



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE SAN LUIS POTOSÍ

Facultad de Psicología
Instituto de Investigación y Posgrado

**“DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA RED
DE BIBLIOTECAS DE LOS CENTROS UNIVERSITARIOS
METROPOLITANOS DE LA UNIVERSIDAD DE
GUADALAJARA”**

TESIS

Que presenta como requisito para obtener el grado de Maestro en
Educación

Demetrio Navarro del Ángel

Directora de tesis: Dra. Elia Marúm Espinosa

San Luis Potosí, S. L. P.

Febrero del 2008



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE SAN LUIS POTOSÍ

Facultad de Psicología
Instituto de Investigación y Posgrado

TESIS

**“DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA RED
DE BIBLIOTECAS DE LOS CENTROS UNIVERSITARIOS
METROPOLITANOS DE LA UNIVERSIDAD DE
GUADALAJARA”.**

Que como requisito para obtener el grado de Maestro en
Educación

Presenta:

Demetrio Navarro del Ángel

Dirigida por: Dra. Elia Marúm Espinosa

Sinodales

Dr. Agustín Zárate Loyola

Mtro. Rosa María Martínez Rider

Dra. Elia Marúm Espinosa

Mtra. Ma. Marcela Morales Loo
Secretaria General
Facultad de Psicología

Mtra. Ma. del Carmen Rojas Hernández
Jefe del Instituto de Investigación y Posgrado
Facultad de Psicología

Lic. Psic. Víctor Manuel Arreguín Rocha
Director de la Facultad de Psicología

San Luis Potosí, S.L.P.
Febrero del 2008
México

Dedicatoria

A mis padres Esperanza y Demetrio, por sus innumerables sacrificios, dedicación y entrega para lograr ser una persona realizada como profesional de la educación, y como ser humano comprometido con la sociedad

A mi hermano Edgar Alonso, por ser nexo, luz y el motor de nuestra familia

A ustedes brindo este trabajo que hoy concluyo y defiendo como parte de una etapa de mi vida académica

Agradecimientos

En primer lugar al Espacio Común de Educación Superior (ECOES) y al Programa de Movilidad Santander-Universia, por el financiamiento brindado para poder incorporarme a la Universidad de Guadalajara (UdeG), pudiendo de esta manera realizar las actividades académicas y de investigación que me han permitido finalmente concluir este proyecto de tesis.

A la Universidad Autónoma de San Luis Potosí (UASLP), por haberme albergado durante dos años otorgándome un voto de confianza como profesionista y factor de cambio de la educación superior

A la Universidad de Guadalajara (UdeG) y al Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas (CUCEA), por haberme abierto las puertas en primer lugar para realizar la estancia académica, y en la cual su personal me brindó todo el apoyo para hacer más asequible mi estancia en esta institución, la cual puedo considerar como mi segunda casa académica

Muy especialmente, a la Dra. Elia Marúm Espinosa, Directora de este trabajo de grado, por su invaluable dedicación y orientación en su ejecución, pues sin duda alguna su trayectoria y visión han hecho que finalicemos juntos y exitosamente este arduo camino.

A mis lectores Dr. Agustín Zárate Loyola y a la Mtra Rosa María Martínez Rider, por las recomendaciones y sugerencias brindadas a lo largo de la realización de este trabajo de investigación.

A la Dra. Margarita Camarena Luhrs, por las palabras de aliento y apoyo decidido, a través de la relación tutorial y de amistad que hemos logrado conformar en este espacio educativo.

A Rosa Lara Velásquez una amiga incondicional, que con su apoyo y fortaleza ha estado al tanto para brindarme un consejo, una palabra con la calidez que la caracteriza para continuar adelante cuando todo parecía incierto

Al Mtro. Mario Alberto Naranjo González del Departamento de Métodos Cuantitativos del Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas (CUCEA), por su valioso apoyo en la revisión y adaptación del cuestionario.

A los directivos y personal administrativo de las bibliotecas de los centros universitarios metropolitanos de la Universidad de Guadalajara, por el apoyo y las facilidades brindadas para llevar a buen término este proyecto

Al Mtro. Sergio López Ruelas Jefe de la Coordinación de Bibliotecas y a la Mtra. Ana Elisa Núñez Fausto responsable del proyecto de la REBI UdeG por su invaluable apoyo a esta investigación, pues sin su apoyo decidido y sólido no hubiera sido posible lograr la versión final de este documento.

Un agradecimiento especial al Mtro. Arsenio Antonio Pérez Pérez , de la Universidad Centro Occidental Lisandro Alvarado (UCLA) de Venezuela, por la facilitación del documento de su tesis de grado, gracias a la cual hemos intercambiado experiencias en torno a este particular objeto de investigación, y a la vez nos ha permitido trabajar cooperativamente

Finalmente al personal del Centro para la Calidad e Innovación de la Educación Superior (CCIES), de la UdeG por su amistad y apoyo incondicional, con cariño especial para Teresa Moreno una maravillosa persona que coadyuva al desarrollo óptimo de este espacio laboral; y excelente amiga de quienes tenemos la fortuna de conocerla.

Índice

		Pág
	Índice.....	6
	Introducción.....	8
1	Capítulo I. Marco de referencia..	13
1.1	Preámbulo.....	14
1.2	Aproximación al constructo sobre Clima Organizacional.....	15
1.3	Escuelas del pensamiento que abordan el clima organizacional.....	18
1.3.1	Escuela de la Gestalt.....	18
1.3.2	Escuela Funcionalista.....	19
1.4	Importancia del clima organizacional.....	19
1.5	Tipología del clima organizacional.....	22
1.6	Enfoques de exploración del clima organizacional.....	26
1.7	Cronología de nociones conceptuales sobre el clima organizacional.....	29
1.8	Características del clima organizacional como objeto de estudio.....	33
1.9	Dimensiones del clima organizacional.....	34
1.10	Medidas del clima organizacional.....	37
1.11	Resultados en la perspectiva sobre el clima organizacional.....	38
1.12	Un punto de partida hacia el concepto de satisfacción laboral.....	41
1.13	Modelos teóricos para el estudio de la satisfacción laboral.....	44
1.14	Teorías sobre la Motivación.....	44
1.15	Teorías de contenido.....	45
1.15.1	La Jerarquía de las Necesidades de Maslow (1954).....	45
1.15.2	Teoría de las Motivaciones Sociales de Mc. Celland (1951-1961).....	46
1.15.3	Teoría Bifactorial de Herzber.....	47
1.16	Sinopsis.....	50
2	Capítulo 2 Marco Metodológico..	52
2.1	Preámbulo.....	53
2.2	Planteamiento del problema.....	53
2.3	Objetivo General.....	54
2.4	Objetivos particulares.....	55
2.5	Preguntas de investigación.....	55
2.6	Justificación.....	56
2.7	Hipótesis central.....	64
2.8	Hipótesis complementarias.....	64
2.9	Metodología.....	64
2.10	Instrumentos.....	66
2.11	Proceso de aplicación.....	70
2.12	Población y muestra.....	72
2.13	Confiabilidad de la muestra y del estudio.....	73
2.14	El contexto de estudio en la Red de Bibliotecas de la Universidad de Guadalajara (REBI UdeG).....	75
2.15	Un panorama de la Universidad de Guadalajara.....	75
2.16	Aproximación a la REBI UdeG.....	78

