



UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL

SECRETARÍA ACADÉMICA

**A1. POLÍTICA EDUCATIVA, PROCESOS INSTITUCIONALES Y
GESTIÓN**

CAMPO DE EVALUACIÓN ACADÉMICA

**EVALUACIÓN DEL CENTRO DE ATENCIÓN AL PÚBLICO EN LA
SUBSECRETARIA DE EDUCACIÓN PÚBLICA.**

**TESINA
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA
P R E S E N T A :
ROSA TANIA TEODOCIO LICONA**

**DIRECTORA DE TESINA:
DRA. ALMA DELIA ACEVEDO DÁVILA**



**EDUCAR
PARA
TRANSFORMAR**

México D.F. Agosto de 2009

DEDICATORIA:

Brindo esta gran labor a mi hijo Bruno que es mi gran angelito, un niño noble pero sobre todo amoroso desde que llego a mí, me ha enseñado a jugar, a escuchar y lo más importante a aprender, ya que no pasa un solo día que descubra algo nuevo junto a mi hijo.

A mi esposo C.P. Omar Altamirano por que en el camino que hemos recorrido juntos me ha ayudado a crecer, alimentando mis sueños profesionales y creyendo en mí.

A mi mamita linda por ser el mejor aliciente para no desistir y desear superarme día con día en todos los aspectos de mi vida.

A mi papá Arq. Luis Teodosio por los recuerdos de mi infancia, recorriendo cada uno de los museos de la Ciudad de México, descubriendo el amor por el arte, que forjaron en mi, cimientos de nobleza y actitud de fortaleza que sólidamente han edificado mi vida.

A mis queridas hermanas Rosa Katia, Rosa Cynthia y Paola Trilce por recibir su amor, confianza y apoyo incondicional en todo momento, haciendo siempre presente su presencia en mi desarrollo personal, familiar y profesional.

A mis tías Lic. Alejandra Fernández y Magdalena Licon por sus ejemplos de vida transmitidos con amor y paciencia.

A mi hermano y su familia por su cariño.

A mis amigos y amigas Erika Zavala, Chicho, Lic. Verónica Ortega, Silvia Alavés, Israel Pérez, Erendira Espinosa, Jennifer, Alejandro Gómez, Jesús, Dafne Ariadna, Patricia Pineda, reconozco que esa sensibilidad humana con la que me han tratado, me ha ayudado a tener conciencia de poder respetar las diferencias que nos unen.

AGRADECIMIENTOS:

Expreso mi gratitud al Universo por obsequiarme la gran aventura de vivir, teniendo la oportunidad y libertad de poder ejercer mi profesión en bien de la humanidad.

A la Universidad Pedagógica Nacional, por que me dio muchas facilidades de cursar mi licenciatura e hicieron de mí, una profesionista integra mediante los ideales de equidad y calidad humana.

A la Dra. Alma Delia Acevedo con gran admiración por su conocimiento en la materia y por su incansable apoyo a la supervisión de mi tesis.

Con respeto y gratitud a todas las profesoras y profesores que tuve en el transcurso de mi licenciatura, por su compromiso, consejos y conocimientos transmitidos así como el tiempo dedicado para mi formación profesional.

A mi hermanita Paola Trilce que ha estado a mi lado apoyándome desde un inicio, siendo compañera de juegos de mi hijo y hasta tutora, muchas veces me acompaño a la biblioteca de la escuela e hizo que comprendiera lo valioso que es saber escuchar y por que sin su gran ayuda no lo hubiera logrado sola.

A mi hermana Cynthia una gran mujer que admiro mucho por su fuerza de vivir sin abnegación pero a la vez con mucha bondad en el corazón, obsequiándome cuando más lo he necesitado su gran sonrisa que es capaz de opacar cualquier pena.

A mi hermana Katia por compartir conmigo su tiempo, esos libros prestados, apuntes de clases, experiencias que en paralelo hemos vivido y me han ayudado a tener un criterio amplio y profesional, muchas veces me he visto contagiada de ese gran valor que ha tenido para afrontar los retos.

A mi hijo Bruno, que incursionó conmigo desde el primer momento a la UPN, esas tantas noches en desvelo, de igual forma a los salones de clases y conferencias, paso a paso durante toda mi vida universitaria.

A mi esposo por brindarme las herramientas necesarias para culminar este proyecto, por su gran paciencia y apoyo incondicional en todo momento gracias.

CONTENIDO

CAPÍTULO I

ASPECTOS QUE INFLUYEN EN EL CLIMA LABORAL INSTITUCIONAL

1.1.	EL PROBLEMA	6
1.2.	EL OBJETIVO DE ESTUDIO	7
1.3.	LOS OBJETIVOS	8
1.4.	DE LOS INTERROGANTES A LOS INSTRUMENTOS Y REFERENTES TEÓRICOS	9
1.5.	ORACIONES TOPICAS	9
1.6.	PALABRAS CLAVE	9
1.7.	LAS HIPÓTESIS DE TRABAJO	10
1.8.	LA METODOLOGÍA	10

CAPÍTULO II

CARACTERÍSTICAS DE LA ORGANIZACIÓN

2.1.	APROXIMACIONES AL CONCEPTO DE CLIMA ORGANIZACIONAL	12
2.2.	ANTECEDENTES DE ESTE OBJETO DE ESTUDIO	14
2.3.	TEORIAS QUE EXPLICAN EL CLIMA ORGANIZACIONAL	17

CAPÍTULO III

EL CONTEXTO DE LA CASUB SEP

3.1.	LA CASUB SEP	26
3.2.	EL ENFOQUE INSTITUCIONAL	28
3.3.	LAS POLÍTICAS	29
3.4.	LOS RECURSOS MATERIALES	30
3.5.	LOS RECURSOS HUMANOS	31

CAPÍTULO IV

METODOLOGÍA

4.1.	ESTUDIO DE CASO	33
4.2.	ENFOQUE DE EVALUACIÓN CUALITATIVA	34
4.3.	EVALUACION DIAGNOSTICA	36
4.4.	DISEÑO DE INSTRUMENTOS	37
4.5.	ANALISIS DE DATOS	37

CONCLUSIONES

BIBLIOGRAFÍA

ANEXO

CAPÍTULO I

ASPECTOS QUE INFLUYEN EN EL CLIMA LABORAL INSTITUCIONAL

La administración es una disciplina que destaca y aborda procedimientos diferentes dentro de un ámbito de actividad tanto empresarial como institucional. La idea central es favorecer una mejor manera de utilizar los diversos recursos con los que se cuenta: es el caso de los humanos, materiales, financieros y tecnológicos para alcanzar los objetivos y siempre con la idea de mejorar la planeación, organización y dirección de cualquier institución.

Toda organización es creada para lograr ciertos objetivos, está integrada por un conjunto de personas, las actividades que realizan y su actuación laboral; de tal manera, que una organización sólo existe cuando dos o más personas se juntan para cooperar entre si y alcanzan los objetivos comunes que no pueden lograrse con la iniciativa individual.

Esta organización es observable, responde a un interés y puede controlar sus funciones, relaciones y productividad (Martínez, 1988).

En la medida que se localiza correspondencia entre lo que se hace y el cumplimiento de los objetivos se puede hablar de concordancia o discrepancia, estas últimas constituyen un punto importante para sugerir una mejora, la que puede ser para modificar las condiciones de trabajo, garantizar la satisfacción de los que colaboran en ella o bien, conseguir un mayor rendimiento en la producción.

En el caso de este departamento del centro de atención al público en la Subsecretaría de Educación Pública, SEP. En ella se localizan metas imprecisas, frecuentemente se cambian las órdenes, las relaciones con los directivos se tornan a veces difíciles, los trabajadores solicitan cambios constantemente, lo que da un clima de incertidumbre y muchas veces se originan fricciones que llevan a limitar la comunicación.

Para constatar donde se están presentando los problemas y cuáles son las consecuencias de vivir entornos difíciles es que algunos teóricos estudian el clima de la organización.

A través del clima organizacional se puede conocer los motivos por los que las personas que trabajan se sienten más o menos motivadas al ejercer adecuadamente sus obligaciones laborales.

Por lo tanto vamos a entender que la cultura organizacional, es un patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de la organización. Ésta dinámica interna es la posibilidad de identificar donde se localizan los problemas y cómo podemos presentar alternativas de solución (González, 2003,7-9).

1.1. EL PROBLEMA

Cuando comencé mi servicio social en el Centro de Atención de la Subsecretaría (CASUB SEP), observe la existencia de criterios básicos para favorecer un desarrollo armónico entre la empresa y sus empleados; destacando el respeto, la confianza y la tolerancia.

Durante la primera semana laboral de cada empleado, por lo regular se lleva a cabo un curso de inducción, donde se da a conocer los aspectos más importantes dentro de la organización, como las reglas, obligaciones y derechos laborales, haciendo hincapié en los siguientes señalamientos:

- La vestimenta requerida para que los empleados puedan entrar a laborar.
- El horario laboral establecido. En este caso es completamente inflexible y el no cubrirlo adecuadamente conlleva a una sanción de tipo económico para el empleado.

Los requerimientos antes mencionados me involucraron en la primera dinámica de desajustes que localizaban aspectos tanto económicos como emocionales.

Al paso del tiempo otros factores que se modificaron, señalaron cambios en las políticas de trabajo ya establecidas, en este caso se inició en otorgamiento de

beneficios económicos mensuales a quién lograba una meta en específico, aspecto que también afectó de alguna manera el comportamiento de los empleados, en forma individual como grupal.

Los choques entre los empleados se hicieron más frecuentes, sobre todo, aquellos que no lograban alcanzar la meta establecida, lo que llevó a fricciones y alteraciones frecuentes entre trabajadores.

Otro cambio significativo para los empleados es el nuevo horario de comida, es decir que las personas que laboraban 8 horas diarias tendrían un descanso de 30 minutos para consumir sus alimentos y los que trabajaban 10 horas se les asignó una hora para comer. Esta desigualdad originó la desintegración de diversos equipos de trabajo, al no poder coincidir en todas las actividades desarrolladas, pues esto significó escalonamientos en las actividades.

La CASUB SEP, genera así un sin número de movimientos administrativos surgidos y aplicados en poco tiempo. Se observó también que las reglas establecidas no se llevaban a cabo para toda la población, existían personas que adquirían ciertos favoritismos, lo cual ocasionaba rumores que había que controlar a través de reconocer el vínculo que se da con historias de relaciones concretas.

1.2. EL OBJETO DE ESTUDIO

El objetivo del administrador es obtener los mejores resultados a través de la reorganización de la institución, una vez que se evalúan sus resultados, se establecen nuevas metas y objetivos; por lo tanto se planea, organiza, gestiona y evalúan los recursos humanos, materiales y financieros.

Las diferencias en los planteamientos e iniciativas ya mencionados, intentan conocer las fuerzas que moldean los diferentes comportamientos que surgen ante los cambios, es el objeto de esta evaluación.

Las políticas de la CASUB SEP llevan a comportamientos inestables los cuales originaron conflictos que es conveniente matizar, ya que hay grupos con diferentes intereses.

El reto de la evaluación conlleva a poner de manifiesto la práctica laboral en dicho lugar, es un proceso continuo que permite emitir valoraciones a partir de cierta información adquirida para verificar logros o desajustes.

La organización es un producto humano y como tal nunca será perfecta, pero sí perfectible o en otras palabras puede superar sus desajustes. Su finalidad es establecer adecuadas relaciones entre funciones, niveles y actividades presentando las bases para una estructura formal.

Este juego de relaciones de carácter socio comunicativo, es nuestro objeto de estudio, por consiguiente llevaré a cabo la evaluación del clima laboral dentro del centro del CASUB SEP, que por motivos especiales y dado que es de carácter público no recuperare el nombre, por tal motivo a lo largo de éste trabajo continuaré mencionándola de esta manera.

1.3. LOS OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

- ❑ Evaluar el clima organizacional que se mantiene dentro de la CASUB SEP.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ❑ Indagar el punto de vista de los empleados en la CASUB SEP.
- ❑ Localizar diferentes puntos de vista entre trabajadores.
- ❑ Diseñar un instrumento para localizar con mayor precisión estas inquietudes.
- ❑ Comunicar resultados.

1.4. DE LOS INTERROGANTES A LOS INSTRUMENTOS Y REFERENTES TEÓRICOS

Interrogantes	Instrumentos	Autores
¿Cómo cambia el concepto de clima organizacional?	Análisis documental	Hall, R. (1996)
¿Qué elementos influyen en el clima de la organización	Análisis documental	Franklin & Gómez (2004)
¿Es posible cambiar el clima de la organización?	Análisis documental	Gibson (1996)
¿Cómo reconocer el punto de vista de los empleados?	Encuesta	Valles (2002)
¿Cuáles son las dimensiones que podemos reconocer en el ambiente organizacional	Diseño de cuestionario	Galindo (1998)

1.5. ORACIONES TÓPICAS

Esta evaluación pretende:

Estar teóricamente informada de lo que es el clima organizacional.

Estudiar la teoría que permita detectar con mayor eficacia el objeto de estudio.

Localizar el enfoque evaluativo que apoye la investigación.

Diseñar el instrumento de evaluación.

Dar a conocer resultados.

