

ARTÍCULO ORIGINAL

El clima laboral en la Universidad del Valle de Puebla, Plantel Tehuacán

Análisis de los resultados de la medición

Labor environment at Universidad del Valle de Puebla, Campus Tehuacan
An analysis of outcome measurement

Angel Benavides Camarillo

Universidad del Valle de Puebla, México

Dirección Académica

dir.academica.teh@uvp.mx

Liz Chávez Aguilar

Universidad del Valle de Puebla, México

Dirección General

dir.general.teh@uvp.mx

Enrique de Jesús Garduño Gómez

Universidad del Valle de Puebla, México

Responsable de Investigación

asesor.investigacion.teh@uvp.mx

RESUMEN

Las organizaciones son un espacio en el que se vive y crea una cultura de comportamiento y desarrollo de individuos (colaboradores). En una organización educativa, las situaciones son particularmente observadas tanto por los miembros de la infraestructura como por la comunidad que recibe el servicio. El estudio de estas características permite conocer, a un detalle más profundo, cuáles son las razones de un ambiente laboral y las áreas de oportunidad que presenta una compañía en la correcta gestión del capital humano. Este trabajo reporta los hallazgos de la investigación respecto al clima laboral en la Universidad del Valle de Puebla, Plantel Tehuacán, cuyo objetivo es ofrecer un panorama de las características del personal administrativo y de los factores (físico, mental, afectivo, profesional, tecnológico y gerencial) que influyen en su desempeño. De ello se desprende que, a pesar de la permeabilidad de estos en el actuar profesional, existe un escenario armónico que propicia el rendimiento y la atención a los usuarios del servicio educativo, de acuerdo a la visión y misión institucionales.

Palabras clave: Ambiente laboral, factores del contexto, organización educativa, personal administrativo, servicio al cliente.

ABSTRACT

Organizations are a place where a culture of behavior and development of individuals (collaborators) is lived and created. In an educational organization, situations are especially observed both by members of the infrastructure and by the community being served. The analysis of these features allows us to know, in a deeper way, what are the reasons for a work atmosphere and the opportunity areas that a company presents in the correct management of human capital. This paper reports the findings of the research regarding the work environment at the Universidad del Valle de Puebla, Plantel Tehuacán, which aims to provide an overview of the characteristics of administrative staff and the factors (physical, mental, emotional, professional, technological and managerial) that influence their performance. From this, it can be inferred that, despite the permeability of these in the professional performance, there is a harmonic scenario that favors the performance and the attention to the users of the educational service, in accordance with the institutional vision and mission.

Keywords: Work environment, context factors, educational organization, administrative staff, customer service.

DOI: <https://doi.org/10.33326/27086062.2020.2.969>

Presentado: 14/06/2020, Aceptado: 30/09/2020

INTRODUCCIÓN

Los estudios realizados por Dessler (2015) han llevado a identificar que una organización consiste en un grupo de personas que, con roles asignados de manera formal, trabajan en conjunto para alcanzar las metas que una compañía se ha planteado.

Hace cerca de diez años las organizaciones eran consideradas, en general, un medio racional utilizado para coordinar y controlar el trabajo de un grupo de personas, con estructuras verticales divididas en departamentos, y relacionadas entre sí a partir de figuras de autoridad, entre otras características. Sin embargo, las organizaciones han progresado: tal como los individuos, se encuentran en un proceso de transformación constante, pudiendo ser rígidas o flexibles, de entornos poco amistosos a serviciales, innovadoras o conservadoras... pero con presencia de atmósferas y caracteres especiales, más allá de los simples rasgos estructurales. Así, se reconoce la importancia que la cultura labora desempeña entre los miembros de la organización (Robbins, 1999).

La organización no es únicamente un espacio de trabajo, ni la búsqueda de una funcionalidad complicada. Es entender importante que su construcción, desarrollo y progreso involucran el entendimiento de factores variados como los recursos humanos (Luna, 2008), que desempeñan un papel esencial en la obtención de objetivos estratégicos, planteados por la misma organización, mediante la generación de competencias y compromiso organizacional, o el entendimiento de la dinámica general de la misma (Hernández, 2017), en la que los multicomponentes pueden llevar a identificar su constitución desde una máquina, una misión, un sistema ecológico, un organigrama o hasta niveles más altos como organismos vivos y cambiantes, lucha de poderes, manifestaciones de una cultura, un campo de batalla, o un entorno de progreso cognitivo.

Esta serie de transformaciones fueron más evidentes durante la década de 1970, cuando el concepto recursos humanos comenzó a ganar espacio en los países hispanoparlantes. En esa época, la administración experimentó una fuerte influencia de diversas disciplinas, como la economía y las matemáticas: especialmente la primera propició la generalización del pensamiento, así como la consideración de los conocimientos y habilidades de las personas como factores trascendentes para el desarrollo económico.

Por ello, es importante reconocer que para ser competitivas las organizaciones han de realizar esfuerzos permanentes con el fin de convertir el potencial humano en desempeño cualificado. Así, una organización podrá contar con recursos financieros, tecnológicos, administrativos, informáticos y de comunicación efectivos (Arias, 2004).

Existe la necesidad de conocer cuáles son los factores de éxito para la excelencia estratégica, así como los medios para lograr al interior de una empresa una comunicación estratégica. Aceves (2004) los ha clasificado como internos y externos, mismos que deben ser implementados para establecer soluciones a los conflictos recomendando, por ejemplo, la utilización del análisis FODA, relacionándolo con elementos intrínsecos de la organización empresarial (organización, filosofía, dirección, resultados, factores financieros y tecnológicos, así como de mercado).

De esta manera, en el mundo contemporáneo el poder y capital económico se concentrarán en aquellas empresas cuyos escenarios y ambientes sean más flexibles, adaptables e innovadores, y cuyo coeficiente de inteligencia organizacional sea más alto. Entonces, la modificación de sus conceptos de producción, la inclusión de servicios y asesoría del cliente, así como la calidad, productos innovadores y generación de tecnologías (Ibid) son puntos baluarte para el crecimiento, la sostenibilidad y el progreso de la misma

La gestión del conocimiento entiende al recurso humano como el elemento más importante: debe asimilarse dentro de la creación de un ambiente que propicie el desarrollo de una cultura organizacional como única manera de transmitir el conocimiento a todos los miembros de la organización. Es la forma cómo las organizaciones expresan su nivel o intensidad de inteligencia organizacional. Así, una entidad inteligente es la que es capaz de recibir y procesar información, crear conocimiento con ella y usarlo para la toma de decisiones de manera eficaz (Luna, 2008). La filosofía institucional de la Universidad del Valle de Puebla opera a partir de los ideales de la organización, y para mantener la comunicación y participación de la comunidad universitaria. Esto se encuentra regulado mediante el *Plan de Desarrollo 2016-2022 (UVP, 2016)*, en cuyo Eje 3: *Operaciones: Fortalecimiento Institucional y Crecimiento Sostenible* (p. 139) explica el apoyo e infraestructura al considerar que:

(...) se revisarán y simplificarán procesos, se aprovechará el sistema de información para facilitar las tareas diarias del personal, las bases de datos deberán responder a las diferentes necesidades de información para agilizar la atención a nuestros estudiantes (...) mejorar la actividad de desarrollar aún más el talento del personal para cumplir con la misión y visión de nuestra Universidad.

Es entendible que las personas se sientan impulsadas a ingresar en una organización y aplicar sus talentos y competencias en áreas de trabajo, asumir riesgos y permanecer en ella en función de expectativas tanto personales como profesionales (Chiavenato, 2004). Por ello, es necesario generar diagnósticos del clima organizacional: esta medición permite conocer de qué manera se manifiesta el ambiente en que la organización se encuentra inmersa, la percepción de los empleados, de las áreas de jefatura, de la funcionalidad de su estructura, del contexto que le rodea y los conflictos que se viven a su interior (Luna, 2008).