2	17	Limitaciones del estudio	81
3		Capítulo 3. Resultados	84
	3.1	Preámbulo	85
	3.2	Hallazgos del contexto general de la Red de Bibliotecas de la Universidad de Guadalajara (REBI UdeG)	85
	3.2.1	Biblioteca central del Centro Universitario de Ciencias Biológico Agropecuarias (CUCBA)	87
	3.2.2	Centro de Documentación y Sistemas de Información (CEDOSI)	88
	3.2.3	Centro de Recursos Informativos (CERI)	88
	3.2.4	Centro Integral de Documentación (CID)	89
	3.2.5	Centro de Información y Comunicación (CIC)	89
	3.2.6	Biblioteca del Centro Universitario de Arte Arquitectura y Diseño (CUAAD) "Dr. Horst Hartung Franz"	90
	3.2.7	Síntesis de las apreciaciones de las bibliotecas estudiadas	91
	3.3	Gráficos y discusión	93
	3.4	Diagnóstico sobre clima organizacional	97
	3.5	El aspecto de seguridad en la REBI UdeG	103
	3.6	Un bosquejo general sobre el factor higiénico en la REBI UdeG	104
	3.7	Conclusiones	105
	3.8	Recomendaciones	109
	3.9	Colofón	112
	3.10	Bibliografía	117
	3.11	Anexos	123
		Anexo 1	
		Instrumento	123
		Anexo 2.- Diagrama de los componentes del Clima Organizacional	131
		Anexo 3.- Proceso de investigación en el diagnóstico del clima de la REBI UdeG	132
		Anexo 4.- Estructura organizacional de las bibliotecas de la REBI UdeG	133
		Anexo 5.- Tabla de elementos mínimos respecto a la seguridad	139
		Anexo 6.- Propuesta de Instrumento de Diagnóstico del Clima Organizacional dentro de la REBI UdeG	140
		Anexo 7.- Tablas porcentuales de las variables del estudio	143
		Anexo 8.- Esquema agrupado del factor higiénico y subfactores	150
		Anexo 9.- Esquema agrupado del factor motivacional y subfactores	151
		Anexo 10.- Estadística descriptiva de los valores de los datos programa MINITAB	152
		Anexo 11.- Teorías de la Motivación	153

Introducción

La presente investigación tiene como objetivo presentar un estudio diagnóstico de corte descriptivo inferencial del clima organizacional, midiendo los índices de satisfacción e insatisfacción del personal de la Red de Bibliotecas (REBI) de los centros temáticos metropolitanos de la Universidad de Guadalajara, considerando que el clima organizacional es un factor importante en la calidad del servicio de las bibliotecas como servicio de apoyo académico y uno de los ambientes de aprendizaje de estudiantes y profesores

Se explora el estado prevaleciente del clima organizacional durante el periodo febrero – julio de 2007, en la Red de Bibliotecas de la Universidad de Guadalajara, (REBI UdeG), con el propósito de que sea tomado en cuenta el mismo como uno de los puntos estratégicos y prioritarios al ejercer la gestión, situados desde una visión integral de la organización.

Partimos de la concepción anglosajona de la biblioteca como corazón de la universidad y del hecho insoslayable que ésta constituye en sí misma un servicio básico y relevante para el desarrollo de las funciones fundamentales de la universidad, es decir la docencia y la investigación (Orera, 2005. 19,42), se hace alusión entonces al hecho educativo expresado como un complemento desde una ruta alternativa o bien complementaria como lo es el espacio de la REBI UdeG, como sitio donde converge la información actual, y a la cual acude la comunidad académica para cumplir con el nuevo rol educativo que nos refiere la UNESCO en la Declaración Mundial sobre la Educación Superior en el Siglo XXI: Visión y Acción (1998), “en un mundo en rápido cambio, se percibe la necesidad de una nueva visión y un nuevo modelo de enseñanza superior, que debería estar centrado en el estudiante ...”, de ello pueden dar cuenta las distintas adaptaciones y diseños curriculares que han venido realizando las Instituciones de Educación Superior (IES) a lo largo de este lapso, tanto a nivel nacional como internacional, resultado por una parte de esta recomendación y por otra parte por la urgencia de hacerlo debido a las demandas generadas por el contexto, (UNESCO, 1998).

En consecuencia y haciendo una paráfrasis de Ladrón, podemos señalar que dentro del trinomio aprendizaje – enseñanza e investigación, las bibliotecas y el personal que en ellas se encuentran, brindan un servicio y son un eje de enlace obligado para realizar las distintas tareas de aprendizaje e investigación de la comunidad académica (Ladrón, 2004: 32-33), son por tanto espacios de gran importancia para las Instituciones de Educación Superior (IES)

La razón por la que decidimos trabajar en el tema del clima organizacional o ambiente de trabajo, ha sido el interés de indagar en uno de los ámbitos a veces olvidado de las organizaciones es decir las percepciones de los recursos humanos que las conforman, en este caso las bibliotecas como uno de los espacios universitarios y destacar la importancia que tiene en la calidad que se brinda tanto a los usuarios internos y externos, ya que las bibliotecas son, o al menos debieran ser, uno de los principales apoyos académicos para estudiantes, profesores y trabajadores.