1.6. PALABRAS CLAVE

Empresa: acción o tarea que entraña dificultad y cuya ejecución requiere decisión y esfuerzo. Diccionario de la lengua española

Institución pública: unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios. (Ídem)

Empleado: persona que por un salario o sueldo desempeña algún tipo de trabajo (Ídem)

Comportamiento: es la manera o conducta que tiene cierta persona en determinada circunstancia. Diccionario de la lengua española

1.7. HIPÓTESIS DE TRABAJO

- ❑ El comportamiento del trabajador es resultado de los factores organizacionales existentes.
- ❑ El clima laboral es una variable determinante para el desempeño y productividad del trabajador hacia la empresa.
- ❑ El conflicto dentro de la organización es manejado a través de establecer una buena comunicación.

1.8. METODOLOGÍA

El proceso de investigación puede reorganizarse según el objeto de estudio, ya que es alimentado por exigencias exploratorias y descriptivas.

El primer paso se define como evaluación diagnóstica, ya que cabe mencionar que no se localizan antecedentes dentro del departamento que puedan ampliar los conocimientos que se tienen.

Dado que la CASUB SEP cuenta con reglamentos internos, me adaptare a las circunstancias que el contexto genere, por ello sólo se realizará el estudio como caso.

Para avanzar en el proceso, en primer término se reconocerán las categorías que recomiendan los teóricos; en seguida se destacarán aspectos esenciales para considerar en el cuestionario.

El análisis de datos reconoce un enfoque cualitativo, este enfoque domina el panorama de las ciencias sociales actualmente y su riqueza está en que el investigador interpreta dichos datos, dado los objetivos y metas que la organización produce. Sin embargo para enriquecer más la mirada, se complementa el trabajo con tablas y gráficos que facilitan mejor la comprensión.

La técnica que se aplicó para la recolección de datos reales es el cuestionario, el cual estuvo compuesto por treinta preguntas que están dirigidas al personal que allí labora, lo que permitió obtener la información necesaria para el desarrollo de la investigación.

CAPÍTULO II

CARACTERÍSTICAS DE LA ORGANIZACIÓN

En la literatura sobre comportamiento organizacional, la noción de clima está definida en términos de percepciones compartidas sobre las políticas, prácticas y procedimientos que asume la empresa; por lo tanto el clima organizacional incluye las percepciones de los empleados y evaluaciones de las prácticas, procesos de toma de decisiones, relaciones interpersonales entre empleados, papeles, roles, reconocimientos, apreciaciones y objetivos (Brunet, 1999, 78).

2.1. APROXIMACIONES AL CONCEPTO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

De tal manera que el clima organizacional refleja un contexto clave, la forma en que están hechas las cosas en un entorno de trabajo determinado y aunque nuestro foco de atención se centra en el clima, es evidente que hay espacios entrelazados: la estructura de la empresa, las relaciones internas y externas, los procesos y el entorno.

LA DIMENSIÓN ESTRUCTURAL

Comúnmente la noción de estructura considera tres principios básicos:

- a) Las tareas se distribuyen, por lo que se llevan a cabo diferentes actividades
- b) Como consecuencia se localizan diferentes niveles de poder
- c) Las partes diferenciadas tienen que operar conjuntamente, para alcanzar resultados, por lo que se habla de integración

La integración funcional de los elementos se da a través de las unidades de organización y las tareas que se desempeñan (Vega, 1988, 56).

La comunicación es esencial para asegurar la integración y puede ser formal a través de los enlaces del organigrama, a través de comisiones para asegurar un

resultado o resolver un problema y la división del trabajo que permite abordar actividades en forma complementaria.

Advertimos que no se localiza un organigrama dentro de este departamento.

ENTRAMADO DE RELACIONES

Las personas que trabajan en cualquier institución constituyen una articulación de relaciones, aparte de las formales que establece el organigrama se presentan situaciones de amistad o antagonismos y se vive también el plano de lo informal que influye en las respuestas que se puedan presentar.

Son modos de entender e interpretar los acontecimientos y juegan un papel muy importante para el modo de trabajar, los propósitos y la filosofía de la organización.

El crecimiento acelerado de las organizaciones, la conducta de los grupos ante las nuevas exigencias y los acelerados cambios existentes en nuestra sociedad modifican el medio ambiente laboral, afectando el comportamiento y predisponiendo de manera positiva o negativa la productividad, creatividad e identificación en el trabajo, así que el clima organizacional es un elemento básico para obtener buenos resultados en la empresa, por lo que es indispensable el desarrollar estudios que permitan ubicar cuales son los puntos críticos que afectan el clima y comportamiento del personal.

LOS PROCESOS

La razón de existencia de cualquier institución son los procesos que ocurren de manera coordinada y continuamente presentan alguna utilidad a esa organización.

Estos elementos ponen de manifiesto la naturaleza, significado e intención de una realidad empresarial y van a asegurar el cumplimiento de metas.

En la actualidad se examina el clima organizacional en el bienestar psicológico, por lo que interesa reconocer los reclamos sobre las compensaciones, ausentismo

laboral, rotación y el acoso que sufren algunos empleados o empleadas en situación de desempeño laboral.

EL ENTORNO

El contexto demanda y crea expectativas, son fuerzas sociales económicas y culturales.

En ellas se pone de manifiesto calendarios, horarios, espacios, transportes y otras peculiaridades y consecuencias de este objeto de estudio.

2.2. ANTECEDENTES DE ESTE OBJETO DE ESTUDIO

El ser humano con el fin de satisfacer ciertas necesidades, busca relacionar de algún modo sus actividades laborales y personales, dichas relaciones van construyendo una forma de actuar que hasta cierto punto caracteriza y diferencia a una institución que presta servicio de atención al público.

Es así que se recibe todo tipo de cartas que piden explicaciones o aclaraciones y / o se determina a donde se pueden dirigir para continuar trámites.

El Clima Organizacional es utilizado para dar a conocer el grupo de características que describen una organización o una parte de ella y esta en función de lo que perciben y experimentan los miembros de la misma y por consiguiente puede influir en la conducta de los trabajadores.

Los enterados en la materia definen el clima organizacional como “la colección y el patrón de funcionamiento de los factores que conforman el entorno organizacional”.

De acuerdo con esta definición el objetivo final que se busca con el clima organizacional es saber los motivos por los que las personas que trabajan en una organización se sienten más o menos motivadas al ejercer sus obligaciones profesionales (Martínez, 1988, 43).

Este componente es esencial para la correcta gestión, ya que nos ayuda a conocer la situación actual de la organización y cuenta con un cierto poder para poner en marcha acciones de mejora, en aquellos lugares en que se detecten situaciones menos favorables, como la disposición de los trabajos en equipo, la forma de otorgar los incentivos, la participación en la capacitación y además la atención que se presta al usuario.

Es el caso de las metas y las políticas que son interpretadas de tantas maneras como miembros o sectores; pero sin lugar a duda el diálogo y la colaboración pueden ayudar a un mejor entendimiento.

No existen guías precisas y claras para la organización, pero hay teóricos que han contribuido y es a ellos a los que estudiaremos a continuación.

EL AMBIENTE INTERNO EN LA INSTITUCIÓN

El clima organizacional también llamado a veces cultura interna reconoce que no es un concepto firme ya que tiene significados y valores compartidos que forman diversos escenarios para la realización laboral.

El ambiente puede afectar o desarrollar un espacio laboral, en otras palabras puedes ser "amenazador" o "amigable" y puede referirse a un pequeño grupo o a toda la organización e incluso ir más allá, rebasando los límites de el escenario de trabajo.

Podemos hablar así, de que en la organización se localizan ciertas regularidades que van a dar la razón a una realidad organizativa y en todo caso es importante identificar pautas que orienten y expliquen las prácticas y circunstancias en las que acontecen.

Señalar que cualquier organización ocurre, por el significado que tienen para las personas que en ellas participan y genera motivos para sentir, pensar y obrar.

Al igual que las personas cada organización es única, peculiar, compleja, impredecible y poco exacta. La incertidumbre puede estar presente en muchos de sus acontecimientos y para reducirla es indispensable darle sentido y explicar las cosas en contexto.

El análisis del clima con planeación precisa, permite que las relaciones de trabajo se den de manera coordinada, sin improvisaciones, pues existen políticas, metas y objetivos que tratan de definir las y regularlas.

No todos los elementos del clima organizacional son fácilmente identificables y en algunos casos estos factores afectan y en otros pueden no ser relevantes; pero de algún modo el intercambio con el entorno exterior es determinante para no morir.

EL MODELO INSTITUCIONAL

El modelo institucional es un elemento constituyente de cualquier organización, cuenta con proveedores y consumidores con la idea de proporcionar servicios para la totalidad de los actores que participan en ella.

Su reglamentación es gubernamental por lo que adopta procesos disciplinarios y de quejas, ya que una de sus metas es la participación más profesional de su fuerza laboral.

Su campo de acción reconoce una cierta uniformidad en sus actividades (escuelas, tiendas de departamentos, la banca, líneas aéreas, equipos deportivos), lo que da cuenta de una normatividad que puede extenderse en forma mundial, lo que hace que la organización se parezca mucho entre las áreas de desempeño.

Desde el momento en que se reconoce un ambiente institucional determinado que responde a condiciones deseadas socialmente y los requerimientos son aceptables, localizamos características de control estricto, se habla de institucionalización.

En el caso de las organizaciones gubernamentales hay intereses que se involucran en los espacios laborales (pactos, negociaciones, coaliciones, luchas y conflictos no declarados formalmente) donde se implican estrategias de pacto, negociación, resistencia y control.

En un sentido general, el ambiente puede ser estable en su conjunto ya que circula con menos rigidez que otros tipos de organización que desarrollan planos muy formales de interacción, pero no por ello deja de estar presente el clima que se desenvuelve internamente.

EL AMBIENTE TÉCNICO.

La capacidad de resolver problemas y alcanzar fines hace que la organización opere con la obtención de determinados resultados.

El ambiente técnico contribuye a mejorar la supervivencia y/o crecimiento de la organización o en su defecto mantener la estabilidad, en este caso hablamos de una capacidad limitada, con recursos compartidos, pero que puede reconocer:

- Actividades que lleva a cabo
- Agentes que la realizan
- Modo de llevarlas a cabo

Sin embargo no se debe olvidar la conformidad con exigencias, reglas y flujo de recursos, lo que la hace establecer una buena comunicación con el entorno.

2.3 TEORÍAS QUE EXPLICAN EL CLIMA ORGANIZACIONAL

No existen procedimientos precisos para determinar un clima, así pues consideré necesario estudiar a diversos autores.

TEORÍA DE LIKER

Este autor menciona que el comportamiento de los subordinados es causado por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que los miembros perciben, sus esperanzas, sus capacidades y sus valores.

También señala que hay tres tipos de variables que determinan las características propias de una organización, las cuales influyen en la percepción individual del clima que él menciona como son: las variables causales, variables intermedias y las variables dependientes, que dan origen a dos tipos de clima organizacional, a continuación reinterpreto cada una de ellas (Chiavenato, 2002, 219).

a) Las variables causales

Definidas también como variables independientes, son las que están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de esta variable se encuentran la estructura de la organización y su administración, reglas, decisiones, competencia y actitudes.

b) Las variables intermedias

Reflejan el estado interno y la salud de una organización, en aspectos tales como; motivación, comunicación, rendimiento y toma de decisiones.

c) Las variables dependientes

Son las que resultan del efecto de las variables independientes y de las intermedias, por lo que reflejan los logros obtenidos por la organización, entre ellas están la productividad, los gastos de la empresa, las ganancias y pérdidas.

La interacción de estas variables trae como consecuencia la determinación de dos grandes tipos de clima organizacional que son:

1. Clima de tipo autoritario:

Sistema I Autoritario explotador,
Sistema II Autoritario paternalista.

2. Clima de tipo participativo:

Sistema III Consultivo,
Sistema IV Participación en grupo.

En el Sistema Autoritario Explotador se caracteriza por que la dirección no posee confianza en sus empleados, el clima que se percibe es de temor, la interacción entre los superiores y subordinados es casi nula y las decisiones son tomadas únicamente por los jefes, es el caso del CASUB SEP.

En el Sistema Autoritario Paternalista integra una actitud de confianza entre la dirección y los subordinados, se utilizan recompensas y castigos como fuentes de motivación para los trabajadores, los supervisores manejan mecanismos de control, en esta clasificación sólo se observa una supervisión que no se lleva a cabo en ese departamento y que consisten en recompensas y castigos.

En este clima la Dirección juega con las necesidades sociales de los empleados, sin embargo da la impresión de que se trabaja en un ambiente estable y estructurado.

Cuando nos referimos al clima participativo encontramos dos variables más:

a) El Sistema Consultivo que se caracteriza por la confianza que tienen los superiores en sus subordinados, donde al subordinado le está permitido tomar decisiones específicas, se busca satisfacer necesidades de estima, existe interacción entre ambas partes. Situación que de ninguna forma se cubre en este caso.

Esta atmósfera está definida por el dinamismo y la administración funcional en base a objetivos por alcanzar.

En el Sistema de Participación en Grupos existe plena confianza en los empleados por parte de la dirección, la toma de decisiones se da en toda la organización, la comunicación está presente en forma ascendente, descendente y lateral, en este caso es parcial, casi individual y fraccionada, ya que no se entera uno de lo que se propone a los otros con claridad.

La forma de motivar la participación, el establecimiento de objetivos y el mejoramiento de los métodos de trabajo y si se decide un cambio es generado desde el jefe del departamento, se ignora si este se propone y discute en otras instancias.

Los empleados y la dirección forman un equipo para lograr los objetivos establecidos por medio de la planeación estratégica, que en el tiempo que estuvo asignada, no se captó este procedimiento.

