

Diagnóstico del clima organizacional realizado en una institución de carácter público¹ dentro del estado de Guanajuato



Imagen: jcomp/freepik

Ana Edith Nieto Rangel

Coordinadora de la División Económico-Administrativa de la División de Educación Superior
Universidad Virtual del Estado de Guanajuato

Juana Angélica Luna

Profesora de Asignatura Virtual de la División Económico-Administrativa del área de Educación Superior
Universidad Virtual del Estado de Guanajuato

Resumen

La fuente principal de los modelos del comportamiento organizacional se encuentra en la multitud de artículos y literatura que nos proveen de teorías y de conocimientos sobre el funcionamiento de las organizaciones.

Los modelos de diagnóstico son parte de esta literatura que cubre diversos micro conceptos como el estrés laboral, liderazgo, motivación, resolución de problemas, identidad, reestructuración de tareas y planes de carrera profesional, entre otros.

Por ello, este trabajo presenta un diagnóstico de clima organizacional realizado en una institución educativa del Estado de Guanajuato.

No trataremos de cubrir el abanico de modelos de diagnóstico organizacional que nos ofrece la literatura del cambio organizacional, sino que nos centraremos en el cuadro general propuesto a finales de la década de los 80 por

¹Por razones de confidencialidad, se omitirá el nombre de la institución a la que se le realizó este diagnóstico.

Cummings y Huse. Este marco de referencia integra la perspectiva sistémica dominante del Comportamiento Organizacional articulada en tres niveles: el grupo, el individuo y la organización.

El trabajo incluye la metodología de diagnóstico, el análisis de la información y los resultados obtenidos.

Abstract

The main source of organizational behavior models is found in the multitude of articles and literature that provide us with theories and knowledge about how organizations work.

Diagnosis models are part of the theory that covers various micro- concepts such as: work stress, leadership, motivation, problem solving, identity, restructuring of tasks and career plans, among others.

Therefore, this work presents a diagnosis of organizational climate that was conducted in an educational institution of the State of Guanajuato. Naturally, we won't try to cover the range of organizational diagnostic models offered by the literature on organizational change, but we will focus on the general concept, proposed in the late eighties by Cummings and Huse. This reference framework integrates the dominant systemic perspective of Organizational Behavior, articulated in three levels: the group, the individual and the organization.

The work includes the diagnostic methodology, the analysis of the information and the results obtained.

Introducción

Si bien el diagnóstico que se expresa en este escrito se realizó en una institución pública, es pertinente comentar que las reflexiones que se desarrollan en este artículo pretenden proporcionar pistas de abordaje que enriquezcan los programas académicos ofrecidos por la Universidad Virtual del Estado de Guanajuato (UVEG)

Previo al trabajo de diagnóstico, se consideró pertinente realizar una revisión general de los planes curriculares de varias instituciones, a partir de la cual observamos que, si bien se sigue una línea dentro del Capital Humano, los conceptos de Cambio y Comportamiento Organizacional permean en otros planes académicos por las materias que se comparten. En otras palabras, no existe una Licenciatura en Comportamiento o en Cambio Organizacional ni una metodología de investigación que le sea exclusiva.

Sin embargo, en sectores cada vez más amplios de productores y usuarios del conocimiento, se ha generado una discusión profunda respecto a la conveniencia, por una parte, de articular la metodología de intervención con el trabajo profesional que realizan los consultores en las organizaciones y por la otra, de vincular dicha metodología a la oferta académica que ya cuenta con referentes empíricos.

Respecto a la intervención, percibimos dos posibles interpretaciones:

1. La relacionada con la identificación de modalidades con que se manifiestan las hipótesis/resultados de la investigación fundamental, por ejemplo, los estudios de caso. En ellos se busca validar teorías, pero no crearlas.
2. Aquella que propone que la investigación es aplicada, porque su propósito es encontrar soluciones factibles a problemas relevantes, siguiendo una metodología reconocida como científica.

Los retos se presentan en la elaboración de versiones particulares que reconozcan las herramientas existentes o ajustadas y sean de aplicabilidad en el campo organizacional.

Este trabajo muestra la metodología y resultados de un Estudio de Caso relacionado con la herramienta de diagnóstico del Clima organizacional realizado en una Institución de Educación Pública del Estado de Guanajuato dedicada a la formación de profesionales de la educación.