En base a lo anterior, consideremos que esta dependencia es prioritaria y de trascendencia en las funciones sustantivas de la Universidad de Guadalajara, razón por la cual fue necesario indagar en relación al clima organizacional percibido por los trabajadores de ésta, y su incidencia en la calidad de los servicios brindados a las comunidades de aprendizaje del contexto universitario como ya hemos referido

En este contexto y lógica educativa, hemos realizado esta investigación; en palabras de Guillén *et al* , “[.] El clima [organizacional], es una realidad imprescindible en el mundo moderno de la empresa” (Guillén, Gala y Velázquez, 2000: 166), agregaríamos que no sólo la empresa sino también toda organización social posee un determinado clima, el cual a veces es una realidad claramente visible, y en otros casos permanece latente; y ello incide de alguna manera en la estructura y dinámica del entorno laboral el clima es entonces “la esencia o personalidad institucional “(Brunet, 1997: 9), y constituye desde nuestra perspectiva un punto crucial para conocer nuestro entorno e incidir en él de manera positiva.

Sumado a lo anterior, podemos afirmar en la voz de Guillén *et al* que: “[...] el clima organizacional es un constructo que precisa ser clarificado, ya que constituye uno de los más confusos en la psicología de las organizaciones. Su importancia estriba en que es un fenómeno contextual de influencia, y una variable moduladora entre las estructuras y procesos de la organización y los comportamientos individuales (Guillén *et al.* 2000: 165-166).

En cuanto a lo referido creemos necesario explicar que el clima tiene diversa textura y sus dimensiones se difuminan en una realidad tan contradictoria como lo es la dimensión social y/o humana, esto a razón de que tanto su práctica como la concepción de los diversos agentes implicados en la construcción del clima de la organización es sumamente distinta, en otros términos cada individuo percibe su entorno o la realidad de un modo diferente al del otro.

Ahora bien, es conveniente agregar que el ambiente que prevalece en cualquier espacio de trabajo de una organización, “[...] surge de las relaciones existentes entre los diversos elementos y subsistemas, constituyéndose una ligazón entre ambiente e individuo”. (*Ibidem.* 166), es decir ambiente e individuo van de la mano y son los actores de este escenario quienes dan voz y significado a las acciones que realizan tanto en el plano individual como en el colectivo.

En este sentido, “[...] el clima organizacional es la suma de las percepciones de un grupo de personas que forma parte de la organización y establecen diversas interacciones en un contexto laboral, (*Ibid.*), y es en aras de reflexionar sobre el clima laboral que se vive dentro de las bibliotecas que conforman la REBI UdeG, que se buscó explorar e indagar en las percepciones que poseen los trabajadores que se desenvuelven en este sistema o entorno de la organización universitaria, ya que la biblioteca es un elemento de apoyo académico para la formación de los estudiantes, así como para el trabajo de los académicos y de los trabajadores, en este marco podemos referir nuevamente que “[...] las bibliotecas son parte integral de las universidades, las cuales

tienen la alta responsabilidad de formar a los egresados que requiere el desarrollo social, económico y político nacional (Lau, J 2007: 98), con ello el autor nos hace referencia a la importancia que posee de manera tangible esta instancia, pues brinda un servicio a la comunidad académica en la institución de la cual forma parte.

El contexto donde se inserta este proyecto como mencionamos con anterioridad es la Red de Bibliotecas (REBI UdeG) de la máxima casa de estudios de Jalisco, y a partir de los datos que obtenidos en la exploración, pensamos pueden ser útiles para poder realizar propuestas de acción de forma global y/o de forma pertinente a los contextos de los espacios de la organización, en este caso de las bibliotecas de los centros universitarios metropolitanos de la Universidad de Guadalajara (UdeG), lo cual resulta pertinente, para toda institución que explora intrínsecamente en su realidad para con ello continuar en la dinámica de innovación dentro de la estructura que la conforma, un proceso que es y será el impulso de cambio para llevar a toda organización a consolidarse y ser líder en el ramo en el cual se desempeña.

El tema sin duda es muy actual para entender de alguna forma la vida organizacional, y al analizarlo ponemos especial énfasis en uno de los aspectos que no ha sido tomado a profundidad en el Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) de la REBI UdeG, es decir el clima organizacional el cual reiteramos no se refiere únicamente a aspectos de infraestructura sino que hay que ir más a fondo sobretodo al encontrarnos inscritos en la búsqueda de la calidad debemos darle la importancia debida a los aspectos humanos de nuestra organización; el Plan de Desarrollo Institucional visión 2010 tiene como una de sus metas. “[..] Lograr la certificación del Sistema de Gestión de la Calidad de la Universidad de Guadalajara en la norma internacional ISO 9001:2000, por un organismo certificador y aprobado por el Comité General de la Calidad”, (Universidad de Guadalajara, 2005: 15), y esperamos que la contribución de los hallazgos sea útil para que la institución puedan incorporarlos o replantear algunas líneas de acción de las políticas internas que ha implementado o busca consolidar

Ante tales circunstancias, es de especial interés señalar brevemente que entre los resultados significativos derivados de esta investigación fue localizar y describir un clima construido en, por y desde la satisfacción o insatisfacción de los recursos humanos, en los distintos microclimas de las bibliotecas de los centros universitarios metropolitanos que conforman la Red de Bibliotecas de la Universidad de Guadalajara, en un nivel similar y hasta cierto punto aceptable, aunque no óptimo para lograr satisfacer en términos de calidad las demandas actuales del servicio al estudiante

En otro punto y con toda modestia siendo que no existe un consenso en la forma en que se presenta un trabajo de tesis, queremos referir la estructura básica bajo la cual se enmarca y plantea este trabajo de investigación, la cual hemos considerado adecuada desde nuestro punto de vista.

En el capítulo I, se enmarca y soporta el trabajo planteado desde un marco referencial, consistiendo en una exposición de planteamientos teóricos del clima laboral como objeto de estudio, y la satisfacción como elemento desde el cual realizamos su abordaje, se enuncia además, el aspecto de la motivación ligado en ciertos aspectos de la satisfacción

Por otra parte en el capítulo II se enuncia detalladamente la metodología sobre la cual se desarrolla la investigación, entre algunos de los componentes reconocibles dentro de la misma presentamos los objetivos, las interrogantes, hipótesis, instrumentos y limitaciones del estudio.