TEORÍA DE ABRAHAM MASLOW

Con base en la premisa de que el hombre es un ser con deseos y cuya conducta está dirigida a la consecución de objetivos, este autor postula un catálogo de necesidades a diferentes niveles que van desde las necesidades superiores, culturales, intelectuales y espirituales (Chiavenato, 1989, 123).

Las Fisiológicas son las esenciales para la sobrevivencia.

Cuando habla de Seguridad se refiere a las necesidades que consisten en estar libres de peligro y vivir en un ambiente estable, evitando en la medida de lo posible hostilidades y si se presentan ver formas diversas de mejora.

La Afiliación nos identifica como seres sociales, las personas necesitan la compañía de otros semejantes y si este criterio no se logra, ya que se localizan cambios frecuentes entre los empleados.

Al avanzar en esta teoría localizo la Estima como el respeto a uno mismo y el valor propio ante los demás, al no lograrse, se motiva un cambio o bien una resistencia para mejorar el trabajo.

En el más alto nivel sitúa la Actualización que se satisfacen mediante oportunidades para desarrollar talentos al máximo y tener logros personales.

Existen dos conceptos fundamentales en la teoría de Maslow, las necesidades superiores no se vuelven operativas sino hasta que se satisfacen las inferiores, una necesidad que ha sido cubierta deja de ser una fuerza motivadora.

En este lugar, podemos asegurar que mientras no se mejoren las necesidades inferiores, no se podrán cubrir fuerzas que motiven a realizar un mejor trabajo.

TEORÍA DE MAYO

El objetivo inicial de la teoría de Mayo era estudiar el efecto de la iluminación en la productividad, pero los experimentos revelaron algunos datos inesperados sobre las relaciones humanas.

Las principales conclusiones de los experimentos fueron las siguientes:

- a) la vida industrial le ha restado significado al trabajo, por lo que los trabajadores se ven forzados a satisfacer sus necesidades humanas de otra forma, sobre todo mediante las relaciones humanas.

En este caso, observé la constitución de grupos pequeños alrededor de un trabajo o una relación afectiva.

- b) Los aspectos humanos desempeñan un papel muy importante en la motivación, las necesidades humanas influyen en el grupo de trabajo.

- c) Los trabajadores no solo les interesa satisfacer sus necesidades económicas sino que buscan la comodidad en su desempeño.
- d) Los trabajadores responden a la influencia de sus colegas que a los intentos de la administración por controlarlos mediante incentivos materiales.
- e) Los trabajadores tenderán a formar grupos con sus propias normas y estrategias diseñadas para oponerse a los objetivos que se ha propuesto la organización.

En este caso localizo tres niveles: la recepción de documentos, el análisis para revisar documentos y asignar a personas que lleven a cabo una relación hacia diferentes dependencias. Las relaciones son revisadas y firmadas por el jefe del CASUB SEP. Con frecuencia se reorganizan las listas, pues se localizan errores en la asignación o bien, cuando el empleado se da cuenta del error va con el jefe del departamento para acusar al analista de que no hace bien su trabajo.

TEORÍA DE LOS FACTORES DE HERZBERG

La teoría de los factores se desarrolla a partir del sistema de Maslow; Herzberg clasificó dos categorías de necesidades según los objetivos humanos superiores y los inferiores.

Los factores de higiene y los motivadores son elementos en una situación de trabajo que requieren atención constante para prevenir la insatisfacción, incluyen el salario y otras recompensas, condiciones de trabajo adecuadas, seguridad y estilos de supervisión.

La motivación y las satisfacciones solo pueden surgir de fuentes internas y de las oportunidades que proporcione el trabajo para la realización personal. De acuerdo con esta teoría un trabajador que considera su trabajo como carente de sentido puede reaccionar con apatía, aunque se tenga cuidado con los factores ambientales.

Por lo tanto los administradores tienen la responsabilidad especial para crear un clima motivador y hacer todo el esfuerzo a fin de enriquecer el trabajo.

En este caso las tareas que se llevan a cabo son:

Atención al usuario, Analistas que reparten el trabajo, Capturistas que realizan los listados y el Jefe que firma los envíos.

En forma externa viene personal de otros departamentos a llevarse la documentación, una persona entrega los paquetes previo conteo.

Hay metas sobre la elaboración del número de listados por días y muchas discusiones sobre quien no cumple con esas metas.

También se habla de rotación en las tareas, pero se logran muy pocos avances y casi siempre son durante el cambio de personal.

De igual forma se trata de evitar la atención al público, actividad que llevé a cabo como servicio social.

TEORÍA X Y TEORÍA Y DE MCGREGOR

Propone dos puntos de vista sobre el ser humano:

a) Uno básicamente negativo denominado teoría X, en ella los empleados sienten una aversión intrínseca por el trabajo y en lo posible tratan de evitarlo, por consiguiente hay que obligarlos, controlarlos o amenazarlos con sanciones.

Rehuyen a las responsabilidades y buscan dirección formal, anteponen la seguridad a todos los demás factores y mostraran poca atención ya que los empleados pueden considerar el trabajo una actividad natural como el descanso o el juego.

TEORÍA Y

b) Los empleados pueden considerar el trabajo una actividad natural como el descanso o el juego, por tanto el individuo ejercerá la autodirección y el dominio de sí mismo si se siente comprometido con los objetivos.

El individuo normal aprende aceptar la responsabilidad, la creatividad o la capacidad de tomar decisiones innovadoras sin ser necesariamente parte de los niveles gerenciales.

La teoría X supone que las necesidades de orden inferior dominan al individuo, las fisiológicas y de seguridad según Maslow. Por su parte la teoría Y supone que las necesidades de orden superior predomina, amor, sociales de estima y de autorrealización.

TEORÍA DE CAMPO DE LEWIN

En la creencia de que el comportamiento es el resultado de la reacción individual al ambiente, Lewin llegó a las siguientes conclusiones acerca de la motivación:

- a) La motivación depende de la percepción individual subjetiva sobre la relación con su ambiente.
- b) El comportamiento se determina por medio de la interacción de variables es decir, la tensión en el individuo, la validez de una meta y la distancia psicológica a un objetivo.
- c) Los seres humanos operan en un campo de fuerzas que influyen en la conducta, como las fuerzas de un campo magnético, por lo que la gente tiene diferentes impulsos motivadores en diferentes momentos, por lo tanto en el contexto del trabajo algunas fuerzas inhiben mientras otras motivan.

TEORÍA DEL HOMBRE COMPLEJO

La teoría de Shein se fundamenta en:

- ⇒ La naturaleza el ser humano tiende a satisfacer gran variedad de necesidades algunas básicas y otras de grado superior.
- ⇒ Las necesidades básicas una vez satisfechas pueden reaparecer, mientras que las necesidades superiores cambian constantemente y se reemplazan por necesidades nuevas.
- ⇒ Las necesidades varían no solo de una persona a otra, sino también en una misma persona según tiempo y circunstancias.

- ⇒ Los administradores efectivos están conscientes de esta complejidad y son más flexibles en el trato con su personal.

Las teorías presentadas en este capítulo de manera breve, coinciden en ver al empleado como el ser que busca el reconocimiento dentro de la organización y la satisfacción de sus necesidades, por lo tanto al satisfacer los objetivos laborales; su motivación se convertirá en el impulsador para asumir responsabilidades y encaminar su conducta laboral a lograr mejores niveles de eficacia.

Aspecto que casi no se consigue, por las muchas fricciones internas que se viven en este departamento.

TEORÍA DE LA EQUIDAD

Stacy Adams proporciona los fundamentos de la teoría, que nos da una situación de trabajo (resultado) con lo relacionado a lo que aportamos y después comparamos la razón entre esfuerzo y resultado que obtuvimos en relación con otra persona que realizó la misma actividad.

De aquí podemos obtener las siguientes respuestas:

- ⇒ El esfuerzo aportado por el individuo con relación a los resultados obtenidos por el mismo.
- ⇒ El esfuerzo aportado por el individuo con relación a los resultados obtenidos por otra persona.

La comparación comprende:

- ✓ "otro" incluye a otros individuos que desempeñan puestos similares.
- ✓ "sistema" abarca las políticas de sueldos y otras compensaciones implícitas y explícitas.
- ✓ "yo" se refiere a las razones de esfuerzo, resultados propios del individuo.

De esta forma la teoría reconoce que a las personas no solo les interesa la cantidad absoluta de premios que reciben por su esfuerzo, sino también la relación que

éste tiene con los que reciben otros, se enfoca principalmente al dinero y compensaciones materiales.

CAPÍTULO III

CONTEXTO DE LA CASUB SEP

En el transcurso de la historia administrativa se ha visto la importancia de cooperar para obtener fines comunes y esto es mediante la estructura de organización, que debe estar diseñada de manera que sea claro para todos quien debe realizar determinada tarea y quien es responsable por determinados resultados.

De tal manera que la organización es un conjunto de cargos cuyas reglas y normas de comportamiento, deben sujetar a todos sus miembros y así, permitir a una empresa alcanzar determinados objetivos. Por consiguiente la estructura organizacional es el medio del que se sirve una organización cualquiera para conseguir sus objetivos con eficacia y eficiencia (Soto. 2007, 56).

3.1. LA CASUB SEP

Las Instalaciones se encuentran ubicadas en el Distrito Federal con domicilio en Insurgentes. Recordemos que los orígenes de la Avenida se remontan siglos atrás incluso en tiempos prehispánicos, con el antecedente del basamento piramidal de la población de Mixcoac cuyo nombre en náhuatl significa "culebra de nubes" misma que era tributaria de la Gran Tenochtitlan, al proveerla de diversos productos agrícolas.

Con el paso del tiempo, esta zona se fue consolidando como un importante centro agrícola abastecedor de la Ciudad de México, que aunado a su tranquilidad y su relativa cercanía con el centro de la ciudad, se fue convirtiendo en sitio de descanso para las familias acaudaladas del Porfiriato, todavía en la actualidad se preservan algunas casas de esa época.

Dicha CASUB SEP se beneficia de su céntrica ubicación tanto comercial como histórica, ya que es una de las zonas con mayores áreas verdes y servicios diversos.

La capacidad de los servicios de transporte público rebaso la planeación urbana ocasionando un intenso tráfico que se incrementa a partir de las 8 a.m., tomando en cuenta que en el año 2005 se creó el Sistema de Corredores de Transporte Público de Pasajeros Metrobús, que en un inicio tenía un recorrido de Dirección Indios Verdes a Dr. Gálvez, al día de hoy se ha visto modificado con diferentes rutas que atraviesan Av. Insurgentes.

Las instalaciones se ven beneficiadas por la cercanía del transporte público, pero desafortunadamente con mucha incomodidad, ya que a las horas pico de entrada y salida de los trabajadores dicho transporte es casi inaccesible.

El último horario de la CASUB SEP termina hasta las 10 p.m. es cuando los trabajadores salen a un panorama nocturno muy diferente al que existe durante el día, ya que se encuentra en una de las zonas con una agitada vida nocturna, puesto que a las cercanías están los clubes de bailes, bares de rock y un sin fin de restaurantes no muy accesibles a cualquier presupuesto.

Del 100% de la plantilla de trabajadores aproximadamente un 55% llegamos en transporte privado, desafortunadamente tenemos que anticipar nuestra llegada casi media hora antes de entrar para lograr conseguir un lugar donde poder estacionar el automóvil, ya que es un servicio que escasea por la zona.

El 45% restante de los empleados llega en transporte público, únicamente los directivos tienen acceso directo al estacionamiento por ser éste muy limitado.

La gente de limpieza porta un uniforme y el acceso de ellos a otras áreas está restringido.

Por lo general este grupo de trabajo llega en transporte público, en su gran mayoría son personas de edad arriba de los 40 y con un nivel de estudio básico.

El CASUB SEP esta orientado a informar a los ciudadanos que soliciten la actuación de diferentes departamentos, recibir quejas, peticiones relacionadas con actuaciones educativas y remitir informes de las actividades mensuales llevadas a cabo.

La operación de estos centros de atención están agrupados en 7 regiones geográficas a nivel nacional. Su principal objetivo es posicionarse en el servicio que prestan.

Cuenta aproximadamente con 90 estaciones de trabajo entre capturitas, analistas e investigadores de campo, recibiendo entre 1,600 y 2,000 operaciones al día lo que da aproximadamente un total de 45,000 atenciones al mes cubriendo todas las regiones nacionales.

MISION

Consolidar la posición de la Institución de atención a usuarios.

VISION

Ser una organización que logre brindar a sus clientes la mejor atención y a sus empleados una fuente de ingresos no solo lo suficiente sino relacionada con el mejoramiento del servicio.

3.2. EL ENFOQUE INSTITUCIONAL

Toda Empresa o Institución se enfrenta a constantes cambios, que así como pueden representar grandes oportunidades, también pueden convertirse en riesgos que la organización debe saber manejar, para evitar que afecten el cumplimiento de sus propósitos institucionales.

De tal manera que los cambios se originan por la interacción de fuerzas, estas se clasifican en:

- **Internas:** son aquellas que provienen de la organización, surgen del análisis del comportamiento organizacional y se presentan como alternativas de solución, representando condiciones de equilibrio, creando la necesidad de cambio de orden estructural, ejemplo de ellas son las adecuaciones tecnológicas, cambio de estrategias metodológicas, cambios de directivas, entre otras.
- **Externas:** son aquellas que provienen de afuera de la organización, creando la necesidad de cambios de orden interno, son muestras de esta fuerza: Los decretos gubernamentales, las normas de calidad, limitaciones en el ambiente tanto físico como económico.