Con estos elementos tomados en cuenta, la manera más propicia de iniciar un proceso de gestión de clima laboral es mediante el diagnóstico completo, funcional y serio de la situación. Esto implica la necesidad de entender las fortalezas y oportunidades de mejora percibidas por los colaboradores respecto de su ambiente de trabajo. Es tarea de cada empresa analizar el nivel de ocupación de sus empleados y la respuesta que manifiestan en la adaptación a situaciones fuera de su control, con el fin de satisfacer sus necesidades y mantener el equilibrio emocional. Factores como la frustración y el no cumplimiento de dichas necesidades provoca, en última instancia, el agravamiento en la adaptación del personal. Entonces, el clima organizacional está íntimamente ligado con el grado de motivación de sus colaboradores (Chiavenato, 2004).

MATERIAL Y MÉTODOS

El desarrollo de esta investigación ha sido, a partir de lo establecido por Sampieri (2016), desde un enfoque cuantitativo y con una metodología analítico-sintética con orientación descriptiva, la cual implicó la aplicación de una encuesta de opinión para recolectar los datos entre la población participante. En relación a ello, se tomó como referencia lo mencionado por Gómez (2016), considerando que al ser realizada de manera censal propiciaría la participación del total de colaboradores de la organización. Sin embargo, también se tuvo presente que dicho ejercicio debería ser voluntario y, definitivamente, autónomo. Complementariamente, asegurar el anonimato y confidencialidad de los datos fue fundamental para la generación de confianza, permitiendo que los integrantes de la organización quisieran participar, siendo sinceras y consistentes sus opiniones.

Finalmente, fue necesario considerar que el diseño y aplicación de las encuestas, así como de la posterior elaboración del plan de acción del proceso de medición de clima laboral requirió de compromisos por parte de los altos ejecutivos de la organización. Así, se debió tomar en cuenta que el hecho de haber realizado la encuesta de clima generó en los colaboradores ciertas expectativas de la mejora del entorno (Medición del Clima Laboral, 2009). La aplicación del instrumento fue llevada a cabo en el mes de noviembre del año 2019, a través de la plataforma *ECO Clima Laboral* (sita en www.medicionlaboral.com) a los colaboradores de la Universidad del Valle de Puebla, Plantel Tehuacán, de las áreas de Servicios Administrativos, Servicios Escolares, Promoción y Eventos, Tecnología y Sistemas, Dirección Académica del Área de la Salud, Dirección Académica de Negocios, Ciencias Sociales y Humanidades, Desarrollo Académico y Dirección General. Estos, como tal, cumplen en su totalidad actividades de corte administrativo y, de manera parcial, de corte académico.

Tabla 1. Metodología para la aplicación de una encuesta de clima laboral

Pasos	Metodología
1	Capacitación
2	Adecuación de encuesta de clima laboral
3	Aplicación de encuestas
4	Resultados
5	Priorización de aspectos y elaboración del plan de acción

Fuente: *Elaboración propia*

RESULTADOS

Con base en los resultados obtenidos a partir de la aplicación de la herramienta ECO Clima Laboral se efectuó una revisión de los datos cuantitativos que permitiese generalizar los aspectos involucrados en el estudio. De esta manera, se observó que la mayoría de las valoraciones de los subfactores considerados por el instrumento se encuentran clasificados con una interpretación *alta*, extrapolando aquellos donde el resultado es inverso.

El instrumento anteriormente mencionado fue aplicado en la Universidad del Valle de Puebla, S.C., la cual se ostenta en sus funciones como una organización educativa de carácter privado. Necesaria es la mención respecto de la existencia de dos planteles (Puebla, sede central, y Tehuacán); sin embargo, para la medición del ambiente laboral la respuesta al instrumento y obtención de los resultados se ejecutó de manera diferenciada. Se aplicó, entonces, un total de 56 encuestas en el Plantel Tehuacán (87.5% del total de la plantilla), interpretándose cada subfactor en una escala de puntaje alto, medio o bajo. La herramienta utilizada ha precisado el modelo de interpretación de los puntajes a partir de los siguientes elementos:

Tabla 2. Escala de puntajes en la medición del clima laboral

Puntaje	Valor de la Medición
0 a 10	Bajo
11 a 20	Medio
21-40	Alto

Fuente: ECO Clima Laboral (2019).

Para ello, la encuesta desarrollada y aplicada a través del entorno virtual estuvo basada, en su resolución, en la escala psicométrica de Likert, que precisa:

Tabla 3. Elementos de la escala visual análoga de Likert

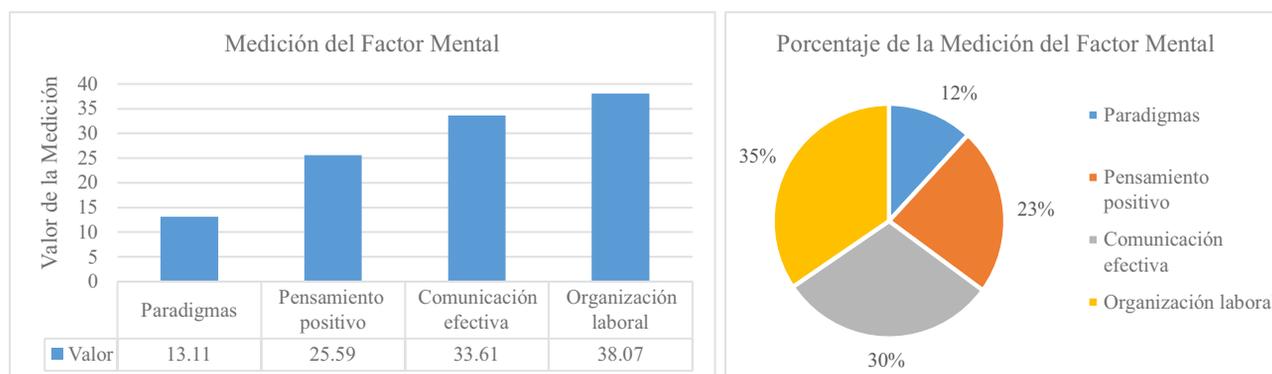
Puntaje	Evaluación
1	Totalmente en Desacuerdo
2	En Desacuerdo
3	Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo
4	De Acuerdo
5	Totalmente de Acuerdo

Fuente: Likert (1932)

La suma de los ítems planteados en la encuesta, asociados respecto de las características del cuestionamiento, permitió la obtención de los resultados que se presentan a continuación:

Factor Mental

Este elemento explora la percepción de ideas o pensamientos que se presentan en el individuo respecto de los fenómenos que le rodean en el ámbito laboral, así como la manera en que se percibe la existencia de refuerzos positivos, modos y formas de comunicación, tanto como de la organización en sí como de la planificación del trabajo. Además, también analiza las realidades y circunstancialidades imperantes en la organización, clasificando toda esta información en subfactores definidos específicamente:



Figuras 1-2. Análisis de Factor Mental en el Clima Laboral, UVP-Tehuacán.

a) Paradigmas

Nivel promedio de respuesta: medio

El resultado medio permite identificar entre los empleados una indefinición respecto de elementos o motivos para la necesidad de un cambio, ya que han entrado a la dinámica del paradigma de la institución. El impacto de este resultado puede concurrir a la aparición del conformismo o desinterés para el planteamiento de propuestas o proyectos de transformación, dada una creencia de que estas pueden ser consideradas de poca ayuda o no tomadas en cuenta.

b) Pensamiento Positivo

Nivel promedio de respuesta: alto

Se infiere que los miembros de la organización responden ante motivaciones para el logro de objetivos, sintiéndose parte de los cambios e impulsándose entre sí y a los otros a diversos niveles. Por su parte, los líderes juegan un papel determinante en la generación de esta situación al crear, de manera explícita, ambientes agradables y ligeros para el desarrollo del trabajo. En este sentido, cada responsable se empodera de su puesto poniendo en acción sus iniciativas. Así, la empresa propicia situaciones que llevan a la constante retroalimentación y seguimiento al buen actuar, buscando la mejora continua como un factor permanente.

c) Comunicación Efectiva

Nivel promedio de respuesta: alto

Este elemento indica la existencia de canales informativos, de manera formal y oportuna, que permite a los empleados conocer los aspectos positivos o negativos del desarrollo de las actividades, evitando incertidumbre o malversación de los datos. De esta manera, cada miembro de la comunidad se encuentra debidamente enterado de los planes de expansión, cambios, implementaciones, etcétera. Ello evita que, ante la emergencia de rumores, exista desinformación y garantizando la convicción del manejo de información actualizada y veraz.