Finalmente en el capítulo III se describe de manera sucinta el escenario de la Red de Bibliotecas de la Universidad de Guadalajara (REBI UdeG), se identifican y discuten detenidamente los elementos, se presentan los hallazgos y sobre este fundamento realizamos algunas recomendaciones que pueden incidir dentro de la gestión organizacional de la referida red

Capítulo

1

Marco de referencia

1.1. Preámbulo

En este capítulo, se hace una breve revisión teórica desde la Psicología organizacional, por ser desde esta rama de la ciencia donde se inserta el clima laboral como objeto de estudio, aunado a la motivación y la satisfacción del sujeto, aunque no es un estudio psicológico, sino descriptivo desde una visión de la gestión educativa.

Asimismo, se presentan en términos generales, y de manera sucinta las principales escuelas y enfoques que han indagado acerca de esta temática, nos apoyamos sobremanera en la obra: "El clima de trabajo en las organizaciones. Definición, diagnóstico y consecuencias" (1997), de Brunet, pues consideramos es referencia obligada al iniciar un tema de esta naturaleza, por lo menos en México, donde la bibliografía no es tan basta como se quisiera.

El trabajo del autor con anterioridad referido recoge, gran parte de la evolución del concepto, con suficiente representatividad argumentativa de ello y una consistente visión del clima como fenómeno subjetivo, tal vez pero a la vez innegable dentro de las organizaciones de trabajo.

Dos obras más que también han tenido un peso específico, para la elaboración de este marco de referencia son: "Introducción a la Psicología de las organizaciones" (2003), de Gil R. y Alcover, y "Psicología del Trabajo para relaciones laborales" (2000) de Guillén G. y Guil B, pues atienden con fundamentos sólidos. características, dimensiones y resultados en torno al clima como concepto.

Se presenta a manera de apartados, una breve cronología conceptual sobre clima, se enlaza la motivación y la satisfacción como teorías con las cuales ha sido abordado, el enfoque principal de nuestra investigación bajo el modelo de la teoría bifactorial de Herzberg derivada de las teorías sobre la motivación, y al finalizar una sinopsis de las tres teorías de contenido en la que se inscriben los postulados teóricos de Herzberg

1.2. Aproximación al constructo sobre clima organizacional

El término clima proviene del latín *clima* que significa pendiente o inclinación. el diccionario de la Real Academia Española de la Lengua (2007) lo define como el conjunto de condiciones atmosféricas que caracterizan una región. y también como ambiente, en el cual se encuentran implícitas condiciones o circunstancias físicas, sociales, etc. que a su vez confluyen para establecer un determinado clima intelectual y/o político. En este concepto básico se plantean condiciones tanto internas como externas, las cuales se conjugan para crear cierto ambiente, o bien clima

Haciendo ahora una paráfrasis de León (2000), el autor manifiesta que “[...] el concepto de clima organizacional es de naturaleza hasta cierto punto reciente, y se comienza a hablar de él en la década de los sesenta en los países desarrollados, prestándole en ese entonces mayor interés y prevaleciendo el auge hasta cerca de los noventa”.

Ahora, bien por su parte Brunet, arguye que “[...] los orígenes teóricos de este concepto no son siempre claros en las investigaciones (Brunet, 1997: 13), por ello en este apartado trataremos de enmarcar los rasgos más significativos del clima organizacional como objeto de estudio, y señalaremos los teóricos que brindarán soporte a nuestro planteamiento.

Se establece primeramente que no hay un consenso general sobre la definición de este concepto, “[...] el clima organizacional es por tanto, un término que precisa ser clarificado, a raíz de que constituye uno de los más confusos en la Psicología de las organizaciones. De hecho existen en nuestro país (refiriéndose a España), pocos trabajos que lo exploren con rigor metodológico (Guillén *et al*, 2000: 165), ello lo pudimos constatar al iniciar la búsqueda de información documental, razón por la cual no pudimos encontrar referencias de primera mano de la teoría, o bien estudios bajo este enfoque.

Sin embargo para no extender demasiado nuestro objeto de estudio y basados en que "[...]" de todos los enfoques sobre el concepto de clima organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y los procesos que ocurren en un medio laboral (Gonçalves, 1997), siendo entonces los individuos los informantes clave de este fenómeno.

En el mismo orden de ideas, un punto a recalca, es la trascendencia del concepto de clima "[...]" estriba en que es una realidad psicosocial, que se convierte en un fenómeno contextual de influencia, configurándose como una variable moduladora entre las estructuras y los procesos de la organización y los comportamientos individuales (Guillén *et al.* 2000:165), en estos términos se deduce entonces la importancia de ahondar en la comprensión profunda del factor humano que es la parte imprescindible de toda organización, entendiendo las formas de interacción que prevalecen en el campo interno.

A raíz de lo anteriormente reseñado, y en el mismo punto de vista Guillén y otros insisten en el siguiente argumento:

"[...] El clima es una realidad imprescindible en el mundo de la empresa u organización que surge de las relaciones existentes entre los diversos subsistemas y que constituye una ligazón entre individuo y ambiente. Más concretamente el clima es la percepción de un grupo de personas que forma parte de una organización y establecen diversas interacciones en un contexto laboral (Guillén *et al.* 2000:166), por tanto, su relación es un binomio podríamos decir interdependiente y los resultados varían según las diferencias de ambos.

De manera general, "[...]" los estudiosos de las relaciones humanas llaman la atención a los gestores acerca de la importancia que juegan los individuos en la determinación del éxito o fracaso de la organización" (Ivancevich, Lorenzi y Skinner, Crosby, 1997: 60), y en ese mismo orden de ideas, otros autores nos indican lo siguiente: "[...]" El estudio del clima necesita entonces, del examen de los componentes humanos y físicos (Brunet, 1997

16), siendo importante considerar entonces tanto el factor del capital humano como el del contexto organizacional o medio físico donde interactúa o se desenvuelve el trabajador, pues las acciones y conductas en el plano individual se ven influenciadas radicalmente también por su entorno.

Con respecto a las anteriores ideas de los autores, podemos tomar el argumento de Rousseau 1988, vertido por Furnham, quien refiere que: "el clima como concepto, tiene sus límites específicos que lo distinguen de otras características y de otras percepciones. Dos cualidades definidas y constantes en el clima persisten en sus varias conceptualizaciones. es una percepción y es descriptiva", bajo este argumento queda entonces claro que si bien a veces se dice que se evalúa el clima, más bien se hace una medición descriptiva, que coadyuva a conocer el estado actual de la organización en ciertos ámbitos que se desea indagar (Furnham, 2001. 604)

Al hacer una breve segmentación acerca del tema, podemos señalar que se conjugan diversos elementos entrelazados de tal manera que sus límites parecen desvanecerse en el entorno laboral cotidiano, algunos de ellos serían: el estilo de liderazgo, la dinámica de relación entre el personal, la rigidez/flexibilidad de la organización, la opinión de otros, su grupo de trabajo, entre otras.