Por otro lado, el clima laboral varía a lo largo de un continuo que va de favorable a neutro y a desfavorable. Así una valoración positiva del clima indica sentido de pertenencia hacia la Institución, logro, afiliación, poder, productividad, baja fluctuación, satisfacción, adaptación e innovación.

Por el contrario, un clima negativo supone una falta de identificación que culminará con la marcha de los miembros de la organización que así lo perciban o generará una serie de objetivos personales diferentes a los deseados.

3.3. LAS POLÍTICAS

Son el conjunto de características esenciales que son comunes a todas las organizaciones:

- Definición; se especifican los procedimientos a utilizar, límites de las tareas, puesto y unidades que integran la estructura.
- Unidad de mando; Con el fin de evitar contradicciones, conflictos de competencias y problemas de coordinación.
- Unidad de dirección; Disponer de criterios uniformes y únicos para las actividades que estén orientadas a un mismo objetivo.

- Autoridad y responsabilidad; Se trata de que estas características sean equivalentes para los distintos puestos, pues una homogénea equivalencia es lo que permite la distribución equitativa de competencias.
- Área de control; Trata de delimitar el número de subordinados en dependencia de un superior.
- Homogeneidad de las tareas; Proceder a la definición de tareas tiende al logro de dos cuestiones básicas: que cada persona realice una sola función especializada y que pueda así establecerse un sistema de salarios e incentivo justo.
- Localización de la autoridad; Quienes deban tomar decisiones es necesario que estén ubicados en aquellos puntos de estructura de organización que sean más idóneos y se consideren claves.
- Presencia de la autoridad; Asistencia de la autoridad tanto en los sucesos adversos como en los prósperos.
- Equilibrio; Se trata de propugnar la armonía que en sentido vertical y horizontal debe existir en toda organización, pues las descompensaciones que puedan producirse repercutirán siempre en el nivel de logro de la eficacia.
- Flexibilidad; Es el mejor medio para propiciar la capacidad de adaptación a cualquier clase de contingencia.

Las tareas y funciones que tienen lugar en el seno de las organizaciones se llevan a cabo gracias a que se acogen a un proceso que las facilita. Un proceso es una acción o sucesión de acciones continuas y regulares que ocurren o se llevan a cabo de una forma definida, y que llevan al cumplimiento de algún resultado, una operación continua o una serie de operaciones (Gibson, 2006, 89).

3.4. LOS RECURSOS MATERIALES

El área de recursos materiales provee oportunamente los materiales y servicios indispensables para que las áreas administrativas realicen sus actividades, cuidando que los insumos requeridos reúnan la calidad y características en apego a los marcos normativos de racionalidad y disciplina presupuestal.

Los procedimientos de adquisiciones, arrendamientos y servicios se efectúan mediante contratos de licitación pública; invitación restringida a cuando menos tres proveedores; y adjudicación directa acreditados por el comité de adquisiciones.

Algunas funciones:

- Coadyuvar en la formulación del plan de distribución anual del presupuesto para gasto corriente e inversión física para su aprobación, contribuyendo en la definición de criterios y prioridades de asignación de recursos para la formulación del Programa Anual de Adquisiciones.
- Establecer las medidas de control interno que garanticen la sujeción del gasto en relación al monto autorizado para los programas y partidas presupuestales y permitan el manejo eficiente de los recursos financieros, en materia de racionalidad, austeridad y disciplina presupuestaria.
- Establecer las medidas de control interno que aseguren el ejercicio racional y transparente del presupuesto autorizado a la CASUB SEP.

3.5. LOS RECURSOS HUMANOS

Es el proceso administrativo aplicado al acercamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, el beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general (Kast, 1988, 73).

Estas tareas las puede desempeñar una persona o departamento en concreto (Recursos Humanos) junto a los directivos de la organización. Generalmente la función de Recursos Humanos está compuesta por áreas tales como Reclutamiento y Selección, Compensaciones y Beneficios, Capacitación y Desarrollo.

Para poder ejecutar la estrategia de la organización es fundamental la administración de los Recursos Humanos mediante:

- Comunicación Organizacional
- Liderazgo

- Trabajo en equipo
- Negociación
- Cultura

El departamento de administración de Recursos Humanos cumple con diversas funciones dentro de la organización, entre otras consiste en desarrollar y administrar políticas, programas y procedimientos para proveer una estructura administrativa eficiente, empleados capaces, trato equitativo, oportunidades de progreso, satisfacción en el trabajo y una adecuada seguridad en el mismo, cuidando el cumplimiento de sus objetivos ya que redundará en beneficio de la organización, los trabajadores y la colectividad.

CAPÍTULO IV

METODOLOGÍA

La evaluación en México a ganado terreno en las instituciones educativas y no educativas también, cobrando fuerza en la evaluación de personas con la finalidad de mejorar lo que se está evaluando.

Para la realización de la investigación se recurrió a la técnica de evaluación cualitativa, la cual me permitió analizar de manera profunda el clima laboral que se vive dentro de la organización, mediante la observación participativa.

La evaluación cualitativa se caracteriza por ser interpretativa ya que generalmente explica un comportamiento desde la disciplina o el problema que se vive, por lo tanto recomienda poner ejemplos, con una descripción puntual en donde se recupere como mejorar la situación.

Por lo tanto se recomiendan estrategias metodológicas como la de realizar una triangulación de los datos, distinguir al grupo con el que se va a trabajar, reconociendo fortalezas o preocupaciones particulares, hacer juicios.

4.1. ESTUDIO DE CASO

El tema que se desarrolla en esta investigación es un estudio de caso ya que se realizó en una institución específica, dicho estudio se llevó en un tiempo no mayor a los 6 meses, con motivo de evaluar las actividades que se llevan a cabo en un centro de atención al público de la SEP.

El estudio de caso tiene sus orígenes en los inicios de la humanidad, sus normas morales y leyes son parte del observar situaciones similares.

Trasladar a un texto lo que sucede en la realidad ha sido habitual a lo largo de la historia, por lo tanto ha dejado grandes aportaciones a la manera en que se puede dar soluciones a los problemas, éstas aportaciones se basaron en un análisis de casos particulares.

El método de estudios de casos esta encaminado al análisis de situaciones particulares y se fortaleció en el siglo XX, ya que permite un análisis profundo de situaciones concretas.

La Escuela Británica y la Escuela de Harvard dieron origen al método de estudios de casos, la primera escuela enfatiza situaciones que se dan dentro de un escenario con vida propia, la segunda escuela hace hincapié en una investigación de necesidades y problemas que sirvan para la prevención de futuros conflictos.

En México este método es aplicado en los procesos de enseñanza teórico, práctico y reflexivo de resolución de problemas vinculados al paradigma cualitativo (Álvarez, G. 2005, 32).

- Metodología: Estrategias a seguir de observación, describir o grabar y ajustes del informe así como entrevistas.
- Ventajas: permite un primer acercamiento que se puede profundizar y retomar progresos.
- Problemas: el investigador queda implicado, tiene dificultad para adquirir documentos, y presenta posibles reacciones negativas, su costo puede exigir muchos recursos.

Para este estudio la investigación-acción es un aspecto que permitirá conocer e interpretar lo que ocurre en la práctica docente a si como evaluarla, ya que al estar dentro de la institución y en contacto directo con los docentes, alumnos y las autoridades de la institución, estas ultimas serán enteradas del desarrollo del estudio y de los resultados que arroje, con la finalidad de generar un cambio positivo que lleve al docente a una reflexión y mejora de su actividad profesional.

4.2 ENFOQUE DE EVALUACIÓN CUALITATIVA

Como demostraron Fraenkel y Wallen. Respecto a este proceso investigativo, los autores anteriormente mencionados proponen que aunque no difiere mucho de los otros tipos de investigación existen algunos aspectos que se deben de considerar.

1. Identificación del problema a investigar: se formula a medida que se lleva a cabo la investigación en sus inicios para la toma de decisión respecto al tema que en mi caso es "evaluación del CASUB SEP.
2. Identificación de los participantes: generalmente es una muestra relacionada con los propósitos específicos de la investigación, tomando en cuenta a todo el personal que labora dentro de la institución.
3. La formulación de las hipótesis: que contrario a los estudios cuantitativos, las hipótesis no se formulan al inicio de la investigación, sino más bien que surgen a medida que se está estudiando el tema ya que éstas pueden ser modificadas, se crean nuevas o se descartan en el proceso.
4. La colección de datos: no se someten a análisis estadísticos, estos no se recogen al final, sino que se van recogiendo durante el camino que es continuo, en todo el proceso de investigación.
5. El análisis de los datos: es uno mayormente de síntesis e integración de la información que se obtiene de diversos instrumentos y medios de observación, como los son el cuestionario y la observación directa.
6. Conclusiones: las cuales se derivan constantemente durante el proceso, muy contrario a los estudios de índole cuantitativos que resultan al final de la investigación, en el estudio cualitativo se formulan a medida que se vayan interpretando los datos.

La evaluación cualitativa es aquella donde se estudia la calidad de las actividades, relaciones, asuntos, medios, materiales o instrumentos en una determinada situación o problema. Procurando lograr una descripción holística, esto es, que intenta analizar exhaustivamente un asunto o actividad en particular (Hernández, 1998).

Según Fraenkel y Wallen. La investigación cualitativa presenta cinco características básicas que la diferencian de los estudios descriptivos:

1. El ambiente natural y el contexto en que se da el asunto o problema es la fuente directa y primaria y la labor del investigador constituye ser el instrumento clave en la investigación.

2. La correlación de los datos es una mayormente verbal que cuantitativa.
3. Los investigadores enfatizan tanto los procesos como los resultados.
4. El análisis de los datos se da más de modo inductivo.

Se interesa mucho saber como los sujetos en una investigación piensan y que significado poseen sus perspectivas en el asunto que se investiga, en este caso mejorar los servicios de la CASUB-SEP, identificando áreas que necesitan mejorarse, pero no proporcionan orientaciones sobre el trabajo de mejora (Rivera 2006,153).

La evaluación es cualitativa porque trata de describir lo que observa a través de resultados que se consiguen (Idem, 164).

4.3. EVALUACIÓN DIAGNÓSTICA

El diagnóstico tiene origen en el campo médico, se centra en el estudio de la individualidad lo que permite identificar diferencias. El auge del diagnóstico se reconoce con Clapared en Francia, Thorndyke en Estados Unidos.

A partir de los años 70' se recupera en los avances de la evaluación investigativa y se reformulan algunas de sus aportaciones como es cualquier método que nos lleve a localizar información en diversas situaciones.

Implica una participación activa del examinador y el examinado, por lo que las variaciones en el diagnóstico a de responder a los objetivos planteados en la investigación, en donde se debe reconocer la finalidad del estudio y las motivaciones para el cambio (Buisán, S. 1994).

Trata de predecir y explicar el comportamiento en un primer acercamiento dentro del marco institucional (Buisán, S. 2001,13).

- Ventajas: no necesita antecedentes, esta influido por la última teoría, introduce la aplicación., detecta oportunamente efectos no deseados.
- Crítica: recomienda que al avanzar en la localización de datos, estos se vayan depurando, no proporcionan elementos suficientes ya que se puede limitar a

casos específicos, necesita elaborar sus instrumentos para cada caso, no siempre sirve la secuencia que se planteo inicialmente.

- Objetivos del diagnóstico: Comprobar el progreso de un hecho, identificar factores, adecuación de los aspectos que nos interesa investigar.
- Este autor menciona tres estrategias para mejorar la comprensión:
 1. Reconocer las necesidades y determinar los recursos con los que se cuentan.
 2. Recogida de datos, selección de variables y técnicas que podemos utilizar.
 3. Comprobación de los datos que modelan la realidad escolar y que interesa conocer para solucionar un problema por la vía científica.

4.4. DISEÑO DE INSTRUMENTOS

Durante la investigación de la tesis se siguieron los siguientes pasos que me permitieron analizar a profundidad el tema de estudio:

Inicie con la recopilación de datos históricos de CASUB SEP, observe el campo de estudio, el comportamiento y comentarios de cada uno de los compañeros, realice la observación participativa dentro de la organización.

Posteriormente lleve a cabo la aplicación de un cuestionario que consta de 30 preguntas el cual se aplico a los diferentes niveles de empleados.

Finalmente se realizó el análisis e interpretación de los resultados arrojados en las entrevistas, las cuales se plasmaron en gráficas porcentuales para su mejor comprensión.

4.5. ANALISIS DE DATOS

Se llevo a cabo el análisis descriptivo a partir de los resultados obtenidos que arrojo el cuestionario aplicado a diferentes personas del área de trabajo, donde el tamaño de la muestra fue de 55 individuos y todas las variables son de tipo cualitativas.

Se observa que en gran medida el comportamiento del trabajador no es una resultante de los factores organizacionales ya existentes, sino que dependen de las percepciones que tenga cada persona de dichos factores.

De tal forma que las percepciones dependen de las actividades e interacciones y experiencias que cada miembro mantiene con la organización.

De ahí que el clima laboral refleje la interacción entre características personales y organizacionales.

Los resultados confirman que el clima laboral en efecto es una variable determinante para el desempeño y productividad del trabajador hacia la institución. Por un lado se encuentra el ambiente físico dentro de la organización donde se contempla la iluminación del espacio de trabajo, el mobiliario, la pintura, etc., todo esto genera para el trabajador un cierto interés o desinterés de parte de la organización.