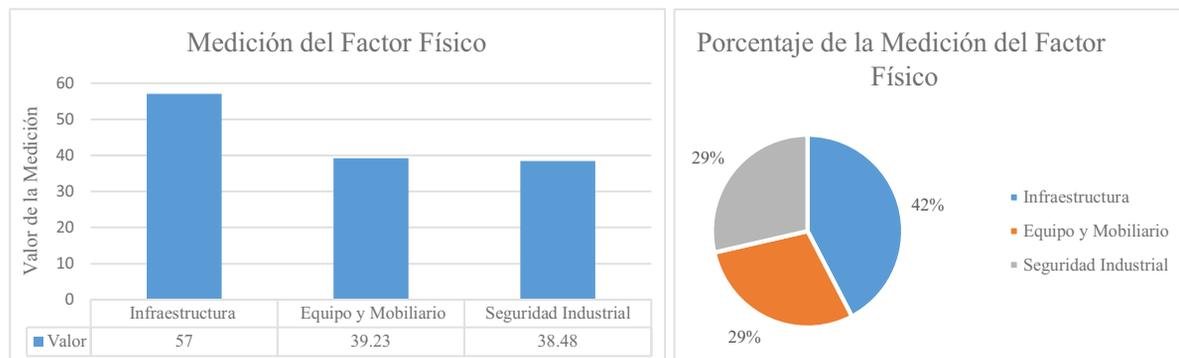
d) Organización Laboral

Nivel promedio de respuesta: alto

Se observa que en la organización están bien definidos los objetivos de las áreas de trabajo: las planificaciones de actividades realizadas por los líderes permiten el establecimiento de tiempos de cumplimiento coherentes y alcanzables. De esta manera, cada uno de los miembros de los equipos conoce con claridad lo que corresponde hacer, así como las fechas de entrega. La planeación estratégica no es un secreto, pues todos los miembros de la organización participan en su creación y están enfocados en el cumplimiento de los compromisos que se adquirieron. Por otro lado, los empleados son informados cuando alcanzan las metas, por lo que ninguno de los integrantes camina a la deriva ya que conocer las políticas de la organización o las descripciones de los puestos les permitirá establecer metas de desarrollo profesional y personal, siendo conscientes de lo que se puede aspirar y comprender cuando aparece la sobrecarga de trabajo.

Factor Físico

Este factor hace referencia a las condiciones infraestructurales del lugar de trabajo (equipo, mobiliario, uniformes, etcétera) así como a los aspectos relativos a las leyes de seguridad ocupacional que protegen la integridad física del personal.



Figuras 3-4. Análisis de Factor Físico en el Clima Laboral, UVP-Tehuacán.

a) Infraestructura

Nivel promedio de respuesta: alto

El análisis de los datos permite inferir que las condiciones que la empresa brinda a sus empleados son las adecuadas, sintiéndose seguros y a gusto, además de gozar de beneficios adicionales, los que les proporcionan la sensación de ser importantes para la organización. Además, los espacios designados para el trabajo son aseados, y se tienen los servicios internos necesarios para la preservación de la higiene. Por otro lado, los sonidos estruendosos son manejados adecuadamente o se ha evitado su presencia, por lo que no se manifiesta perturbación del ambiente por esta circunstancia.

b) Equipo y Mobiliario

Nivel promedio de respuesta: alto

El que una organización cuente con los equipos de trabajo y el mobiliario adecuado para realizar su trabajo de la mejor manera es un elemento primordial tanto para el rendimiento como para la generación de resultados positivos. Dentro de la Universidad del Valle de Puebla, los trabajadores perciben que tienen los recursos necesarios para realizar sus funciones, lo que otorga una sensación de estar equipados para dar los resultados que se espera de ellos, pues tienen a su alcance artículos de papelería, espacios personales para el trabajo administrativo, servicios informáticos, hasta el uso de las herramientas personales para hacer lo que les corresponde. La institución tiene programas periódicos de mantenimiento a los equipos informáticos, vehículos y otros elementos que sean parte de las actividades que permiten brindar el mejor servicio posible. Además, los empleados se encuentran satisfechos con el número y calidad de los uniformes otorgados. En general, estas disposiciones permiten que los integrantes de UVP se sienten comprometidos a dar buenos resultados.

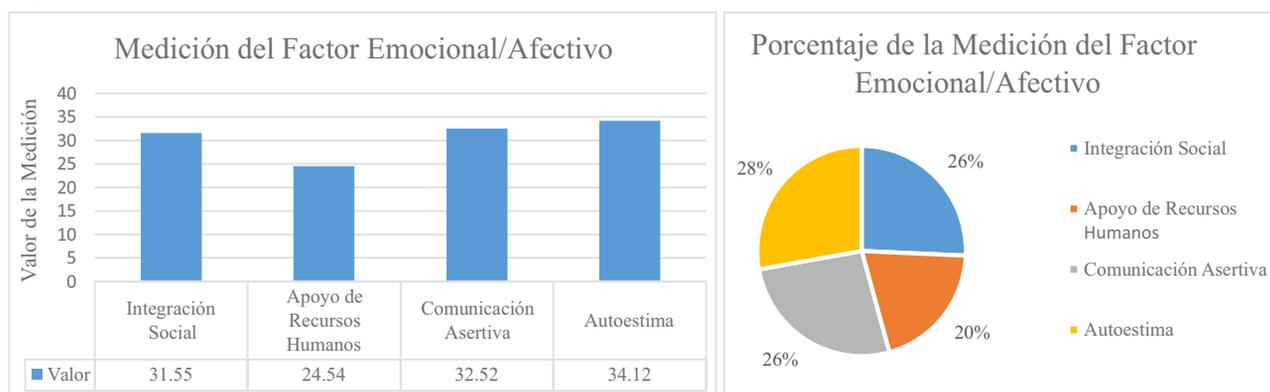
c) Seguridad Industrial/Normativa Vigente

Nivel promedio de respuesta: alto

La Universidad del Valle de Puebla se ha preocupado por mantener su actuar y funcionamiento bajo las Normas Internacionales de Seguridad y Salud Ocupacional, por lo que los accidentes de trabajo pueden ir de mínimos a nulos, siendo los pocos casos de escasa relevancia. A su interior, en relación con las características geológicas y el historial sísmico del territorio mexicano además de la legislación federal, cuenta con un Comité de Prevención de Riesgos debidamente capacitado para dar respuesta inmediata ante cualquier eventualidad, puesto que la cultura de seguridad se encuentra bien establecida, la cual es compartida por todos sus miembros, informando a todos los empleados sobre qué hacer en casos específicos, y manteniéndose en constante capacitación.