El Diagnóstico de clima organizacional es parte de una serie de acciones estratégicas que implementa la institución antes mencionada con el propósito de asegurar los objetivos y metas trazadas en el documento rector del Programa de Desarrollo Institucional (PDI) y su correspondencia con las líneas estratégicas establecidas en el Plan Estatal de Desarrollo 2030 para la Educación del Gobierno del Estado de Guanajuato.

Para ello, y con el fin de impactar en varios indicadores, se establece como meta mejorar el ambiente laboral de la Institución en un período de 6 años.

Con todo ello, la finalidad de este trabajo de campo se mueve en dos dimensiones:

- a. La académica, cuyo fin es aportar pistas de carácter metodológico y epistemológico, que oriente e impulse el campo del Comportamiento organizacional
- b. La institucional, que permita a la organización objeto de este trabajo, conocer la percepción que los empleados tienen de su ambiente de trabajo, fundamentada en los postulados de Christopher Parker dentro de su trabajo *Relationships between psychological climate perceptions and work outcomes: a meta-analytic review*. para emprender acciones de mejora continua y atender los indicadores comprometidos en su PDI y Comité Institucional para la Evaluación de la Educación Superior (CIEES).

Así pues, en concordancia con lo anterior, este documento se esquematizó siguiendo un orden metodológico que se describe de la siguiente manera:

- **Primero**, se presenta una reflexión teórica sobre el comportamiento organizacional y su intersección con la metodología del clima organizacional.
- **Segundo**, se muestra la metodología del diagnóstico y resultados del estudio del clima organizacional, sin pasar por alto la definición de elementos y la operacionalización que incluye las variables con sus respectivos indicadores.
- **Finalmente**, en este trabajo, presentamos los resultados obtenidos y las conclusiones de nuestra labor. Como colofón se sugiere que, con base en estos, la misma metodología se implemente dentro de los programas académicos ofrecidos por la UVEG.

Marco Referencial

El comportamiento organizacional investiga la influencia que las personas, grupos y el sistema organizacional tienen sobre la forma de comportarse de quienes laboran en una empresa.

En el aspecto **individual**, se abordan las diferencias personales, valores, actitudes, personalidad, percepción, atribuciones y emociones. El nivel **grupal** del comportamiento se relaciona con las conductas que manifiestan las personas cuando interactúan en una organización. En cuanto al **sistema** organizacional, está presente el tipo de estructura y diseño que prevalezca en la empresa y que tiene una influencia en el comportamiento de las personas que la integran.

Concretamente, en el rubro organizacional se incorpora la cultura organizacional que comprende las creencias, normas y valores compartidos por los miembros para un desempeño adecuado dentro de la organización y se interrelaciona con el clima organizacional, aquella 'atmósfera' que perciben e interpretan las personas.

De acuerdo con García (2009) el Clima organizacional es:

“la percepción y apreciación de los empleados con relación a los aspectos estructurales (proceso y procedimientos), las relaciones entre las personas y el ambiente físico (infraestructura y elementos de trabajo), que afectan las relaciones e inciden en las reacciones del comportamiento de los empleados, tanto positiva como negativamente, y, por tanto, modifican el desarrollo productivo de su trabajo y de la organización” (p. 48).

Al hablar de clima organizacional es común que sea abordado desde dos aspectos: ya sea la característica física o estructural de la organización o bien las percepciones o interpretaciones que las

personas tienen sobre esta. Es, por lo tanto, el conjunto de rasgos distintivos de la organización el que tiene una influencia en la conducta de sus miembros.

Chiang, Martín y Núñez (2010) efectúan una clasificación del clima organizacional, basándose en tres aspectos:

- **“Nivel Descriptivo”** (p. 45). El nivel o alcance de la descripción que el individuo realiza, que puede oscilar por ejemplo desde su propio desempeño, el de su equipo de trabajo, departamento o la organización.
- **“Tipos”** (p. 46): que se subdividen en:
 - Clima psicológico. La interpretación cognitiva de cada individuo, sobre los eventos de su entorno.
 - Clima agregado. Es la suma de las percepciones de los individuos que pertenecen ya sea a un mismo departamento, nivel jerárquico, área de conocimiento, etc.
 - Clima colectivo. Mediante métodos estadísticos de agrupamiento se conjuntan personas que atribuyen un significado común a un evento,
- **“Tipología de clima organizacional”** (p. 49). Democrático, autocrático, abierto, cerrado, autoritario, participativo, etc.

Cuando diversas personas convergen en una organización, cada una de ellas con sus propias conductas y sentimientos, se puede inferir que existirán diversas percepciones sobre el clima existente de una organización. De igual manera las personas que interactúan en departamentos semejantes pueden desarrollar percepciones similares sobre el clima organizacional, en función a los atributos que les hayan conferido a las condiciones del entorno en que se desempeñan.