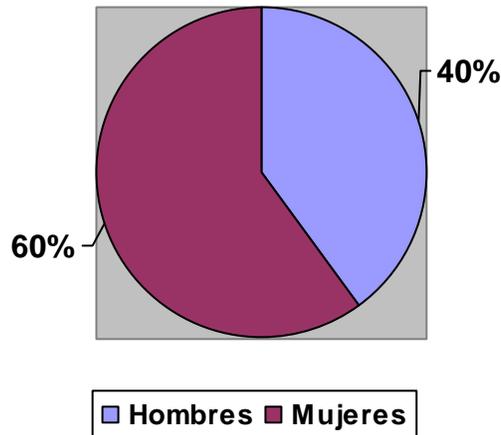
Se encuentra también los cursos de capacitación que la organización genere hacia sus trabajadores ya que demuestra el grado de compromiso y puede elevar en gran medida el grado de productividad y eficiencia.

En efecto el conflicto interpersonal dentro de la organización es manejado a través de establecer una buena comunicación, ya que por lo regular son los objetivos e intereses diferentes que originan dicho conflicto, dando como consecuencia el desacuerdo, ocasionando dentro de la organización la ineficiencia que puede abarcar desde una interferencia mínima en las operaciones, hasta obstaculizar el logro de los objetivos propios de la organización a través de los procesos internos que le son propios.

a) DATOS GENERALES

Gráfica de sectores

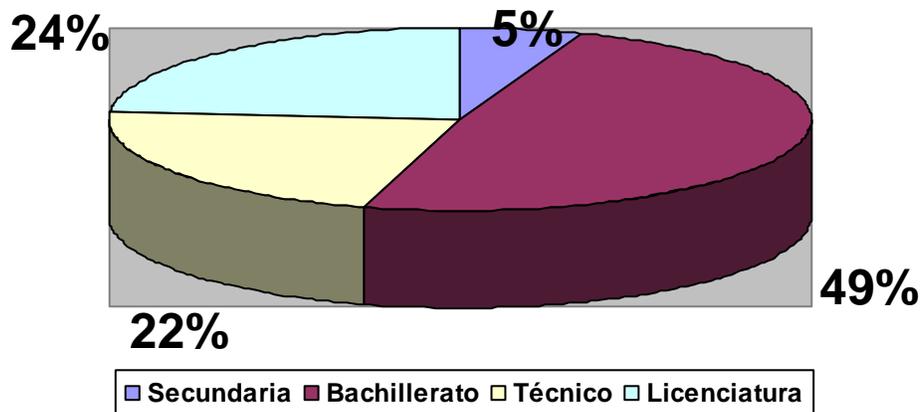
Variable: Sexo



En la distribución de la muestra se observa que un 78% de los trabajadores que laboran en el departamento son mujeres y sólo el 22% de la población son hombres.

Gráfica de sectores

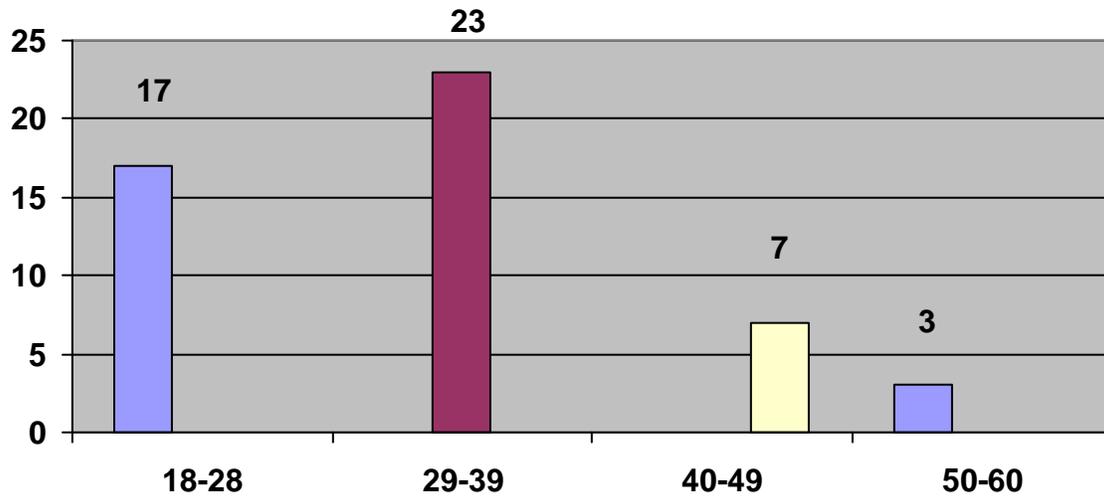
Variable: Nivel de estudios



Si bien este departamento está apostando con un perfil de empleados que cuentan con el nivel de licenciatura, pero también se localiza personal con estudios de secundaria correspondiente al 3% y capacitación técnica en el 12%.

Gráfica de barras

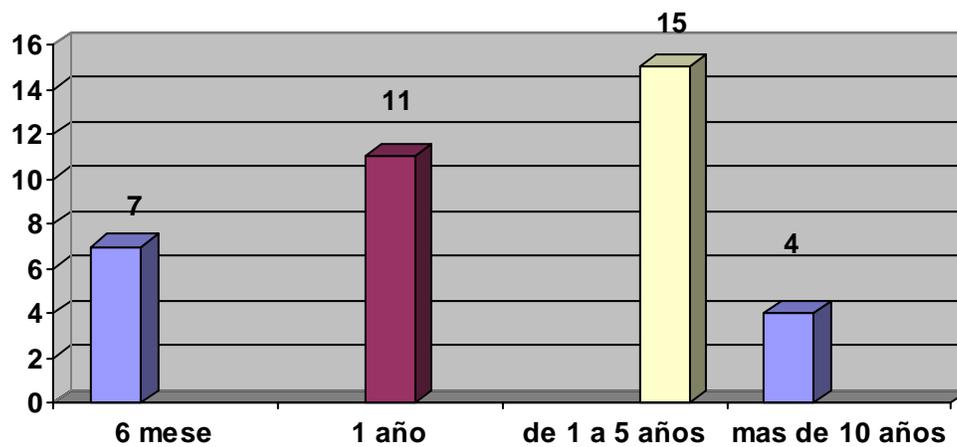
Variable: Edad en años



Aproximadamente la mayoría de los trabajadores se encuentra entre los 29 y 39 años de edad, lo que hace que muy poca población se encuentre en edad superior a la anterior.

Gráfica de barras

Variable: Antigüedad en el empleo

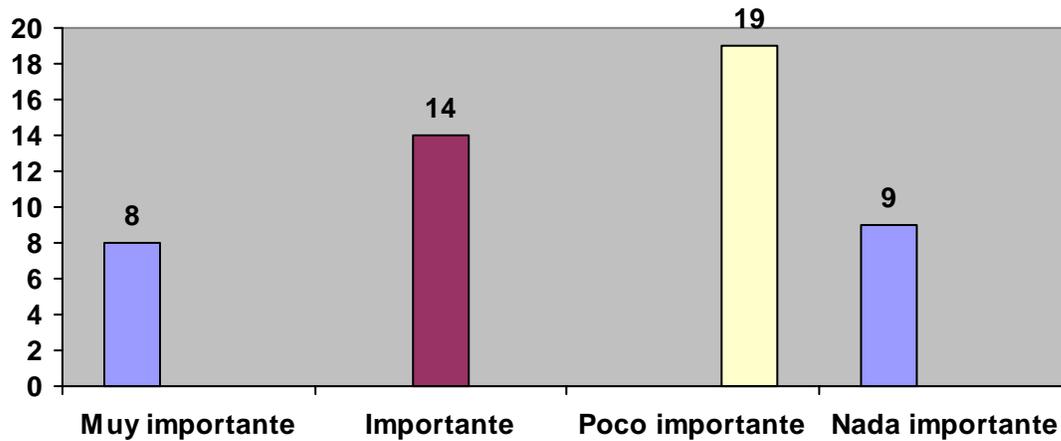


Se localiza que los empleados muestran una cierta inestabilidad en el empleo.

b) CONOCIMIENTO DE LA NORMATIVIDAD

Gráfica de barras.

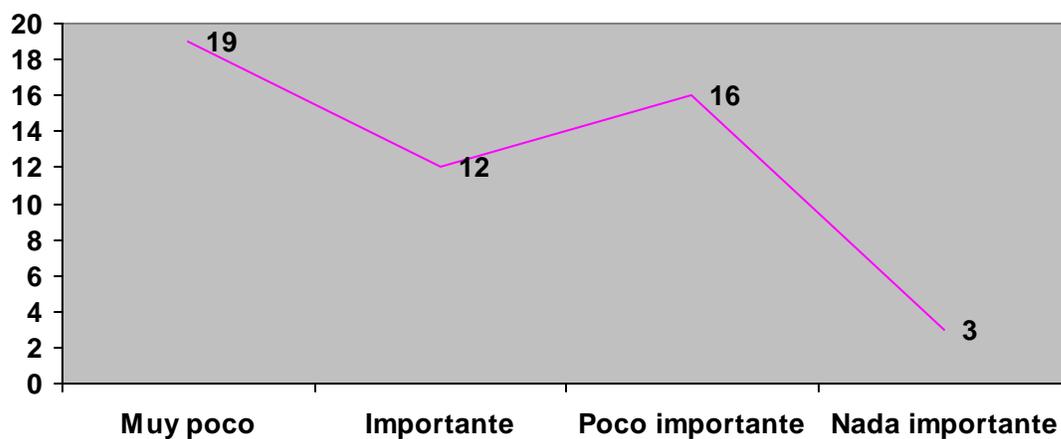
Variable: La importancia de conocer la misión de la organización.



Más de la mitad de estos empleados no están interesados en conocer a profundidad el objetivo de la Institución.

Polígono de frecuencias

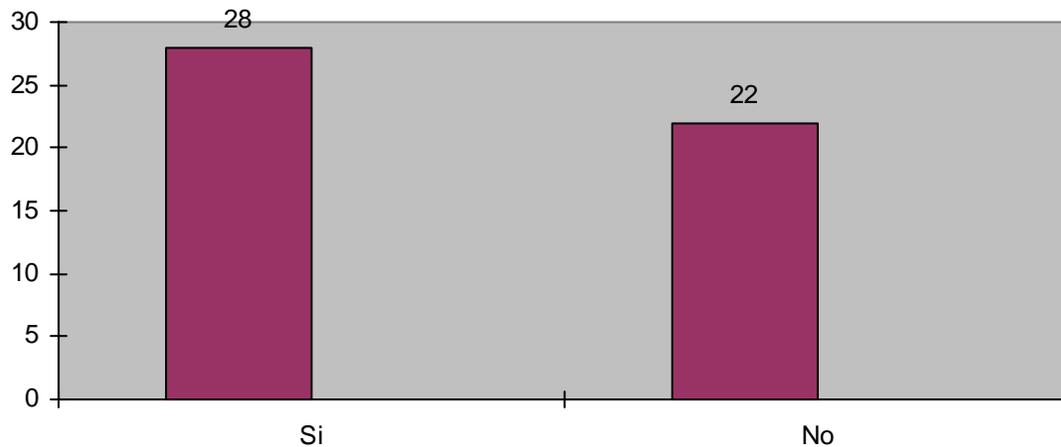
Variable: La importancia de conocer la visión de la institución



Si no se participa en la organización de la institución, no se da importancia a las actividades que se realizan dentro de ella.

Gráfica de barras

Variable: La importancia de conocer las normas que regulan la organización

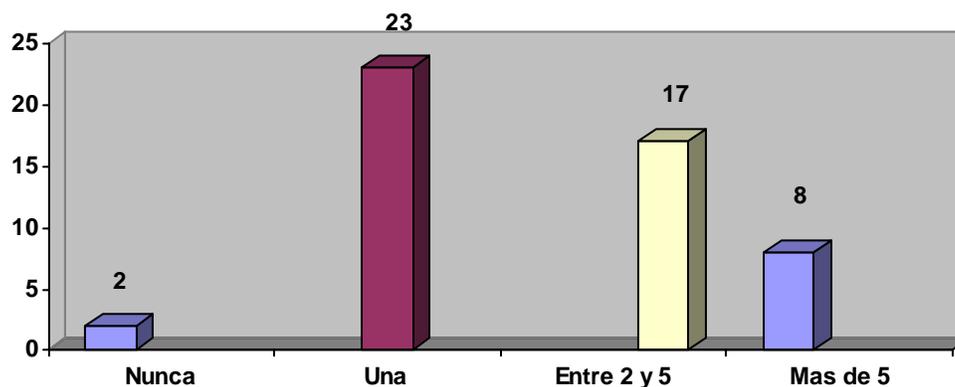


Hace falta un espacio para sensibilizar sobre la importancia de la normatividad, para que el empleado se pueda sentir más identificado con su trabajo.

c) DESARROLLO PROFESIONAL

Gráfica de barras

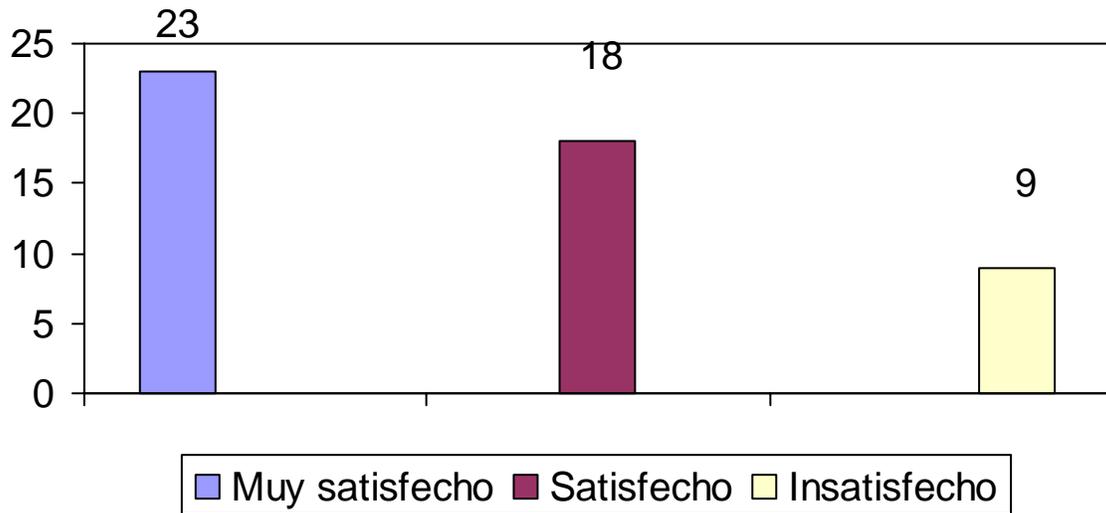
Variable: Durante el año cuantas veces ha recibido cursos de capacitación.