Factor Emocional/Efectivo

Este explora el sentir acerca de la forma en que se una persona se integra al grupo, de la percepción sobre el apoyo que el área de Recursos Humanos da al personal; la libertad que siente al expresarse y del bienestar que esto le proporciona, así como el concepto e imagen de sí mismo en relación a los demás, haciéndose el estudio desde los siguientes factores:



Figuras 5-6. Análisis de Factor Emocional/Afectivo en el Clima Laboral, UVP-Tehuacán.

a) Integración Social

Nivel promedio de respuesta: alto

Los empleados de la organización han percibido los beneficios que esta les proporciona, mismos que llegan hasta su familia. Reflejándose que cada trabajador posee la oportunidad de compartir el debido tiempo con los miembros de su círculo más íntimo, pues el trabajo no se manifestó como un obstáculo. Al interior de la empresa se vive un ambiente de cordialidad y socialización por medio de actividades que permiten, por un lado, mantener el adecuado nivel de atención para reaccionar y estar en sintonía con las exigencias y, por otro, disminuir adecuadamente el estrés entre los trabajadores. A ello se suma la constante interacción entre compañeros y líderes que proporcionan la oportunidad de conocerse mejor entre sí, sentirse con un mejor humor y mantener los deseos de colaborar con animosidad y prospectiva. Muchas dificultades, a cualquier nivel, se resuelven mejor en un ambiente de diversión, cordialidad y confianza, por lo que el sostenimiento de este ambiente propicia el correcto funcionamiento de la organización.

b) Apoyo de Recursos Humanos

Nivel promedio de respuesta: alto

El área de Recursos Humanos ha sido percibida por los trabajadores como un buen ejecutor de su misión, desde la que se manifiesta apoyo al acudir ante alguna duda o aclaración laboral. En general, los colaboradores administrativos consideran se está haciendo una buena labor en dicho campo puesto que es posible discernir, por sus resultados, que quienes la integran conocen bien para qué fue creada. La atención percibida es la correcta, sabiendo por qué y cuándo acudir a ellos, y colaborando cuando dicha área les requiere para alguna actividad o aclaración, dada la confianza manifestada con aquellos que la integran.

c) Comunicación Asertiva

Nivel promedio de respuesta: alto

El proceso de comunicación entre los miembros de una organización debe ser correcto para, así, incentivar positivamente la realización de todos los trabajos. Analizar la información del periodo de estudio ha permitido identificar que los integrantes de UVP se expresan con libertad, percibiendo la posibilidad de expresar lo que piensan, sienten y quieren, sin ofender ni entrar en controversia con otros, aunque piensen diferente. La empresa, entonces, se ha comprometido en generar un clima de confianza para la comunicación entre sus empleados, implicando la práctica implícita de valores como el respeto, siendo una forma de expresión que fluye en líneas de mando tanto a nivel horizontal como vertical. Es por ello que puede darse una fluidez en la propuesta de ideas, señalamiento de áreas de mejora, tanto de sistemas como de personas.

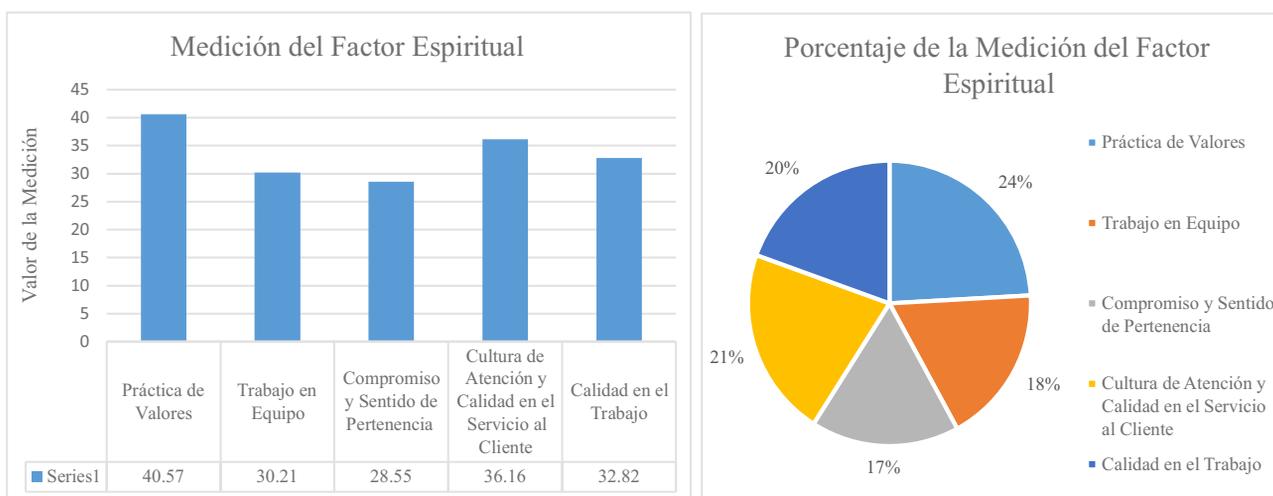
d) Autoestima

Nivel promedio de respuesta: alto

La Universidad del Valle de Puebla ha propiciado entre sus empleados el aporte de ideas, las cuales buscan poner en marcha, generando entre ellos la percepción de ser tomados en cuenta. De ello se desprende que se manifiestan satisfechos con la realización y resultados de sus funciones, siendo capaces de reconocer errores así sus virtudes o habilidades, y sobre todo ser parte de procesos de mejora. Esto presenta diversos resultados en el desarrollo de las actividades como mayor responsabilidad, seguridad en sí mismos, disponibilidad de energía y manejo adecuado del estrés, así como un estado de ánimo que no tiende a inestabilidades. Se percibe igualmente que no existe entre el personal sentimientos de envidia o recelo por el progreso de los compañeros de trabajo, reconociendo la aportación que cada uno realiza para el desempeño de la institución.

Factor Espiritual (Ser)

Este factor explora la convicción de lo que el trabajador hace, asumiendo las causas de su labor, así como los resultados que persigue, dando certeza que es la fuente de su autorrealización al interior de la organización. De esta manera, la práctica de valores, el sentido de compromiso y pertenencia cierran un círculo fundamental con el profesionalismo, asegurando con ello que se preservará la calidad en la atención al cliente, así como la calidad del trabajo que realiza.



Figuras 7-8. Análisis de Factor Espiritual en el Clima Laboral, UVP-Tehuacán.

a) Práctica de Valores

Nivel promedio de respuesta: alto

Al interior de UVP se manifiesta, según los datos de la encuesta, que los empleados están relacionados con el qué y para qué de la organización; por esa razón, comprenden el objetivo de su puesto de trabajo y se sienten satisfechos con lo que hacen, pues saben que obedece a un resultado buscado en particular. Como parte de la cultura organizacional, se motiva la práctica de valores como el respeto, compañerismo o solidaridad (entre otros) de vital importancia, que permiten trabajar en equipo, velar por los bienes y pertenencias de los demás, así como de la preservación de un correcto ambiente de trabajo. Todos velan por ese respeto entre sí, buscando que nadie se aproveche de los beneficios que su puesto pueda tener, ya sea con proveedores, clientes o compañeros.

b) Trabajo en Equipo

Nivel promedio de respuesta: alto

Al ser una organización de orientación educativa, la Universidad del Valle de Puebla busca promover el conocimiento a través del desarrollo y uso de las competencias. Por ello, los empleados perciben que trabajan con sus compañeros de manera coordinada, sinérgica e integrados de tal forma que saben lo que deben hacer y se ayudan mutuamente para el logro de resultados, tanto en sus funciones académico-administrativas como en el proceso con los educandos. Los objetivos están claros y cada uno trabaja hacia una meta (o metas) en

común, contribuyendo de la mejor manera con la parte que le corresponde, respetando habilidades ajenas y reconociendo las propias. En relación con los elementos jerárquicos, perciben a su líder como un facilitador de estos procesos, por lo que no hay divisiones entre los colaboradores, más si la presencia de afinidades no interfiere en el fluir de actividades.

c) Compromiso y Sentido de Pertenencia

Nivel promedio de respuesta: alto

Se esperaría que no haya ningún puntaje en este criterio, pues estaría siendo un indicador de un problema más profundo, el cual debe ser resuelto de inmediato.

d) Cultura de Atención y Calidad en el Servicio al Cliente

Nivel promedio de respuesta: alto

En correspondencia al análisis, se ha observado que los empleados están conscientes de los servicios o productos a los clientes con calidad en la atención, de acuerdo a las expectativas consideradas como primordiales, y de los cuales se es consciente que son entregados en el tiempo ofrecido y con la calidad que ellos esperan. Independientemente del área, la responsabilidad en el cumplimiento de tiempos para otorgar un bien o servicio, a clientes internos o externos (ya sea de jefes a subalternos, o entre compañeros), les hace conscientes de su responsabilidad en lo que hacen y de la mejor manera de hacerlo, poniendo todo su empeño para que se manifiesten como el mejor referente de una publicidad positiva entre departamentos o para la organización. Es por ello que mantienen una energía elevada, que se percibe por el resto de compañeros, el buen humor es un buen acompañante del estado anímico del equipo. Como parte de la cultura de servicio, estas motivaciones se encontrarán implícitas en toda acción realizada a favor del cliente y de la organización.