Para el estudio de un clima organizacional, es fundamental partir de un diagnóstico organizacional, para comprender el funcionamiento actual de la organización y de esta manera efectuar intervenciones o procesos de cambio. La organización puede ser diagnosticada en 3 niveles, de acuerdo a lo propuesto dentro del Modelo Comprehensivo para el Diagnóstico de Sistemas Organizacionales descrito por Cummings y Worley (2008): un primer nivel organizacional que incluye el diseño de estrategias, estructuras y procesos; un segundo nivel grupal o departamental abarcando diseño de grupos e instrumentos para gestionar la interacción con sus miembros, por ejemplo lineamientos y un tercer nivel individual que comprende el diseño de los puestos de manera que contribuyan a fomentar comportamientos requeridos.

Metodología

Participantes

Participaron en el diagnóstico de clima organizacional 100 empleados, de los cuales 8 tenían un nombramiento por honorarios, 67 de base y 17 de interinato. En cuanto al tipo de trabajo, 60% de los participantes desempeñaban funciones académicas, un 38% tenía plaza de tiempo completo y 28% era

por horas. El 28% de los encuestados tenían edades comprendidas entre los 46 y los 50 años. Finalmente, del total de participantes, el 61.7% eran mujeres, el 55% tenía una antigüedad en la institución mayor a 11 años.

Descripción del instrumento

Para esta indagación, se utilizaron determinados instrumentos de recolección de datos, entre los cuales se mencionan los cuestionarios cerrados y las entrevistas semi-estructuradas, además de que se siguen criterios de evaluación para el análisis considerando el coeficiente de confiabilidad y validez de constructo para la escala de los instrumentos aplicados.

El método de diagnóstico incluyó tres etapas: (1) El análisis de información relevante; (2) La evaluación empírica; y (3) Aplicación de Encuestas. El propósito de la primera etapa del diagnóstico consistió en realizar un análisis de toda aquella información que proporcionara evidencia del estado que guarda el ambiente laboral en la institución. Entre dicha evidencia puede mencionarse:

- La revisión de documentos oficiales: misión, diagnósticos, objetivos, estrategias, proyectos, asignación de recursos, etc.
- Entrevistas con informantes clave: Para la realización de las entrevistas, se siguió el método semi-estructurado. Las preguntas estuvieron directamente asociadas con los objetivos del diagnóstico organizacional de la institución, específicamente con aquellos ítems que resultaron con puntajes extremos.

Para elaborar el cuestionario de diagnóstico organizacional se consideró:

1. La situación actual de la institución, servicios educativos que ofrece, estadísticas escolares, plantillas docentes y de personal en general, así como la disposición geográfica de la infraestructura, la estructura organizacional y los procesos de personal.
2. Las referencias históricas de diagnósticos o análisis previos.
3. La descripción detallada de las funciones de las áreas sustantivas y adjetivas.

El formato de diagnóstico de clima organizacional estuvo compuesto por 100 reactivos distribuidos en 15 temas: recompensas y reconocimientos, capacitación y desarrollo, calidad y mejora continua, orientación de servicio, género y diversidad, comunicación, disponibilidad de recursos, calidad de vida laboral, balance trabajo - vida, colaboración y trabajo en equipo, liderazgo y participación, identidad institucional, valores, enfoque a resultados y efectividad, ambiente de trabajo y se utilizó la escala tipo Likert con 5 opciones de respuesta:

1. Muy de acuerdo (ponderación 100%)
2. Algo de acuerdo (ponderación 75%)
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo (ponderación 50%)

4. Algo en desacuerdo (ponderación 25%)
5. Muy en desacuerdo (ponderación 0%).

Por su parte, el diseño de preguntas relacionadas con el ambiente de trabajo (anexo 1) requerido se fundamentaron en la norma ISO 9001:2008.

Resultados

En la gráfica siguiente se presentan los resultados obtenidos en cada uno de los temas. Como se puede observar, el que corresponde a Identidad Institucional fue el que obtuvo la mayor calificación en promedio (con un 91%), seguido de Capacitación y Desarrollo (con 85%) y posteriormente, en el rubro Enfoque a Resultados y Efectividad, así como Balance Trabajo Familia (con un 79% cada uno).

Por otra parte, los resultados más bajos se observan en el tema de Comunicación (un 65%) Género y Diversidad (69%) y Colaboración y Trabajo en Equipo que, al igual que Recompensas y Reconocimientos, obtuvo un 70%.