Por otra parte, subrayamos que el clima organizacional representa el sensor que mide el nivel de comunicación, filosofía e integración a la institución en la cual se labora, ello compone el panorama del desarrollo diario institucional, en otras palabras, el analizar el clima constituye una de las estrategias de la gestión para reencauzar los objetivos que se plantean y que por alguna razón, no alcanzan lo planeado, en la estructura institucional

Después de esta breve revisión, se observa la importancia del tema para las instituciones u organizaciones, pues el clima "[] es una vivencia real subjetiva dependiente de las percepciones y valoraciones individuales [de los empleados que en ella se encuentran insertos]" (Guillén *et al*: 2000:166), pero a pesar de la subjetividad que pareciera prevalecer la información que puede

arrojar un diagnóstico de esta naturaleza, ello nos brinda un esclarecimiento que no puede a veces ser explicado con metodologías o conceptos aislados, nos permite más que evaluar el clima describirlo dentro de la organización y de esta manera que nos permita emprender acciones correctivas o de mejora en los diferentes procesos que se gestan dentro de un espacio social - organizacional

1.3 Escuelas del pensamiento que abordan el tema de clima organizacional

“[...] Analizando la documentación sobre el tema [...] el concepto de clima organizacional está constituido por una amalgama de dos grandes escuelas de pensamiento que son subyacentes a las investigaciones efectuadas (Brunet, 1997: 13-14), por ello revisamos de manera muy general las dos escuelas en las que circunscriben las investigaciones que han hecho estudios sobre el clima laboral u organizacional.

1.3.1 Escuela de la Gestalt

Este enfoque se centra en la organización de la percepción (el todo es diferente a la suma de sus partes). En el interior de este acercamiento se relacionan dos principios importantes en la percepción del individuo:

- a) Captar el orden de las cosas tal y como éstas existan en el mundo y
- b) Crear u nuevo orden mediante un proceso de integración a nivel de pensamiento. Según esta escuela, los individuos comprenden el mundo que los rodea basándose en criterios percibidos e inferidos y se comportan en función de la forma en que ellos ven el mundo. De tal modo, la percepción del medio de trabajo y del entorno es lo que influye en el comportamiento de un empleado. (*Ibidem.*), una limitante sobre este punto en específico, y de singular importancia, es precisamente la supuesta pasividad del individuo ante su entorno, los cuales se adaptan a éste, y actúan en consecuencia.

1.3.2 Escuela funcionalista

"[...] Según esta escuela, el pensamiento y el comportamiento de un individuo dependen del ambiente que lo rodea y las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio.

Al contrario de los gestaltistas que postulan que el individuo se adapta a su medio porque no tiene otra opción, los funcionalistas introducen el papel de las diferencias individuales en este mecanismo. Así, un empleado interactúa con su medio y participa en la determinación del clima" (Brunet, 1997: 14), por ello en nuestra investigación hemos adoptado ciertos elementos de esta escuela para acercarnos a su realidad, al insertar variables personales como sexo, edad, experiencia laboral, etc., que pudiesen incidir en la percepción del clima de tal o cual forma

1.4. Importancia del clima organizacional

El tema sobre clima laboral empezó a cobrar importancia entre los investigadores desde los sesenta y, a través de este lapso, ha sido llamado de diferentes maneras: ambiente, atmósfera, clima organizacional, y cultura son algunas de sus variantes, aunque aún sigue existiendo el debate en torno a sus límites, alcances y dimensiones.

Haciendo una paráfrasis de Furnham, indicamos que la temática ha estado presente y se ha arraigado durante casi medio siglo en el área administrativa, "[...] las organizaciones son conscientes de que así como el clima atmosférico real, (es decir el clima) afecta la temperatura o puede devastar una zona geográfica o incluso derruir alguna sucursal de la empresa u organización, de igual forma ocurre con el clima organizacional" (Furnham, 2001: 600)

Además de lo anterior indica que: “[...] el clima puede poner en riesgo su supervivencia, podemos agregar que mientras que el clima atmosférico actúa básicamente sobre los recursos físicos [infraestructura], el organizacional afecta a sus recursos humanos [el personal] (Furnham, 2001: 600), por ende sus implicaciones tienen un peso específico en la organización para bien o para mal como ya hacíamos referencia.

Ante el argumento vertido con anterioridad, el autor continúa insistiendo en que: “[...] el clima tiene un impacto tan vital en el individuo en el trabajo como el clima atmosférico respecto a las actividades y los estados de ánimo en general de las personas, siendo un punto medular inserto dentro de un complejo conjunto de fuerzas en una organización que inciden sobre quienes trabajan en ella, afectando tanto el desempeño como la satisfacción de los empleados (*Ibidem*: 601), aquí se acentúa nuevamente la trascendencia de este fenómeno como objeto de estudio.

En consecuencia, el clima ha sido una de las preocupaciones más sentidas dentro de las organizaciones, considerándolo en el debate y análisis del marco de actuación, de búsqueda de calidad y desarrollo, pues sin duda alguna la organización no es únicamente la estructura física, sino los recursos humanos que en ella confluyen y que interactúan, en el ser, pensar y hacer de la organización.

Retomando un poco el argumento de Furnham, 2001 “[...] el énfasis en la calidad (que se puede definir como el trabajo por alcanzar un estándar que supere la norma) y el servicio a clientes ha destacado la importancia de los aspectos humanos en las organizaciones (*Ibid.* 576); aunado a esto podemos explicar en la misma voz del autor [...] se han suscitado cambios radicales en las ciencias humanas que abarcan una explicación positivista a una interpretación constructivista que remarca la importancia de la percepción subjetiva de los empleados (*Ibidem*), los sujetos entonces toman la voz activa, para describir desde su concepción los elementos de un fenómeno específico.