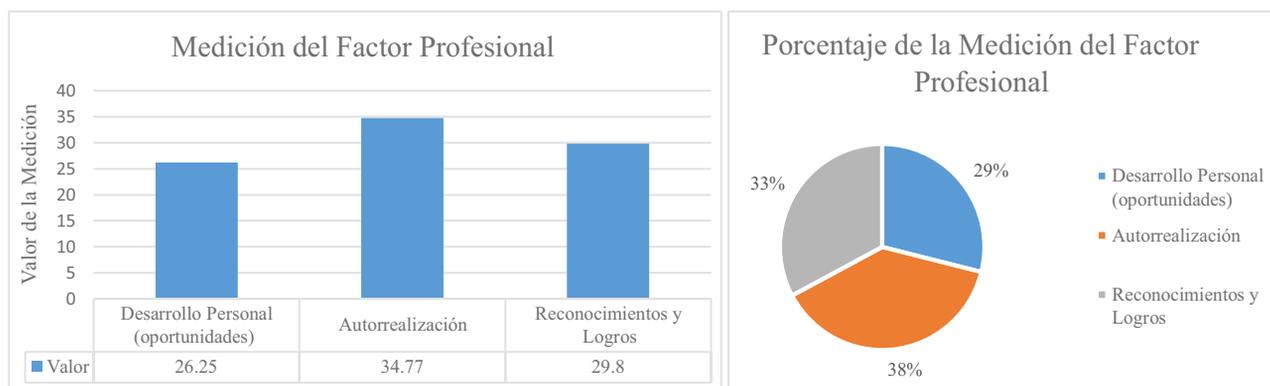
e) Calidad en el Trabajo

Nivel promedio de respuesta: alto

Como resultado del compromiso y la identificación con la empresa surge entre los empleados el deseo y empeño por realizar los trabajos de la mejor manera, buscando la perfección (precedida por el perfeccionismo). Un puntaje alto indica que las personas se esfuerzan por ser mejores, por aprender nuevas formas de hacer las cosas y observan una parte de sí mismos en cada trabajo que realizan. Están conscientes que, desde un informe bien redactado hasta un producto o servicio correctamente ministrado, serán la puerta de entrada a un sinfín de oportunidades personales y organizacionales. Es por ello que los empleados perciben que la organización se ha esforzado por cumplir con los estándares de calidad tanto para con sus empleados como para los productos o servicios que ofrecen.

Factor Profesional

Tener la percepción de encontrar desarrollo personal y profesional en el lugar de trabajo es un elemento que contribuye determinadamente para que el empleado aporte lo mejor de sí mismo a la organización. De ello deriva también, además, la forma en que estos elementos se incorporan dentro de la pirámide de necesidades de Maslow, lo que brinda autorrealización, mediante el reconocimiento que se hace, sobre los logros dentro de la empresa.



Figuras 9-10. Análisis de Factor Profesional en el Clima Laboral, UVP-Tehuacán.

a) Desarrollo Personal (Oportunidades)

Nivel promedio de respuesta: alto

En la relación que presentan con la organización, los empleados la han percibido como una institución que permite el crecimiento profesional. Esto implica que, para desarrollar adecuadamente su trabajo y cumplir no solo con las expectativas del cliente, sino también las propias, tendrán acceso constante a capacitaciones o cursos promovidos por la misma, pues esta considera que el cultivo de las competencias de sus empleados propiciará el mejor desempeño de las funciones. Los empleados saben que, si poseen un buen desempeño, hay oportunidades de aplicar a promociones internas, pues en la empresa se promueve el aprendizaje de diversas tareas y actividades por medio de cubrir otros puestos de manera temporal, para que en momentos determinados sean capaces de desempeñarse en otros cargos.

b) Autorrealización

Nivel promedio de respuesta: alto

Los resultados de la medición del clima laboral han revelado que la organización proporciona los medios para que aquellos empleados que quieran superarse puedan hacerlo posible, propiciando el alcance de uno de los propósitos más altos en la vida del ser humano: el sentido de autorrealización con respecto a lo que hace, otorgando sentido y significado a cada una de las actividades que le son asignadas, con lo que se puede inferir que las expectativas con que ingresó a la organización se han visto satisfechas y hasta superadas. El esfuerzo laboral diario le lleva a presentar una buena impresión y ser un ejemplo para el resto de los colaboradores. En este proceso tienen una gran responsabilidad los líderes de la organización, quienes a su vez experimentan esa misma sensación con sus equipos de trabajo.

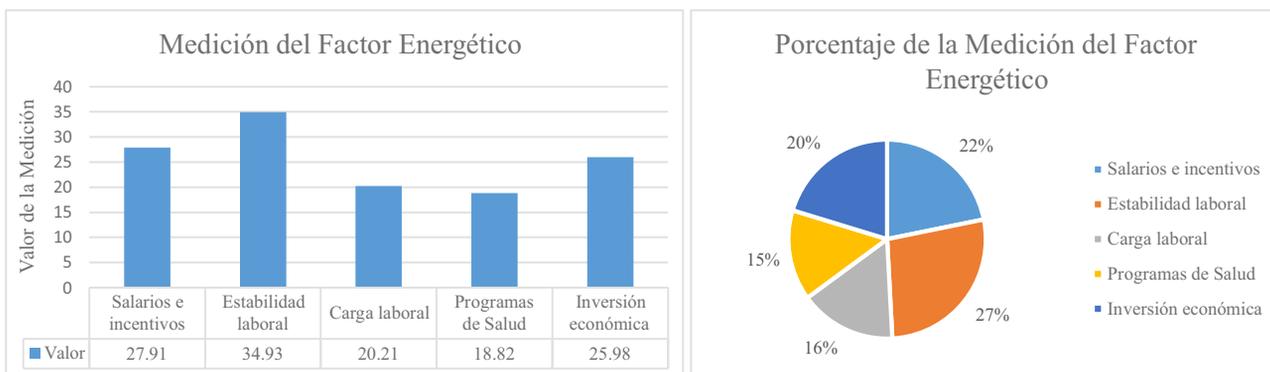
c) Reconocimientos y Logros

Nivel promedio de respuesta: alto

Las personas sienten que sus esfuerzos son reconocidos y valorados, no estrictamente con incrementos salariales sino con algo de mayor duración: el mensaje. Frases como *así se hacen las cosas, gracias por su valioso aporte, le felicito por alcanzar la meta*, entre otras, catapultan a las personas a querer llegar más allá, a dar lo mejor de sí mismos, porque saben que vale la pena. Son capaces de reconocer errores y enmendarlos, aprenden de ellos y los superan, porque no son criticados o censurados. No hay envidias ni rencores hacia compañeros que se superan antes que ellos, pues saben que cada quien obtiene los resultados en base a esfuerzos. Por otro lado, los líderes juegan un papel determinante en este proceso, pues también los prepara para trabajar por sí mismos también y no siempre estar esperanzados a actuar solo si los felicitan (automotivación).

Factor Energético

Se considera que este factor está relacionado con todo aquello que influye en el movimiento y ritmo laboral, siendo la base de la motivación, aunque no la que define su satisfacción o insatisfacción. Salario e incentivos, estabilidad laboral, carga laboral, la práctica de programas para la salud mental y física, o el percibir que la empresa hace inversiones para seguir creciendo, para el bienestar de sus empleados proporciona la energía que el ambiente laboral requiere para que cada empleado se sienta motivado a dar lo mejor de sí en beneficio de la organización y de los servicios que esta presta a sus clientes.