El promedio general obtenido por la institución fue del 75%, que coincide con la calificación asignada por el personal académico.



Tabla 1. Promedio general del diagnóstico

Resultados detallados portema

Criterios mejor evaluados dentro del promedio general del diagnóstico (anexo 2)

Identidad Institucional
Fue el que obtuvo la mayor calificación de 91%. Dentro de este rubro se abordaron los aspectos: 'siento lealtad hacia la institución' calificado con un 94%; y 'trabajar en la institución me permite estar al servicio de mi país' calificada con un 92%
Capacitación y desarrollo
Obtuvo un 85%. Comprendía los siguientes aspectos: 'en mi trabajo aplico mis conocimientos, habilidades y competencias' (92%); 'me siento preparado(a) para enfrentar los cambios que ocurran' (88%) y finalmente 'recibo capacitación y/o formación para ofrecer un servicio de calidad' (76%).
Enfoque a resultados y efectividad
Obtuvo una calificación del 79% y contempló los siguientes aspectos: 'me siento responsable de lograr buenos resultados en mi trabajo' (94%); 'esta encuesta es un buen medio para que mi opinión sea tomada en cuenta' (80%) y 'el área administrativa otorga un buen servicio al personal' (76%).
Balance Trabajo-Familia
Obtuvo también una calificación del 79%. Dentro de este aspecto se abordaron: 'después de mi trabajo, disfruto con tranquilidad los momentos familiares' (81%), 'la buena organización de mi trabajo me permite ocuparme de mi familia' (79%) y 'me apoyan en el trabajo cuando tengo una urgencia familiar' (77%).

Estos resultados nos permiten identificar que los empleados manifiestan un sentido de lealtad hacia la institución y consideran que su trabajo les permite aplicar sus conocimientos, habilidades y competencias, pues están preparados para abordar los cambios que se les presenten. Por otro lado, asumen la responsabilidad para lograr los objetivos que se les fijen, pues consideran que sus opiniones son tomadas en cuenta, además de que la institución fomenta un buen balance trabajo- familia.

Criterios menor puntuación al ser evaluados (anexo 2)

Comunicación
Es el tema con más baja calificación obtenida, la cual fue de 65%. Los aspectos que se abordaban fueron: 'los directivos comunican la visión, la misión y los valores' (72%); 'estoy informado sobre los aspectos sociales de la Institución' (69%); 'me siento bien informado sobre los beneficios que la Institución brinda' (67%); 'la Dirección me mantiene bien informado(a)' (64%); 'la comunicación interna me permite estar informado(a) para el logro de objetivos' (61%); 'estoy satisfecho con los medios de comunicación internos' (60%); y 'la comunicación en la Institución es clara y transparente' (58%).
Género y Diversidad
Obtuvo una calificación del 69%, abarcando aspectos como: 'en mi trabajo se respetan las diferencias entre personas' (78%); 'en mi trabajo no existe hostigamiento' (70%); las oportunidades de capacitación son

iguales para todos' (61%).
Recompensas y Reconocimientos
Fue calificada con el 70%. Dentro de este aspecto se abordaron: 'mi desempeño es importante para futuras promociones y/o reconocimientos' (79%); 'mi superior inmediato es objetivo en la evaluación del desempeño' (78%); 'mi trabajo de desempeño es Reconocido por mi superior inmediato' (69%), 'me siento motivado para sugerir maneras nuevas para el logro de objetivos' 69%, 'si trabajar para otra institución educativa no tendrían los mismos ingresos' 61%
Colaboración y Trabajo en Equipo
Igual que el rubro anterior, fue calificado con un 70%. Comprende los aspectos de: 'mi superior inmediato promueve la integración de nuestro equipo de trabajo' (73%); 'en mi trabajo, se fomenta la colaboración con otras áreas' (72%), 'en mi área se fomenta el trabajo en equipo' (70%).

Por su parte, los resultados más bajos nos dan un contexto sobre la oportunidad de mejorar los canales de comunicación, fomentar el respeto hacia la diversidad, la equidad en el acceso a los programas de capacitación, analizar el esquema actual de recompensas y reconocimientos, e impulsar la colaboración y el trabajo en equipo.