Hace falta profundizar la razón por la cual se da más capacitación en algunos perfiles de empleo.

Gráfica de barras

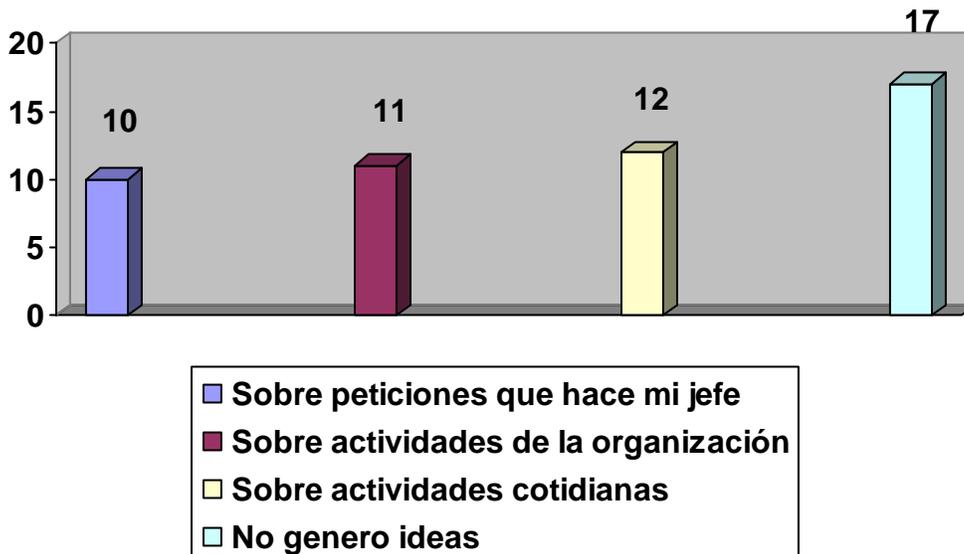
Variable: Qué satisfecho se encuentra de los cursos recibidos



Es importante reconocer en específico, a través de entrevistas por qué motivo se presenta su nivel de insatisfacción.

Gráfica de barras

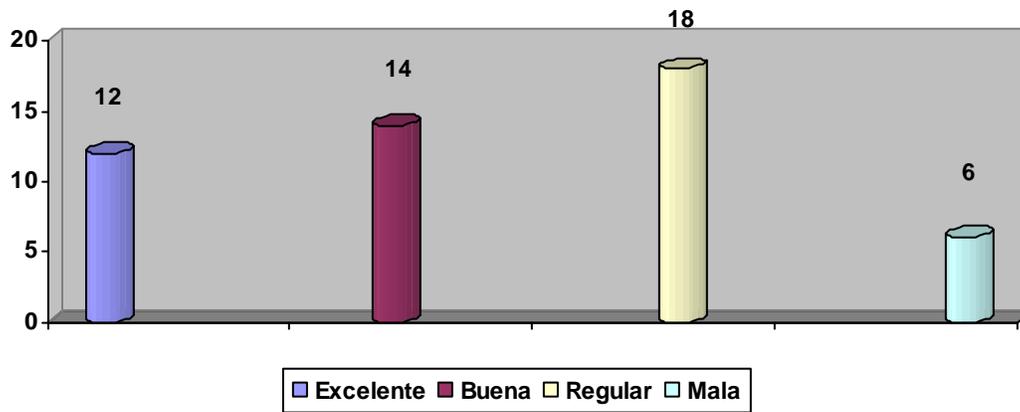
Variable: Cuando genera ideas innovadoras en que campo son generalmente



Si bien existen empleados que aportan ideas, éstas poco se toman en cuenta lo que genera un desinterés.

Gráfica de barras

Variable: La relación con su jefe inmediato es

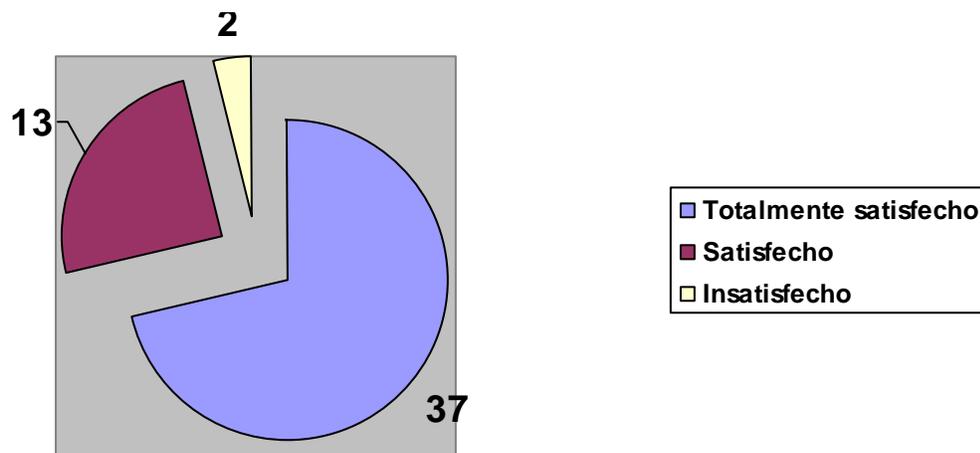


Existe una relación muy irregular entre los trabajadores hacia el jefe, se tendría que profundizar en este tema.

d) CLIMA LABORAL

Gráfica de sectores

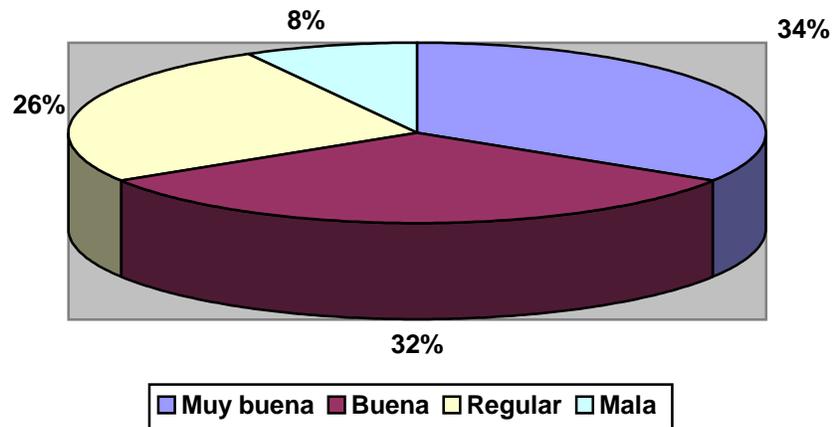
Variable: Qué tan satisfecho está con el ambiente de trabajo



No se localiza una correlación amplia, entre la participación y este criterio, ya que en la relación interna la satisfacción está matizada por muchos desacuerdos.

Gráfica de sectores

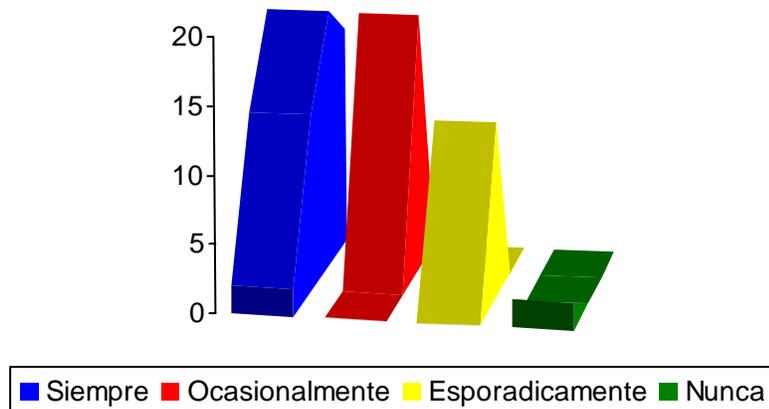
Variable: Cómo es su convivencia con sus compañeros de trabajo



De acuerdo a los datos obtenidos se muestra que la gran mayoría de los empleados tienen una relación buena con sus compañeros, pero poco adecuada con el trabajo que se asigna o realiza.

Polígono de frecuencias

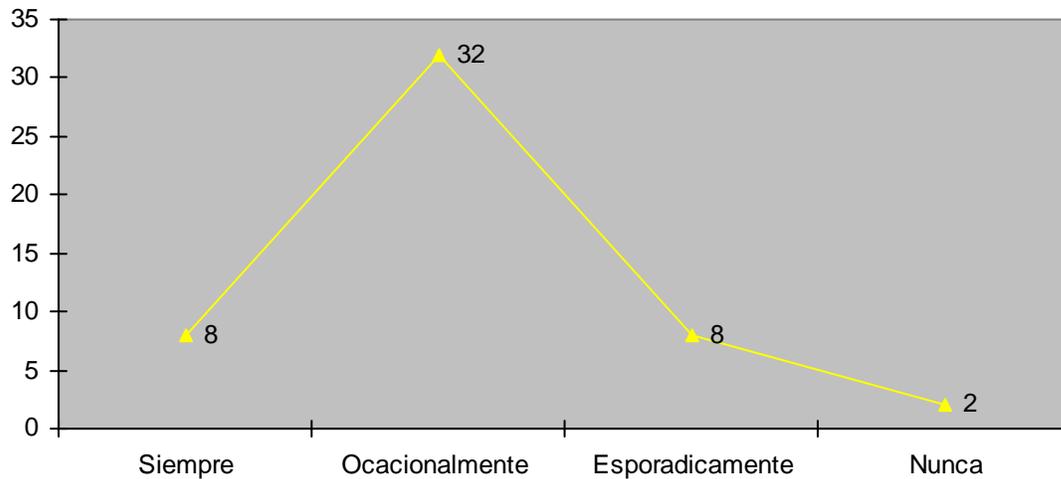
Variable: Convive con sus compañeros de trabajo dentro del horario laboral



Es importante para el clima de la organización no olvidar el aspecto de las relaciones laborales, que en este caso se ve beneficiado de una convivencia real.

Polígono de frecuencias

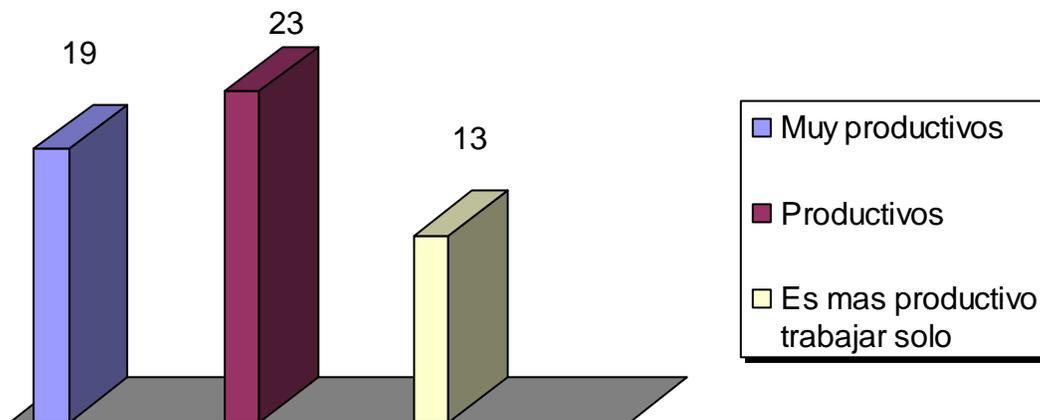
Variable: Convive con sus compañeros de trabajo fuera del horario laboral



Los casos especiales, deben atenderse con algunas estrategias.

Gráfica de barras

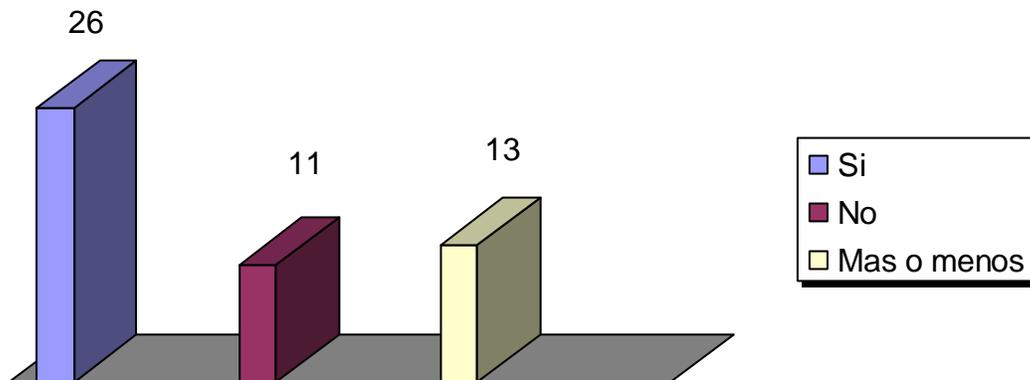
Variable: Cómo considera los trabajos en equipo



Es importante realizar entrevistas a los casos especiales para determinar si es el empleo o la persona lo que lleva a un aislamiento, situación que los clásicos de la organización no lo recomiendan.