Figuras 11-12. Análisis de Factor Energético en el Clima Laboral, UVP-Tehuacán.

a) Salarios e Incentivos

Nivel promedio de respuesta: alto

Los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento han permitido vislumbrar que los integrantes de la comunidad laboral se consideran debidamente retribuidos por la organización en relación con los aportes que realizan, por su contribución y responsabilidad ante las funciones, actividades y tareas asignadas, no por el tiempo que tienen de laborar o por recomendaciones, es decir, todo se reduce al análisis de sus méritos. Así, el cumplimiento a esta política le otorga al trabajador seguridad, satisfacción y sentido de justicia. Aunque no todo se representa en el salario, los empleados se sienten bien por otros beneficios obtenidos de su participación en la organización, que parten desde lo afectivo/emocional hasta su realización individual y profesional. Con ello, esta cumple con lo que ofrece a sus empleados, en el tiempo acordado, ya sean estas bonificaciones, comisiones o cualquier otro beneficio asequible para el trabajador.

b) Estabilidad Laboral

Nivel promedio de respuesta: alto

La Universidad del Valle de Puebla, como una institución educativa de calidad, busca garantizar la permanencia de sus colaboradores para otorgar un servicio según las expectativas de los estudiantes: es por ello que se ha propiciado que sus trabajadores laboren con la seguridad de la permanencia en su puesto gracias a su correcto desempeño. Estos, a su vez, tienen conocimiento de la organización como un ente estable, que brinda los beneficios de una empresa sólida, la cual capacita a su personal para que realicen con eficiencia sus labores e igualmente disfruten de lo que hacen. Está claro, por supuesto, que dicha permanencia también se debe a la forma, efectividad, eficiencia y capacidad con la que cada uno responde a lo que la organización espera de ellos. La estabilidad no es medida solo con el parámetro del número de años al interior de la Universidad, sino a través del aprendizaje obtenido en el desempeño de las funciones, el cual ha permitido al trabajador ascender a diferentes puestos, no estancándose en un área específica.

c) Carga Laboral (estrés)

Nivel promedio de respuesta: bajo

Una puntuación baja en este rubro es identificable con un indicador positivo en este factor, puesto que la percepción de los empleados está enfocada en la satisfacción respecto de las actividades realizadas, las cuales buscan ser dinámicas, no aburridas, y que permitan el disfrute de su trabajo aun en aquellos casos en que la carga laboral excede las características normales, convirtiéndose en un desafío a superar. Así pues, la distribución y ritmo de trabajo es consideración personal de cada colaborador, buscando que la carga de trabajo se encuentre correctamente distribuida y exista la motivación para dirigirse a su lugar de trabajo, por lo que se presenta buena actitud y motivación en el ambiente de la organización.

d) Programas de Salud Física y Mental

Nivel promedio de respuesta: medio

Los empleados perciben como positivos algunas prestaciones que la empresa le da y les da cierta sensación de bienestar. Sin embargo, de ello es necesario considerar un proceso de mejora que permita a la organización el poder preservar el estado físico y psicológico de cada uno de sus colaboradores, buscando disminuir los casos de deserción laboral e incapacidades que impactan negativamente en el cumplimiento de las actividades.

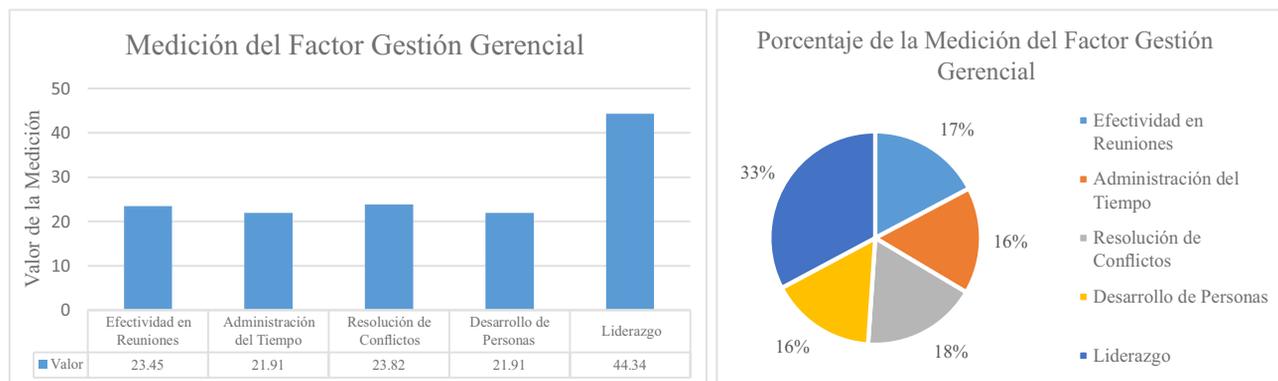
e) Inversión Económica Financiera

Nivel promedio de respuesta: alto

En el tiempo contemporáneo es importante no solo la actualización de procesos, sino también la inversión que es requerida por parte de cada organización para brindar los mejores servicios, así como de la forma en que impacta en el desempeño laboral de cada departamento. Así, los empleados han manifestado percibir cómo la empresa hace inversiones adecuadas para generar un ambiente de trabajo agradable y seguro. Esto puede dividirse en varios rubros (expansión a otras actividades, servicios o zonas geográficas), de los cuales la misma organización obtiene un beneficio a corto o mediano plazo. Además, ha propiciado planes de desarrollo de competencias desde el área de Recursos Humanos, que está pendiente de obtener y comunicar las ofertas educativas para especialización profesional, técnica y capacitaciones, estableciendo planes para compartir gastos. Existe la percepción de que la organización va hacia adelante, tecnificándose, especializándose, pues todo lo ve como una inversión y no como un gasto, generando un sentido de compromiso en los equipos de trabajo, para responder bien y trabajar con entusiasmo.

Factor Gestión Gerencial

Se refiere a todas aquellas actividades, actitudes y talentos específicos que manifiestan aquellas personas responsables del trabajo y los resultados brindados por áreas específicas. Esto incluye la efectividad en las reuniones, el manejo del tiempo, resolución de conflictos, el manejo de *coaching* con los equipos de trabajo, así como el ejercicio de un verdadero liderazgo, que inspire y brinde confianza en el desempeño de sus labores a cada uno de los integrantes de la organización.



Figuras 13-14. Análisis de Factor Gestión Gerencial en el Clima Laboral, UVP-Tehuacán.

a) Efectividad en Reuniones

Nivel promedio de respuesta: alto

El resultado obtenido de la aplicación del instrumento permite observar que los trabajadores y jefes a cargo de las áreas perciben que las reuniones llevadas a efecto han tenido utilidad en el desarrollo de planes que han de ser aplicados en su área de trabajo, esto con el objetivo de evaluar lo alcanzado y establecerse nuevas metas. Con ello, se da cumplimiento a la agenda de cada una de las reuniones, traduciéndose esto en alcances de mejora establecida por los planes a largo plazo de la institución.

b) Administración del Tiempo

Nivel promedio de respuesta: alto

Los líderes de la organización han manifestado la política de administrar el desarrollo del trabajo con base a prioridades, sabiendo distinguir lo importante de lo urgente, a fin de evitar la presencia de extenuantes jornadas de trabajo que no permitirían la obtención de resultados en las áreas que lo requieren. Esto tiene como sustento el cumplimiento de metas para los clientes o usuarios, discriminando aquellas actividades que arrebatan tiempo para el cumplimiento, propiciando enfocarse en lo realmente útil. De esa manera organizan adecuadamente el trabajo de sus colaboradores y ellos saben qué actividades o procesos deben atender, en orden de prioridades.

c) Resolución de Conflictos

Nivel promedio de respuesta: alto

Complementario a lo referido, quienes trabajan en esta organización han considerado que los líderes son un referente en la solución de conflictos cuando estos se presentan; de manera preventiva, tanto unos como otros tienen la capacidad de anticiparse a las dificultades que pueden presentarse mediante la planificación de actividades que coadyuven a enfrentar la situación de riesgo. Los subalternos tienen confianza en el criterio de sus superiores, siendo sabedores de su derecho a ser partícipes de las soluciones pues su superior escucha sus propuestas.

d) Desarrollo de Personas

Nivel promedio de respuesta: alto

Complementario a los procesos analizados, es importante vislumbrar la forma en que la organización motiva al empleado no solo a la obtención de resultados, sino a una vida laboral mayormente productiva. De ello se desprende que estos, en relación a las actividades, disfrutaban del apoyo de su líder en el sentido de

brindárseles la oportunidad de prepararse, desarrollarse, crecer como personas y profesionales, ejerciendo en algunos casos la función de mentores y disfrutando del ejerciendo de dicho rol. La empresa está enfocada en introducir planes de desarrollo para sus empleados, a fin de que ellos saben a qué aspirar si se preparan, si cumplen con requisitos técnicos o académicos, basado en los valores institucionales y las metas perseguidas durante cada ciclo escolar.