Agregamos también que “[.] el clima organizacional es una característica de la organización que la gente, sin importar donde trabaje, experimenta todos los días, el clima interno de una organización incluye la naturaleza de las redes de comunicación de las organizaciones, los sistemas de recompensa, el estilo de liderazgo, las técnicas para la fijación de objetivos y otros factores (Furnham, 2001: 601), abundando un poco más, el clima es un elemento dinámico que influye en todos los aspectos de la organización.

El conocer cómo es el clima dentro de la organización, sus impactos, tendrá un efecto en la eficacia administrativa y la gestión para manejar adecuadamente el clima. Gracias a esto se puede incidir a través de la gestión directiva, administrativa, u organizacional, según el comportamiento, las actitudes de los empleados y los resultados obtenidos en los servicios que se ofrecen.

Aunado a lo expuesto hasta ahora, Guillén *et al*, señalan que: “[.] el favorecer la satisfacción de los individuos, posibilita el aprendizaje, la adquisición de destrezas y habilidades para el desempeño laboral, potencia el compromiso, la implicación con la tarea y con la organización de la cual forma parte, logrando en suma poder ofrecer una mayor calidad de los servicios (Guillén *et al*, 2000: 169), y es precisamente la mejora del servicio y la eficiencia que se brinda, una de las razones de la gestión.

“En este sentido dentro del proceso de evolución y desarrollo de una organización se considera importante el estudio del clima laboral. Una política adecuada para intentar desarrollar un rendimiento positivo, estriba en la importancia de lograr las metas y fines planificados y en alcanzar, en la medida de lo posible, un nivel de satisfacción laboral pertinente entre los miembros de la organización, un estudio de clima laboral tiene por tanto, entre sus objetivos obtener información que nos proporcione una perspectiva del mundo interno de la organización (*Ibidem.*), no es entonces equivocado adentrarnos en el concepto desde la óptica interna de los individuos por una parte y conjugando otros elementos de la organización como tal.

La valoración del clima es vital para la organización porque supone una gestión activa que posibilita la prevención de planes ante los cambios y dificultades, permite la planificación y desarrollo de actuaciones que faciliten el desarrollo de la organización, determina procesos de resolución de problemas, permite una gestión adecuada de los miembros con relación a la satisfacción de las necesidades y expectativas ((Guillén *et al*, 2000: 170), el clima es entonces un signo clave para ejercer la gestión y consideramos es el denominador común que hemos estado ya valorando en líneas anteriores.

Por tanto el tema además de interesante, es un reto sin duda es el poder realizar un análisis, estableciendo una metodología pertinente que nos lleve a recopilar y documentar el clima prevaleciente en una organización y los posibles enlaces existentes en los elementos que interactúan sin duda alguna tanto en el plano humano como en el estructural dentro de la organización, además que es más manejable o susceptible a los esfuerzos por modificarlo en el plano interno, puesto que puede existir tanto un clima benéfico (sano) o un clima perjudicial (malsano) para el desarrollo y consolidación de sus objetivos y metas como organización.

Finalmente cabe indicar que “[...] el análisis o auditoría del clima contribuye a asegurar la supervivencia de la organización, pues aquellas que no auditan regularmente sus recursos humanos pueden pasar por alto signos cruciales de los ajustes internos que es necesario realizar. Por tanto nos ayuda a diagnosticar problemas latentes mucho antes de que sea imposible el manejarlos” (Furnham, 2001: 623), aquí se aprecia nuevamente el grado de importancia que posee el llevar a cabo un análisis que indague en la situación organizacional tomando como elemento por supuesto el clima laboral, y dotarlo de significado a partir de las percepciones que los sujetos le asignan.

1.5. Tipología del clima organizacional

Considerando la heterogeneidad de variantes semánticas del concepto de clima, presentamos de manera sucinta las posiciones más significativas en

torno a éste como objeto de estudio, que a continuación presentamos con la finalidad de tener una mirada sino exhaustiva por lo menos puntual

“El clima puede ser definido en sentido amplio como las percepciones compartidas por los miembros de una organización acerca del modo en que son las cosas alrededor. De manera más contundente, el clima está constituido por las percepciones compartidas de las políticas, las prácticas y los procedimientos, tanto formales como informales, y representa un concepto molar indicativo de las metas organizacionales y de los medios apropiados para alcanzarlas (Alcover, 2003: 398), a partir de esta descripción se valora la percepción en el plano individual pero no de manera tajante, sino que converge también un plano colectivo.

Situados en esta lógica, explicamos que “[...] el clima se mide a través de las percepciones individuales, pero para que exista un clima en un determinado nivel (grupo, unidad, departamento, organización), es necesario algún grado de acuerdo entre dichas percepciones” (Alcover, 2003: 399), en otras palabras no es un objeto subjetivo total y netamente individual, sino que se depura a través del consenso de un determinado grupo, en este caso del cual forma parte.

A continuación, Furnham (2001), argumenta que: “El problema conceptual del grado en el cual las percepciones del clima tienen que aceptarse como consensuadamente para garantizar la definición del concepto ha llevado a algunos autores a resolver el problema especificando o definiendo diferentes tipos de clima a partir de sus peculiaridades (Furnham, 2001:606), con ello se nos quiere expresar que el clima al igual que cualquier objeto de estudio, se puede fraccionar en un punto específico y analizarlo a detalle, según la profundidad que el investigador desee hacer al respecto.

Uno más de los autores que es analizado, por Furnham es Rousseau, quien formula o categoriza el clima en cuatro dimensiones: clima psicológico, agregado, colectivo y organizacional (Furnham, 2001: 607-608), exploraremos

cada una de ellas de manera breve para identificar después la dimensión que este estudio abarcará.

Clima psicológico se define como las percepciones individuales de las características del ambiente o del contexto del que las personas forman parte. La medida del clima, en consecuencia, es individual (respuestas dadas a un cuestionario por cada sujeto). La falta de acuerdo en las percepciones de los miembros de un mismo grupo, departamento u organización, demostraría que el clima es un atributo individual (González y Peiró, 1999).

En este mismo tenor de ideas, Rousseau citado por Furnham, nos indica que: "Las diferencias individuales tienen una función sustancial en la creación de percepciones, al igual que los ambientes inmediatos o próximos en los que el sujeto es un agente activo.

Diversos factores dan forma al clima psicológico, y estas percepciones no necesitan coincidir con las de otras personas en el mismo ambiente próximo de un individuo sea peculiar, y por la otra, las diferencias individuales desempeñan un papel esencial en estas percepciones" (Furnham, 2001: 607).