Gráfica de barras

Variable: Sus compañeros se integran en los trabajos de equipo



Es benéfico que estén consolidados los equipos de trabajo ya que pueden ser útiles para la productividad.

Gráfica de barras horizontales

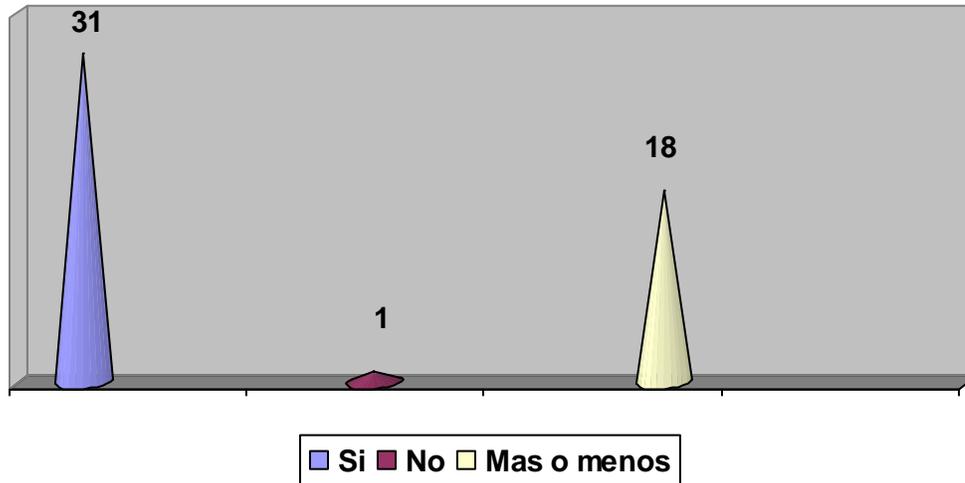
Variable: Busca el bienestar propio y de sus compañeros



Si bien parece que la mayoría está dispuesta a mejorar las relaciones interpersonales no se deben olvidar los casos especiales, que crean mucha inconformidad.

Gráfica de polígonos

Variable: Tiene actitudes de solidaridad con sus compañeros de trabajo

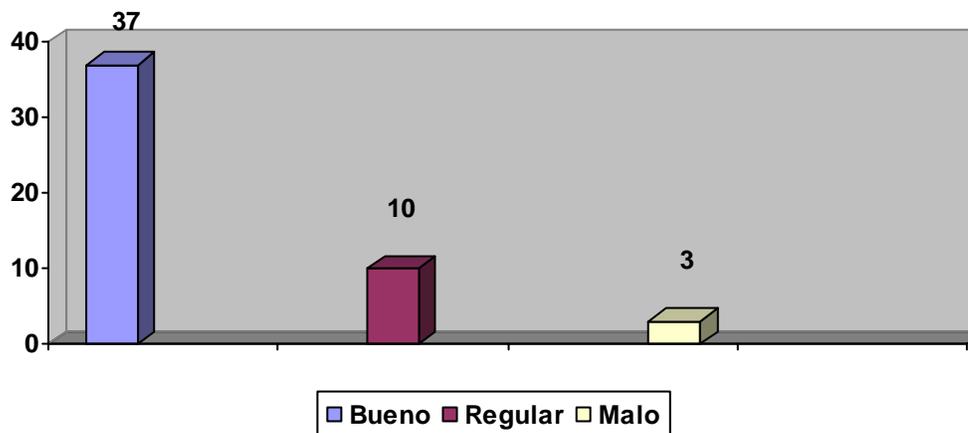


Es importante tratar de buscar una mayor integración con los casos especiales

e) ÁREA DE TRABAJO

Gráfica de barras

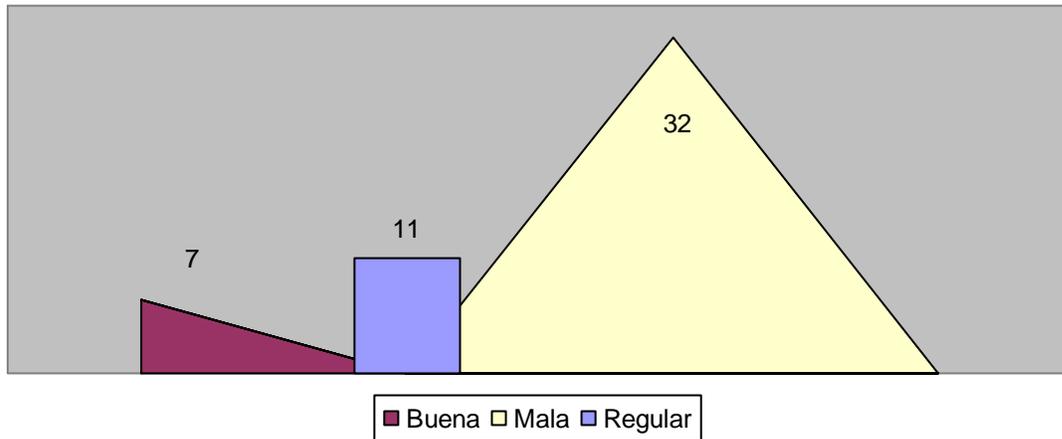
Variable: Cómo considera las medidas de seguridad



La seguridad es un criterio que está frecuente en el clima organizacional y es importante no olvidar profundizar en este criterio.

Gráfica de polígonos

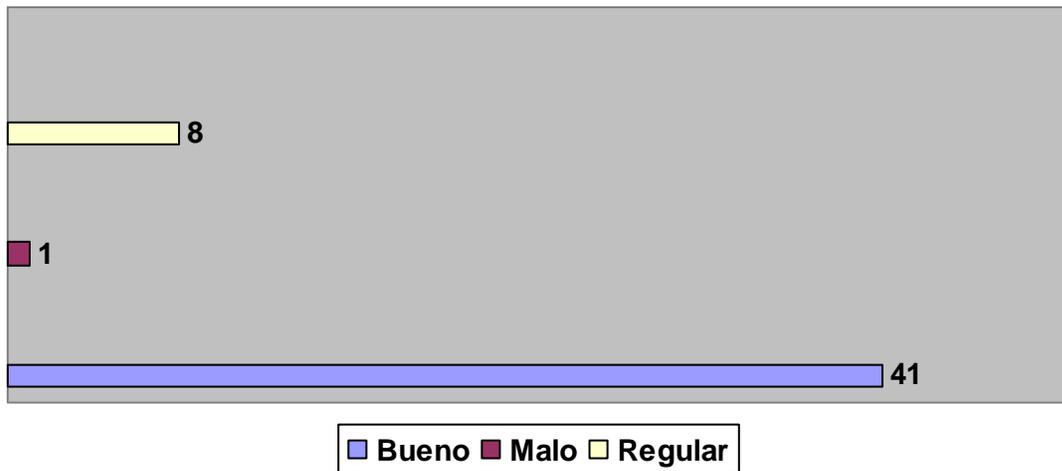
Variable: Cómo considera la iluminación de su área de trabajo



Es urgente atender este aspecto para así lograr tener un mejor ambiente laboral.

Gráfica de barras horizontales

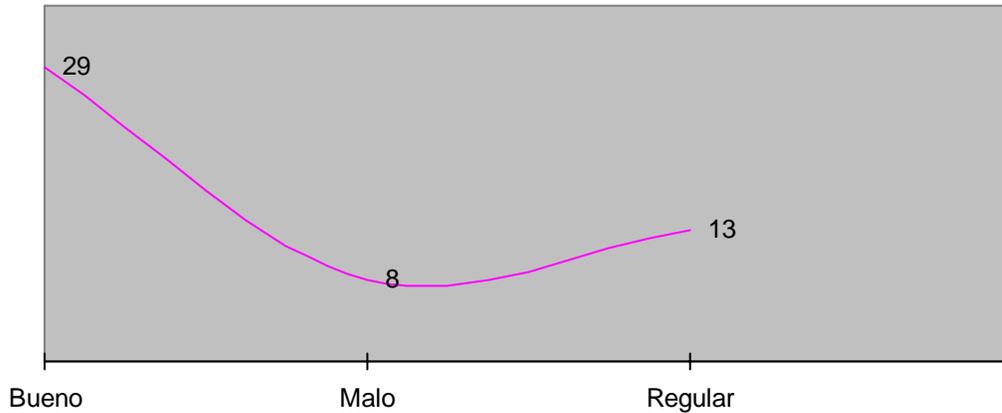
Variable: Cómo considera la ventilación de su área de trabajo



Este aspecto muestra que la gran mayoría se encuentra en buenas condiciones.

Gráfica de parábola

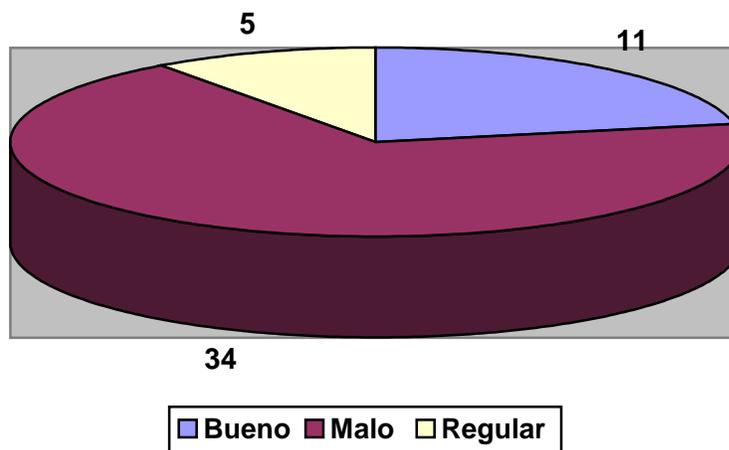
Variable: Cómo considera el mobiliario de su área de trabajo



Los empleados que dan una respuesta negativa deben de atenderse mediante una encuesta para conocer sus necesidades y tomar medidas para atender la mejora.

Gráfica de sectores

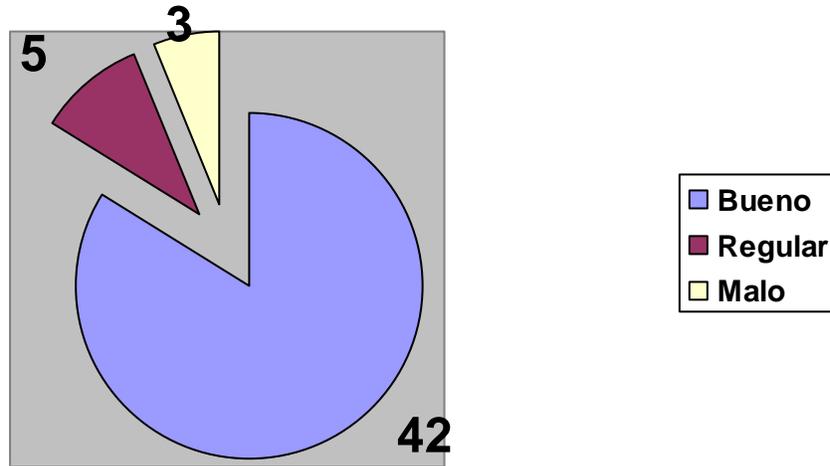
Variable: Cómo considera el equipo de cómputo de su área de trabajo



Hace falta actualizar está herramienta, existe un presupuesto en la institución para resolver dicha problemática.

Gráfica de sectores

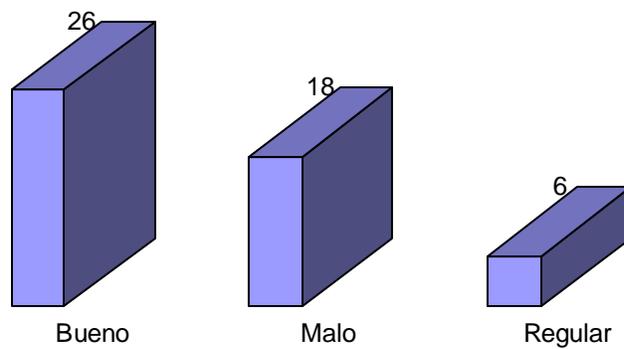
Variable: Cómo considera las condiciones de los sanitarios



Hay diferencias en cuanto a condiciones de infraestructura que deben atenderse.