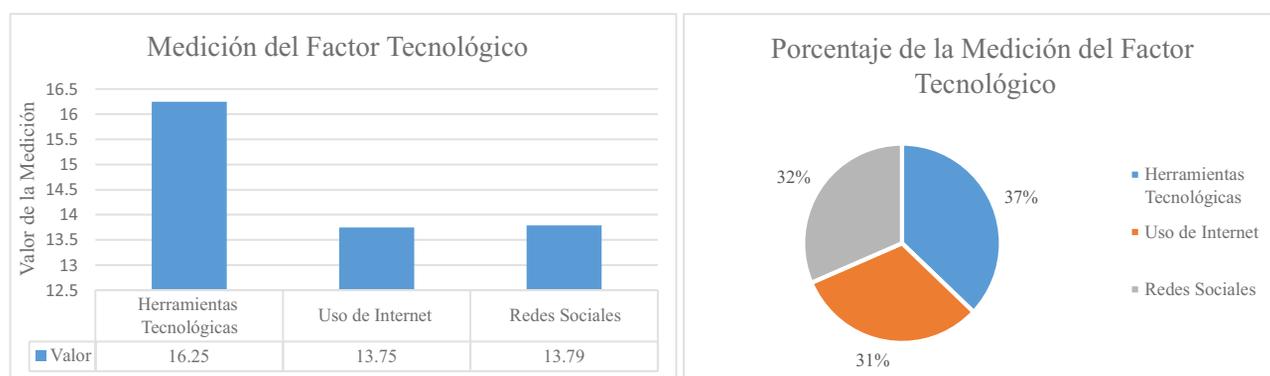
e) Liderazgo

Nivel promedio de respuesta: alto

Se ha identificado que la posición de los líderes de la institución es bien conocida, por lo que responden apropiadamente a las exigencias de su puesto y preparación, ya sea profesional o experiencial. La percepción de los equipos de trabajo es favorable, pues perciben satisfactoriamente su accionar en la manera y uso de los medios a través de los que se relacionan con ellos, así como en la organización y planificación de las actividades a realizar. Hay una vivencia armónica, de comunicación y trabajo en equipo, lo que permite puedan invertir espacios de tiempo para escuchar inquietudes, corregir errores, reenfocar actividades e inspirar con su ejemplo a los colaboradores, buscando con ello la obtención de los resultados perseguidos.

Factor tecnológico

Este factor está referido al manejo e implementación de los recursos y tecnología de punta que la empresa brinda a sus empleados para que realicen de la mejor manera su trabajo y, por consecuencia, la entrega de mejores y más eficientes resultados. Se involucra, entonces, no solo la disposición o uso de internet sino también capacitaciones para *e-learning*, uso de las redes sociales como base del marketing e implementación de nuevas aplicaciones o *software* para la mejora de los resultados del trabajo.



Figuras 15-16. Análisis de Factor Tecnológico en el Clima Laboral, UVP-Tehuacán.

a) Herramientas Tecnológicas

Nivel promedio de respuesta: alto

La organización educativa, desde la perspectiva de sus empleados, se encuentra bien equipada y posicionada en cuanto al uso de herramientas de tecnología de punta para la realización de las funciones de sus empleados. Con ello, los trabajos pueden desarrollarse de una forma más dinámica y ágil a la hora de dar respuesta tanto al cliente interno como externo, así como en la generación de resultados esperados por los líderes de la misma. Las personas están conscientes que poseen lo necesario en cuanto a *hardware* y *software*, por lo que sus resultados están comprometidos al correcto aprovechamiento de ellos, por lo que no caen en atrasos por esta causa, pues los recursos que poseen se adquirieron para esos efectos.

b) Uso de Internet

Nivel promedio de respuesta: medio

En este aspecto, se ha observado la existencia de una red que permite acceso a información para el desarrollo de los trabajos, pero con restricciones que no siempre son adecuadas respecto de las políticas institucionales, por lo que es necesario hacer las solicitudes pertinentes para ingresar a sitios con determinado tipo de información. El servicio, por otro lado, se provee con algunas limitantes en velocidad o

compatibilidad de equipo, por lo que es recomendable siempre revisar los ítems que llevaron a este resultado y las áreas de donde provienen. Es probable que en realidad esta respuesta se encuentre orientada a la utilización de portales que presentan posibilidad de nocividad, o que no presenten una herramienta útil para el desarrollo de las actividades.

c) Redes Sociales.

Nivel promedio de respuesta: medio.

Las necesidades de colocación del servicio en el mercado se han visto transformadas con la emergencia de las redes sociales y su potencialidad, así como de su uso como herramienta de difusión. Sin embargo, habiendo la necesidad de poseer el acceso a redes sociales, este no se presenta en todas las áreas y existe una restricción importante para su acceso dependiendo de la utilidad en la que se enfocará su aprovechamiento, lo que motiva posiblemente el nivel promedio de respuesta. Con ello, ha de motivarse entre la planta laboral que el acceso a las redes sociales es solo necesario al entenderse como una herramienta de trabajo. Es probable que algunas personas estén pensando que no es necesario dado que han percibido que es un distractor de las actividades, por lo que la respuesta promedio tendría mayor asertividad.

La evaluación cuantitativa-cualitativa de la aplicación del instrumento ha permitido constatar, según los datos, que al presentarse un 88 % de subfactores calificados con un nivel promedio de respuesta la organización se desarrolla en un ambiente positivo de trabajo, esto ligado a las circunstancias, contexto y apreciación que los colaboradores de la organización manifiestan tanto en su ambiente de trabajo como en los resultados obtenidos de su labor. Se revela, asimismo, un nivel de satisfacción tanto en las actividades como en los procesos que se desarrollan. Complementariamente, el subfactor *estrés* ha presentado un promedio de evaluación bajo, indicando que los colaboradores no manifiestan situaciones en las que la presión laboral afecte su desempeño. De manera específica, se puede deducir que:

- el subfactor *Programas de Salud Física y Mental*, en relación a la evaluación del año 2018, ha cambiado su nivel promedio de respuesta de **alto** a **medio**. La percepción de los colaboradores sobre la preocupación de la Institución por fomentar o mantener programas para elevar la salud física y mental ha disminuido, por lo que es necesario atenderlo con prontitud para garantizar el buen estado de cada colaborador;
- el *Factor Tecnológico* se mantuvo, para la evaluación presente, en un nivel promedio de respuesta **medio**, por lo que las acciones implementadas durante el periodo 2018-2019 no tuvieron un impacto significativo para incrementar la calificación, por lo que la organización debe buscar los medios idóneos para garantizar la mejora en el aspecto;
- con base a un estándar de calificación nominal (escala 1-10), tras la evaluación de los datos la Universidad del Valle de Puebla, Plantel Tehuacán, ha obtenido para el año 2019 una nota de 9.6, considerándose positiva para el proceso de autoevaluación que realiza durante cada periodo según sus lineamientos y proyección como una organización educativa de calidad;
- el resultado que la herramienta **ECO Clima Laboral** arroja en cada factor y sub factor, no tiene un parámetro constante de referencia, por lo que solo se presenta con fines informativos, mas no para análisis.