Conclusiones

Como anticipamos en nuestra introducción, este trabajo se mueve en dos líneas: por un lado, dar respuesta a las necesidades planteadas por la Institución en la cual se efectuó del Diagnóstico de Clima Organizacional; en tanto que por el otro **este trabajo servirá como referente teórico para el estudio de casos similares que permitan enriquecer los programas académicos ofrecidos por la Universidad Virtual del Estado de Guanajuato y su relación con las demandas del mercado laboral.**

Siguiendo el orden planteado, la Secretaría de Educación del Estado de Guanajuato, hace hincapié en el objetivo de mejorar el Clima Organizacional de sus instituciones formadoras de profesionales de la educación y por consecuencia, su gestión institucional.

A partir de los resultados que arrojó el estudio presentado, la Institución de referencia emprendió acciones que coadyuvaron a la certificación ISO-9001:2008 así como a la certificación de sus principales procesos sustantivos.

Algunos puestos se enriquecieron, funciones se reubicaron y nuevos puestos se crearon, logrando incrementar la eficiencia en el 90% de sus procesos administrativos.

En cuanto a sus procesos de RRHH, se rediseñaron los puestos, los procesos de evaluación y los procesos de capacitación haciéndolos compatibles con los requerimientos de la Norma ISO-9001:2008, concretamente en el Apartado 6.0: Recursos.

En cuanto al apartado 6.3 de la norma antes mencionada titulado Ambiente laboral se presentó una mejora comparativa en un período de 3 años relacionadas con el factor de ambiente laboral e identidad institucional.

Se atendieron favorablemente las recomendaciones emitidas por el Comité Interinstitucional para la Evaluación de la Educación superior (CIEES), relacionadas con el Proceso de Comunicación y la Acreditación de programas de calidad, certificando 14 procesos y 40 procedimientos.

En cuanto a la segunda línea de abordaje, nos unimos a la discusión profunda respecto a la conveniencia, por una parte, de articular la metodología de investigación con el trabajo profesional que realizan los consultores en las organizaciones, y por la otra, de vincular la investigación académica con referentes empíricos, es decir:

- La relación entre investigación fundamental, investigación aplicada y práctica profesional.
- Las implicaciones de lo global y lo local en las metodologías de diagnóstico organizacional.
- El nivel de formalización-direccionalidad en el proceso de transferencia- aprendizaje de las habilidades para realizar y dirigir investigaciones con pretensión científica y/o profesional en las disciplinas del Comportamiento Organizacional.

Referencias

- Cummings, G y Worley, G. (2008). *Organization Development & Change* (9th. ed.). USA: South Western Cengage Learning. Recuperado de <http://otgo.tehran.ir/Portals/0/pdf/organization%20development%20and%20change.pdf>
- Chiang, V., Martín, R. & Núñez, P. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. Recuperado de <http://ebookcentral.proquest.com/lib/uvegsp/detail.action?docID=4776121>
- García, M., (2009). *Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual*. Cuadernos de Administración [en línea]. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=225014900004>
- Parker, C., Baltes, B., Young, S., Huff, J., Altmann, R., Lacost, H. & Robert, J. (2003) Relationship between psychological climate perceptions and work outcomes: meta-analytic review. On *Journal of Organizational Behavior*, 24 (4), pp 389-416. Retrieved from: <http://www.jwalkonline.org/docs/Grad%20Classes/Survey/articles/psyclimate/noted/parker%20-%20climate%20and%20work%20outcomes.pdf>

Sobre las autoras

Ana Edith Nieto Rangel

ednieto@uveg.edu.mx

Maestra en Administración por el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores en Monterrey, con especialidad en Capital Humano. Tiene la especialidad en Dirección Estratégica de Recursos Humanos por la Universidad Oberta de Catalunya y con una Certificación Internacional de Recursos Humanos por la Universidad de Monterrey. Es también especialista en Gestión de Competencias, Capacitación, Evaluación de Desempeño, Desarrollo Organizacional, Reclutamiento y Selección y e-learning. Actualmente es Profesora de Tiempo Completo en la Universidad Virtual del Estado de Guanajuato, dentro de la división de Educación Superior en el área Económico- Administrativa.

Juana Angélica Luna

jualuna@uveg.edu.mx

Es doctora en Estudios Organizacionales por la Universidad Autónoma Metropolitana, además de que cuenta con estudios doctorales en Management por la HEC- Montreal. Es especialista en Desarrollo Organizacional, Capacitación y Certificación por Conocer/SEP. Asimismo, es miembro activo de la Red Mexicana de Investigadores de Estudios Organizacionales y es directora de DOI-CONSULTORÍA. En la Universidad Virtual del Estado de Guanajuato (UVEG), colabora como Profesora de Asignatura Virtual dentro de la división de Educación Media Superior en el área Económico-Administrativa.