El clima agregado "ha sido propuesto por investigadores que consideran que no puede entenderse la existencia de un clima en un sistema sin el acuerdo entre los miembros que lo componen

Así, el clima agregado es el resultado de promediar las percepciones individuales de los miembros que pertenecen al mismo grupo, departamento u organización, acerca de las cuales pudiera existir un cierto grado de acuerdo o consenso" (González y Peiró, 1999).

Se considera que "este tipo de clima se construye con base a la pertenencia de las personas a alguna unidad identificable de la organización formal o informal; infiriéndose entonces que esta agregación de percepciones individuales se justifica porque el consenso [de percepciones] implica un

significado compartido [por los miembros de un determinado grupo] (Rousseau, 1988).

El clima colectivo "persigue la identificación de grupos de miembros organizacionales que presentan percepciones similares del ambiente a través de técnicas estadísticas de agrupamiento o análisis de conglomerados.

Dichos grupos de miembros constituyen los climas colectivos, los cuales, al demostrarse que comparten percepciones similares, cumplen la condición indispensable de agregar con seguridad las puntuaciones individuales" (González y Peiró, 1999).

En este sentido, se puede enunciar según indica Rousseau citado por Furnham (2001), que: "surge del consenso entre individuos respecto a su percepción de los contextos del comportamiento. Sin embargo, a diferencia del clima agregado, se identifican los climas colectivos tomando las percepciones individuales de los factores situacionales y combinándolas en grupos que reflejen resultados parecidos del clima.

En el caso del clima colectivo, se dice que las interacciones desempeñan un papel importante en la determinación de las percepciones compartidas, aunque su papel no haya sido evaluado de manera satisfactoria en términos empíricos" ((Rousseau, 1988), aunque no se niegan los hallazgos que se han hecho en este campo, se considera que aún falta evidencia que de un mayor sustento a este concepto teórico (Furnham, 2001: 608).

Después de haber visto estos tres tipos de clima, pasaremos al **clima organizacional**, éste puede considerarse un descriptor de los atributos organizacionales, expresados en términos que caracterizan las experiencias individuales con la organización; refleja la orientación interior de los miembros con de la organización (*Ibíd.*), podemos considerar es la consecuencia de la interacción de los individuos o trabajadores, entre ellos y a la vez con la institución en la cual laboran

Ahora, podemos señalar que, el clima organizacional constituye una variable esencial para la comprensión de las lógicas de actuación de las organizaciones, por ende se asume y comprende el estado latente de la percepción subjetiva, inaprensible pero cierta y real de toda organización, en la cual el recurso humano es la base que le da fortaleza y solidez.

Por ello y debido a su naturaleza heterogénea, el estudio del clima puede servir como elemento integrador del comportamiento organizacional, pues vislumbra, el elemento humano y además componentes de la organización como sistema; pues se considera que todos estos factores confluyen y se enlazan unos a otros, por ello es tarea importante el tomarlos en cuenta al valorar el clima organizacional

Ya que hemos realizado un recuento de las cuatro dimensiones en las que podríamos ahondar sobre el tema de clima, se indica que el que será utilizado para realizar el abordaje es el clima organizacional, pues tratamos de describir los atributos o elementos que coexisten en la organización de la Red de Bibliotecas d la Universidad de Guadalajara (REBI UdeG), ello a través de la indagación con la plantilla laboral y conocer además la orientación o identidad que estos tienen con su centro de trabajo y con la Universidad de Guadalajara, a la cual pertenece la red de bibliotecas, en lo cual profundizaremos en el siguiente capítulo de esta investigación.

1.6. Enfoques de exploración del clima organizacional

Su enunciación y su manejo como ya lo hemos venido señalando, varían en función de los medios, fines, modos y de los investigadores que lo analizan; Brunet (1997), cita tres enfoques distintos, basados en los trabajos de los estadounidenses James y Jones, donde se circunscriben diferentes investigaciones sobre el clima organizacional.

Siendo los siguientes. "La Medida múltiple de atributos organizacionales, la Medida perceptiva de los atributos individuales, y la Medida perceptiva de los atributos organizacionales, siendo esta última la concepción mayormente

utilizada por los investigadores, por ser la que permite medir más fácilmente el clima organizacional y aquella que respeta mejor la teoría de Lewin que postula la influencia conjunta del medio y la personalidad del individuo en la determinación de su comportamiento" (Brunet, 1997: 16-19), es dentro de esta descripción del enfoque que este trabajo se desarrolla tomando en cuenta algunos de los elementos ya citados.

Ahondando un poco en estos tres enfoques, se nos refiere que "la Medida múltiple de los atributos organizacionales considera el clima como un conjunto de características que:

- a) describen una organización y la distinguen de otras,
- b) son relativamente estables en el tiempo,
- c) influyen en el comportamiento de los individuos.

Bajo esta panorámica el clima se convierte en sinónimo de ambiente organizacional, y la metodología privilegiada es la medida objetiva de los componentes (o estructura) del clima" (Brunet, 1997: 17). como ya describíamos este enfoque teórico se sitúa desde la perspectiva de la estructura organizacional como tal, y no tanto en las personas.

Y ahora, respecto a la Medida de los atributos individuales, podemos exteriorizar junto con Brunet que "[...] ésta representa una definición deductiva del clima organizacional que responde a la polémica que vincula la percepción del clima a los valores, actitudes u opiniones personales de los empleados. concebido bajo esta lógica, el clima organizacional no puede ser estable en el tiempo, ni uniforme dentro de una organización o departamento, puede incluso cambiar según el humor de los individuos, las investigaciones existentes raramente se abordan bajo esta definición, pues se considera que al dejar de lado a la organización no aporta nada nuevo desde el punto de vista de las teorías organizacionales" (*Ibid.*: 18), en términos llanos resulta insuficiente el abordaje del objeto de estudio, pues su visión parece ser arbitraria, al tomar sólo un punto y descuidar otros tantos.