Gráfica de barras

Variable: Cómo considera el comedor

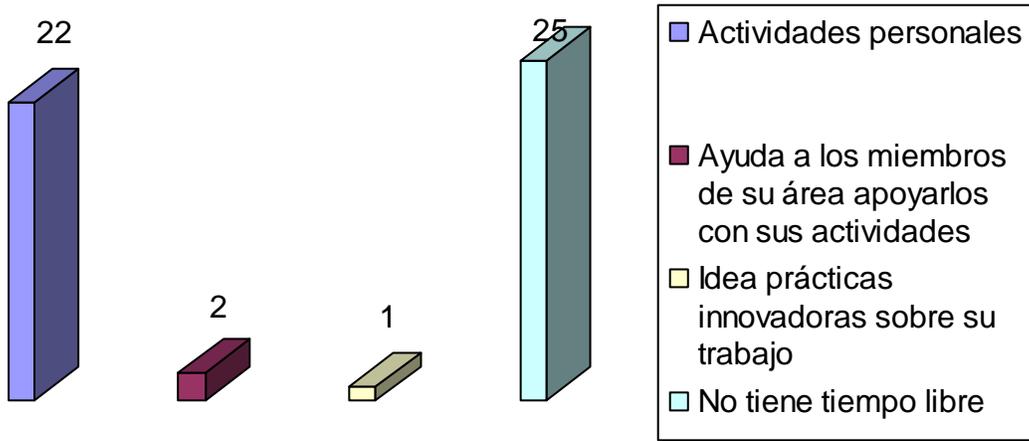


Insistir en no olvidar aspectos que no responden a las expectativas de los empleados.

f) PROCEDER LABORAL

Gráfica de barras

Variable: Su tiempo libre en horas de trabajo



Es importante contar con tiempos que puedan apoyar situaciones personales o mejoras en su departamento.

Gráfica de sectores

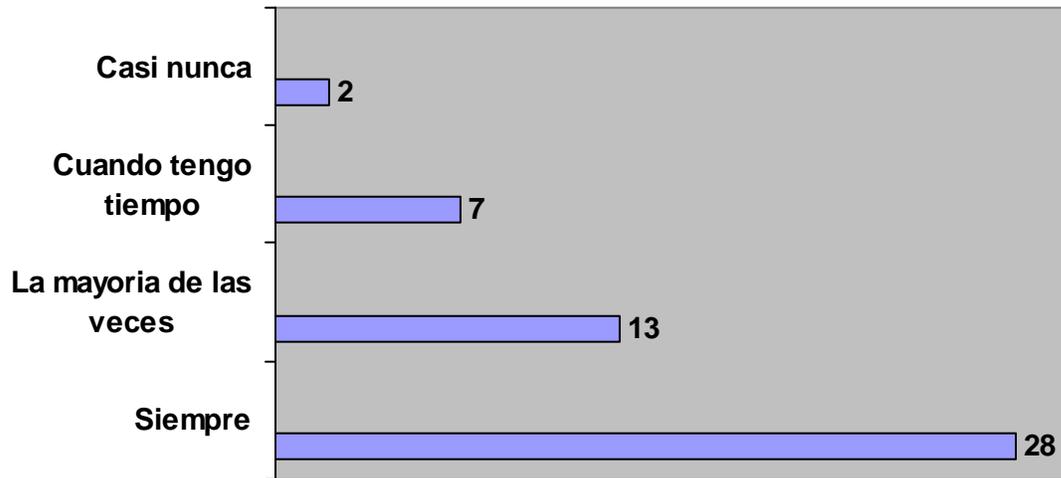
Variable: Cómo considera las contribuciones a la armonía laboral



Estos criterios no están unificados en la realidad.

Gráfica de barras horizontales

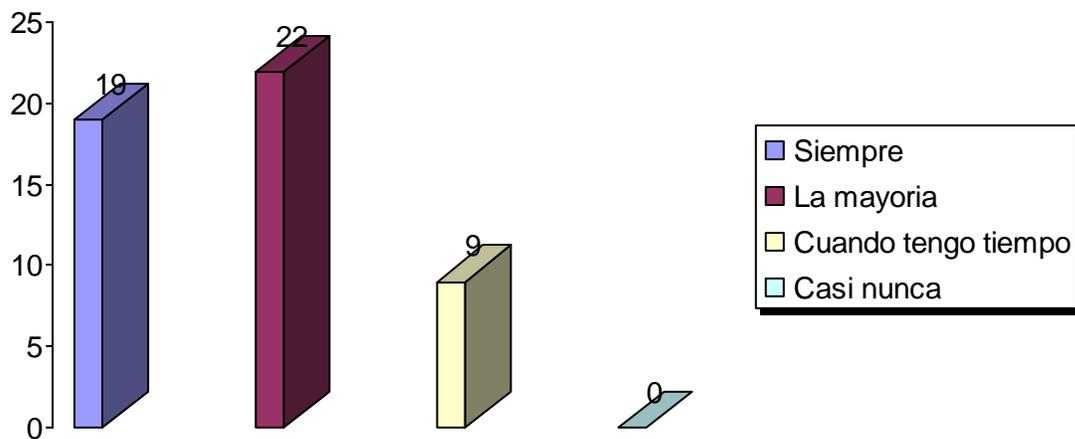
Variable: Considera usted que tiene actitud de servicio



Se diversifican mucho estos comportamientos.

Gráfica de barras

Variable: Sigue procesos preestablecidos para realizar sus actividades



Esta respuesta inquieta y puede provocar baja productividad.

CONCLUSIONES

Señalar la importancia del clima organizacional provocó más preguntas de las que resolvió, considerando que la organización es real y ofrece resultados que impactan en una sociedad de la que forma parte.

Cualquier organización enfrenta aspectos cambiantes, pero que siempre se espera de ellas resultados que tienen impactos diversos sobre los miembros y donde se involucra una diversidad de factores.

Este estudio nos acerca a muchos indicadores que dan cuenta de formas y condiciones en las que se destaca la importancia de un trabajo, las creencias de las personas involucradas y las dificultades para analizar resultados.

El clima dentro de una organización remodela comportamientos y estos cambios reestructuran a la misma institución.

Es difícil identificar con exactitud las causas del cambio, vemos que es sumamente difícil, pues solo tenemos un primer acercamiento, que no llega a generalizaciones, pero si contamos con algunas respuestas parciales que van dando cuenta de problemáticas que hay que solucionar.

Todos reconocemos que el clima de la organización debe funcionar adecuadamente, en este estudio recuperamos opiniones y experiencias que marcan una evaluación como forma de iniciar una mejora.

BIBLIOGRAFÍA

- Kast, F. & Rosenzweig, J. (1988). *Administración en las organizaciones. Enfoque de sistemas y de contingencias*. México: McGraw Hill.
- Bellows, R. (1977) *Psicología del personal en la industria y los negocios*. México: Diana.
- Brown, J. (1981). *La Psicología Social en la industria*. México: FCE.
- Brunet, L. (1999). *El clima de trabajo en las organizaciones: Definiciones, diagnóstico y consecuencias*. México: Trillas.
- Chiavenato, I. (2002) *Administración en los nuevos tiempos*. Colombia: Mc Graw
- Diccionario de la lengua española*.2001
- Elmore, P. (1974). *Organización y dirección de empresas*. México: Hispano americana.
- Fernández, C. (2002). *La comunicación en las organizaciones*. México: Trillas.
- Ferrer, P. (1976). *Desarrollo organizacional*. México: Trillas.
- Friedmann, G. & Naville, P. (1971). *Tratado de sociología del trabajo*. México: FCE.
- Gibson, J. (2006). *Organizaciones: comportamiento, estructura, procesos*. México: Mc Graw Hill.
- Gonzalez, T. (2002). *Organización y gestión de centros escolares*. México, Pearson.
- Martínez de V, Nosnik, A. (1988). *Comunicación organizacional práctica*. México: Trillas.
- Mayo, El. (1977). *Problemas sociales de una civilización industrial*. Buenos Aires: Nueva visión.
- Nosnik, A. & Martínez de V. (1988). *Comunicación organizacional, práctica*. México: Trillas.
- Otto F & Kernberg. A. (1999). *Ideología, conflicto y liderazgo en grupo y organizaciones*. Barcelona: Paídos.
- Sánchez, G. (1996). *Manual de prácticas de psicología organizacional*. Salamanca: Amarú.
- Sexton, W. (1977). *Teorías de la organización*. México:Trillas.
- Soto, P. (2007). *Ética en las organizaciones*. México: Mc Graw Hill.

Vega, R. (1988). *Psicología de las organizaciones, proceso de socialización y compromiso con la empresa*. Salamanca: Amarú.

Werther, B. (200). *Administración de personal y recursos humanos*. México: Mc Graw Hill.

ANEXO

El instrumento utilizado fue el cuestionario.

**CENTRO DE ATENCIÓN AL PÚBLICO EN LA SUB SEP
CUESTIONARIO**

FECHA: _____

1. Datos generales				
1-	Sexo:			
	<input type="checkbox"/> Femenino	<input type="checkbox"/> Masculino		
2-	Nivel de estudios:			
	<input type="checkbox"/> Secundaria	<input type="checkbox"/> Preparatoria	<input type="checkbox"/> Técnico-Comercial	<input type="checkbox"/> Licenciatura
3-	Edad:			
	<input type="checkbox"/> Entre 18 y 28	<input type="checkbox"/> Entre 29 y 39	<input type="checkbox"/> Entre 40 y 49	<input type="checkbox"/> Entre 50 y 60
4-	Antigüedad en la Empresa:			
	<input type="checkbox"/> Menos de 6 meses	<input type="checkbox"/> Un año	<input type="checkbox"/> Entre 1 y 5 años	<input type="checkbox"/> Entre 6 y 10 años
	<input type="checkbox"/> Mas de 10 años			
2. Conocimiento de la normatividad				
5-	Importancia de conocer la misión de la empresa:			
	<input type="checkbox"/> Muy importante	<input type="checkbox"/> Importante	<input type="checkbox"/> Poco importante	<input type="checkbox"/> No es importante
6-	Importancia de conocer la vision de la empresa:			
	<input type="checkbox"/> Muy importante	<input type="checkbox"/> Importante	<input type="checkbox"/> Poco importante	<input type="checkbox"/> No es importante
7-	Conoce las normas que regulan la organización:			
	<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No		
3. Desarrollo profesional				
8-	¿Durante un año cuantas veces a recibido cursos de capacitación ?			
	<input type="checkbox"/> Nunca	<input type="checkbox"/> Una	<input type="checkbox"/> Entre 2 y 5	<input type="checkbox"/> Más de 5
9-	¿Que satisfecho se encuentra de los cursos recibidos?:			
	<input type="checkbox"/> Muy satisfecho	<input type="checkbox"/> Satisfecho	<input type="checkbox"/> Insatisfecho	
10-	¿Cuando usted genera ideas innovadoras en que campo son generalmente?:			
	<input type="checkbox"/> Sobre peticiones que hace mi jefe	<input type="checkbox"/> Sobre actividades cotidianas		
	<input type="checkbox"/> Sobre actividades de la organización	<input type="checkbox"/> No genero ideas innovadoras		
11-	¿La relación con su jefe inmediato es?:			
	<input type="checkbox"/> Excelente	<input type="checkbox"/> Buena	<input type="checkbox"/> Regular	<input type="checkbox"/> Mala

CENTRO DE ATENCIÓN PÚBLICO EN LA SUBSEP
CUESTIONARIO

FECHA: _____

4. Clima laboral

12- ¿Que tan satisfecho esta con el ambiente de trabajo?:

Totalmente satisfecho Satisfecho Insatisfecho

13- ¿Como es su convivencia con sus compañeros de trabajo?:

Muy buena Buena Regular Mala

14- ¿Convive con sus compañeros de trabajo dentro del horario laboral?:

Siempre Ocasionalmente Esporadicamente Nunca

15- ¿Convive con sus compañeros de trabajo fuera del horario laboral?:

Siempre Ocasionalmente Esporadicamente Nunca

16- ¿Como considera los trabajos en equipo?:

Muy productivos Productivos Es más productivo trabajar solo

17- ¿Sus compañeros se integran en los trabajos de equipo?:

S Nb Mas o menos

18- ¿Busca el bienestar propio y de sus compañeros?:

S Nb Mas o menos

19- ¿Tiene actitudes de solidaridad con sus compañeros de trabajo?:

S Nb Mas o menos

5. Area de trabajo

20- ¿Como considera las medidas de seguridad botiquin, escaleras de emergencia, etc?:

Bueno Regular Malo

21- ¿Como considera la iluminación de su area de trabajo?:

Bueno Regular Malo

22- ¿Como considera la ventilación de su area de trabajo?:

Bueno Regular Malo

**CENTRO DE ATENCIÓN AL PÚBLICO EN LA SUB SEP
CUESTIONARIO**

FECHA: _____

23- **¿Como considera el mobiliario de su area de trabajo?:**

Bueno Regular Malo

24- **¿Como considera el equipo de computo de su area de trabajo?:**

Bueno Regular Malo

25- **¿Como considera las condiciones de los sanitarios?:**

Bueno Regular Malo

26- **¿Como considera el comedor?:**

Bueno Regular Malo

6. Proceder laboral

27- **En general, ¿Su tiempo libre en horas de trabajo?:**

- Lo utiliza para realizar actividades personales
- Le ofrece a los demás miembros de su área apoyarlos con sus labores
- Lo utiliza para idear prácticas innovadoras sobre su trabajo
- No tiene tiempo libre

28- **¿Como considera que contribuye más a la armonia laboral?:**

- Haciendo mi trabajo Siguiendo las normas de la empresa Procuo ser accesible y tolerante
- Respetando a mis compañeros y su trabajo

29- **¿Considera usted que tiene actitud de servicio?:**

Siempre La mayoría de las veces Cuando tengo tiempo Casi nunca

30- **¿Sigue procesos preestablecidos para realizar sus actividades?:**

Siempre La mayoría de las veces Cuando tengo tiempo Casi nunca