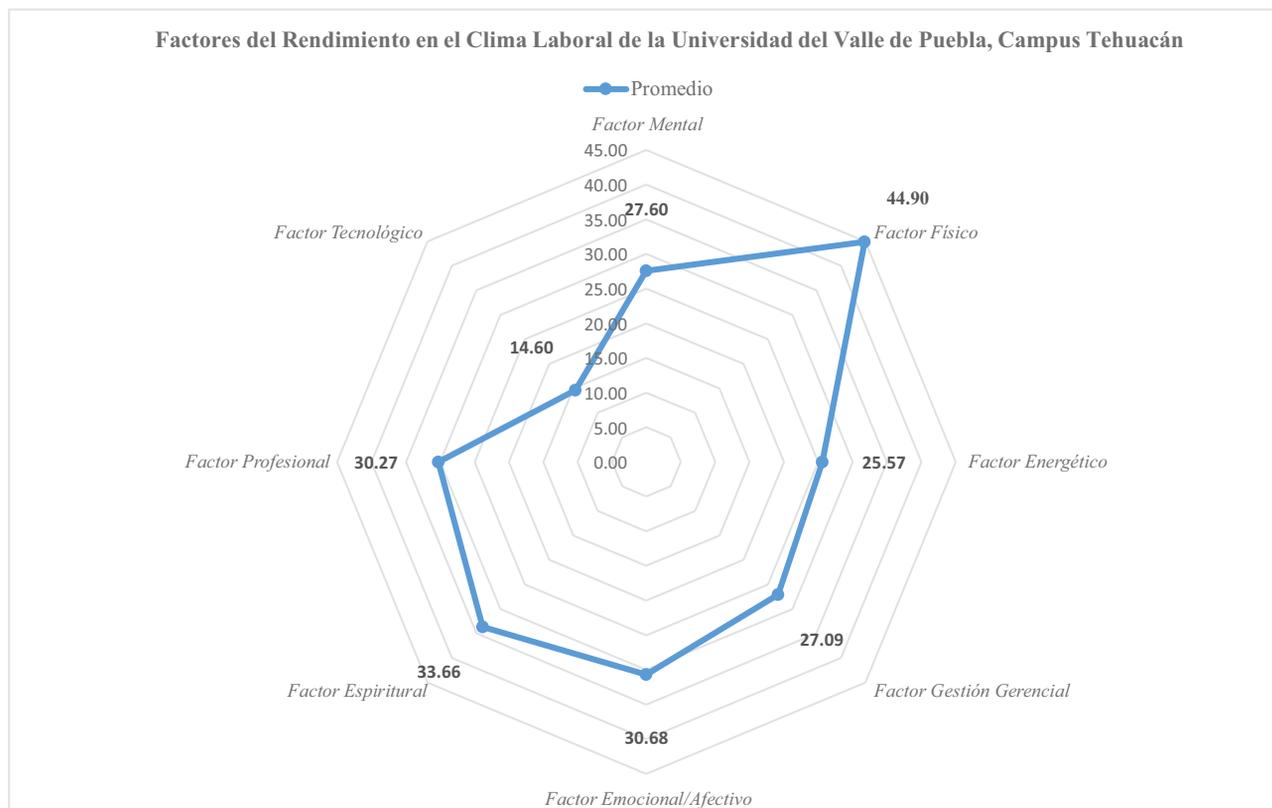


Figura 17. Resumen de los resultados de clima laboral en la Universidad del Valle de Puebla, Plantel Tehuacán, para el año 2019.

DISCUSIÓN

Chiavenato (2004) reconoce que, dentro de un ambiente laboral, es necesario poder tener un control sobre los siguientes aspectos:

- El reconocimiento, por parte de la organización, de la participación activa de los colaboradores en la toma de decisiones que afectan tanto a ella misma como a la vida en el trabajo;
- Admitir que hay que tomar en cuenta la opinión de cada persona
- Reconocer que cada persona es líder cuando trata de alcanzar sus objetivos
- Saber que cada persona debe colaborar para alcanzar los resultados de la organización.

La continuidad de programas de diseño organizacional ha de poner énfasis, entonces en la calidad de vida en el trabajo, o *quality of work life* (guízar, 2013), considerando que:

- La persona desee permanecer en la organización, sin sentirse obligada a ello;
- Experimente un deseo natural de realizar bien sus tareas al primer intento; y
- Encuentre en su trabajo facetas igualmente o aún más importantes que en otros aspectos de su vida.

CONCLUSIONES

Al analizar los datos obtenidos con la aplicación del instrumento, además del conocimiento del entorno se concluye que, de acuerdo a la herramienta ECO Clima Laboral, la Universidad del Valle de Puebla, Plantel Tehuacán, presenta un nivel de organización Alta e Inteligentemente Emocional. Así, la organización se encuentra en manejo eficiente de factores vitales para el buen desempeño laboral y el robustecimiento de su estructura, preparada para el afrontamiento de situaciones complejas y cambiantes a través de su principal activo: el capital humano

Si bien los resultados han sido positivos y constantes en todos los ámbitos, es necesario prestar una atención más detallada en los temas relacionados con la Salud Física y Mental de los colaboradores, así como en el aspecto de

la Infraestructura Tecnológica. Por otro lado, aunque la calificación se encuentra por arriba del promedio considerado por la propia organización, ha habido un detrimento de 1% en comparativa con los datos del año 2018, esto causado por el cambio en la percepción de los colaboradores, considerando un problema que se da muy a menudo como es la constante rotación de personal.

Finalmente, es importante mencionar que los programas de enriquecimiento de trabajo llevados a cabo en la Universidad del Valle de Puebla, en relación a la teoría organizacional, podrían haber sido rechazados por algunos trabajadores, a partir de factores plenamente identificados (Ibid):

Manifiestan incapacidad de tolerar mayores cargas de responsabilidad;

No gustan de desempeñar tareas de mayor complejidad;

Existe la incomodidad al tener que ejecutar tareas de manera grupal;

Manifiestan desinterés por reaprender;

El personal puede manifestar una preferencia por la seguridad y estabilidad laboral, en lugar de aceptación de retos;

Consideran encontrarse a gusto con la autoridad del supervisor;

Las habilidades que presentan en el área laboral no son adaptables; y

Existe la preferencia de renuncia al empleo antes de obtener responsabilidades distintas o mayores a las ejecutadas.

REFERENCIAS

Aceves, R. V. (2004). *Dirección estratégica*. México: Mc Graw Hill.

Arias, G. F. (2004). *Administración de Recursos Humanos*. México: Trillas.

Chiavenato, I. (2004). *Comportamiento Organizacional, la dinámica del éxito en las organizaciones*. México: Thomson.

Certo, Samuel C. (2004). *Administración moderna*. México: Interamericana.

Chiavenato, I. (2018). *Administración de Recursos Humanos, el capital humano en las organizaciones*. México: Mc Graw Hill.

Claude S., George, (2005). *Historia del pensamiento administrativo*. México: Prentice Hall.

Dessler, G. (2015). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson.

Gómez, H. K. (7 de Marzo de 2016). La Nación Paraguay. Obtenido de <https://www.lanacion.com.py/2016/03/07/porque-medir-el-clima-laboral/>

Guízar, M. R. (2013). *Desarrollo Organizacional, principios y aplicaciones*. México: Mc Graw Hill.

Hernández, P. J. (2017). *Desarrollo Organizacional. Teoría, prácticas y casos*. México: Pearson.

Hernández y Rodríguez, Sergio. (2007). *Administración, pensamiento, proceso, estrategia y vanguardia*. México: McGraw Hill.

Koontz, H. (2017). *Administración, una perspectiva global*. México: Mc Graw Hill.

Luna, N. A. (2008). *Capital humano: Gestión por competencias laborales en la administración pública*. México: Trillas.

Medición del clima laboral. (Marzo de 2009). Obtenido de https://sptf.info/images/medicion_del_clima_laboral.pdf

Münch Galindo y García Martínez, (2004). *Fundamentos de administración*. México: Trillas.

Robbins, S. (20 de octubre de 1999). *Comportamiento Organizacional* 8 Ed. Obtenido de www.gestiondelconocimiento.com

Sexton P., William. (1999). *Teorías de la organización*. México: McGraw Hill.

Senge, Peter M. (2010). *La quinta disciplina: cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente*. Buenos Aires : México : Granica,