En lo que respecta a la Medida de los atributos organizacionales, “[...] el clima es calificado como una medida perceptiva de los atributos organizacionales, y está definido como una serie de características que a) son percibidas a propósito de una organización y/o de sus unidades (departamentos), y que b) pueden ser deducidas según la forma en la que la organización y/o sus unidades (departamentos) actúan ya sea de manera consciente o inconsciente, con sus miembros y con la sociedad” (Brunet, 1997: 18-19), en otros términos es una dimensión totalmente dinámica

El referido autor, expone que “[...] el comportamiento de un individuo en el trabajo debe considerarse según la fórmula de Lewin que estipula que el comportamiento es función de la persona implicada y de su entorno. $C = f(P \times E)$. Toda situación de trabajo implica un conjunto de factores específicos del individuo, tales como las aptitudes y características físicas y psicológicas, pero ésta, presenta entornos sociales y físicos que tienen sus particularidades propias” (*Ibidem*:11), haciendo una interpretación se nos dice que la dimensión de clima se amplía a otras esferas con las que interactúa, creándose entonces sus particularidades.

“El individuo aparece entonces inmerso dentro de un clima determinado por la naturaleza particular de la organización. Así, la predicción del comportamiento del individuo no sólo depende de sus características personales sino también de la forma como éste percibe su clima de trabajo y los componentes de su organización” (*Ibid.*), ubicados en este planteamiento, se vinculan circunstancias que generan determinado comportamiento dentro del ambiente laboral.

Más adelante el autor plantea que “el clima es muy importante en el desarrollo de una organización, en su evolución y en su adaptación al medio exterior. Un clima demasiado rígido, una estructura organizacional mal definida y no evolutiva harán que una empresa se deje aventajar fácilmente por sus competidores” (Brunet, 1997:11-12), ello entonces resultaría negativo a corto, mediano y largo plazo, y habría entonces que tomar acciones acordes a las circunstancias.

Así, los componentes y las variaciones del medio interno, procedentes de las propiedades mismas de la organización son particularmente importantes para diagnosticar y comprender el comportamiento de los empleados y planear las intervenciones para modificar el comportamiento, mejorar la productividad y la calidad del trabajo, favorecer las relaciones interpersonales y desarrollar la eficiencia en la organización (Brunet, 1997: 12), esto permitiría delinear y enmarcar la ruta de cambio de la gestión organizacional, en pro del beneficio de la institución de la cual se trate.

Según nos refiere Pérez (1995), “para la teoría de Lewin y la teoría de la Gestalt, cada persona evalúa e interpreta el medio específico en el cual está inmerso, se forma de él un modelo con significado y así su realidad va a consistir en las interpretaciones que hace de sí misma y de su ambiente cuando interactúa”.

1.7. Cronología de nociones conceptuales del clima organizacional

A continuación presentamos una breve relación cronológica a través de la reseña que nos presenta Furnham (2001: 605), sobre algunos de los autores que han descrito el clima organizacional, tal como ellos lo han referido, y a continuación elaboramos una tabla más sobre investigaciones más recientes, y al finalizar brindamos un punto de vista global acerca de las similitudes de los conceptos e indicamos nuestra interpretación personal

Esquema 3.- Breve síntesis conceptual sobre clima 1964 – 1985

Forehand y Gilmer (1964)	Características que distinguen a una organización de otra, perduran en el tiempo e influyen en el comportamiento de las personas en las organizaciones. La personalidad de la organización.
Findlater y Margulies (1969)	Propiedades organizacionales

	percibidas que intervienen entre el comportamiento y las características organizacionales.
Campbell <i>et al</i> (1970)	Conjunto de actitudes y expectativas que describen las características estáticas de la organización, el comportamiento y los resultados, y las contingencias de los resultados
Guion (1973)	Un clima percibido tiene que ver con los atributos de una organización y los de la persona que los percibe.
James y Jones (1974)	Representaciones cognoscitivas psicológicamente significativas de la situación; percepciones
Payne <i>et al</i> (1976)	Consenso en cuanto a la descripción que las personas hacen de la organización
James <i>et al</i> (1978)	Proceso psicológico que interviene entre el comportamiento y las características organizacionales
Litwin y Stringer (1978)	proceso psicológico que interviene entre el comportamiento y las características organizacionales
James y Sell (1981)	La representación cognoscitiva de las personas de los entornos próximos, expresada en términos de sentido y significado psicológico para el sujeto, un atributo del individuo que se aprende, es histórico y resistente al cambio
Glick (1985)	Un término genérico para una clase

amplia de variables organizacionales, más que psicológicas, que describen el contexto para las acciones de los individuos

Fuente: Adaptación de la versión de Furnham *Psicología organizacional El comportamiento del individuo en las organizaciones* México. Oxford University Press. (2001:604-605)

Esquema. 7. Breve síntesis conceptual sobre clima 1990 – 2006

Reichers y Schneider (1990)	El clima está constituido por las percepciones compartidas de las políticas, las prácticas y los procedimientos, tanto formales como informales, y representa un concepto molar indicativo de las metas organizacionales y de los medios apropiados para alcanzarlas.
Silva, V M (1992)	Es un constructo útil en el estudio de las organizaciones, con más posibilidades de aportar explicaciones en el análisis de la conducta y de ser un elemento viable de diagnóstico e intervención.
Brunet, (1997)	El clima constituye una configuración de las características de la organización, así como las características personales del individuo pueden constituir su personalidad
Vázquez M. (2001)	No es otra cosa que el ambiente que se presenta en una organización como producto de una serie de variables objetivas y subjetivas que crean una gran variedad de actitudes, conductas y reacciones.
Nicolás Seisdedos (2003)	Es un conjunto de percepciones de

	<p>tipo descriptivo y no evaluativo, referido a la totalidad o partes de la organización y que influyen en la conducta y actitudes de los miembros.</p>
Peraza R. y García R. (2004)	<p>El clima organizacional cobra vida en las percepciones de los trabajadores y de los procesos de trabajo que se gestan en la organización.</p>
Torres D. N. (2006)	<p>Se refiere a la atmósfera colectiva o ambiente del trabajo: las actitudes, percepciones y dinámicas que determinan como las personas se comportan diariamente.</p>
Pérez M. I y Maldonado P M. y Bustamante, U S (2006)	<p>Se construye colectivamente, a través desde la interacción cotidiana en la organización, y como tal esa construcción tiene la capacidad de facilitar u obstaculizar el logro de las metas organizacionales.</p>
Vega, D., Arévalo, A., Sandoval J., et al (2006)	<p>Es un elemento dinámico que construyen los grupos en las organizaciones y en el que se mantiene un equilibrio entre los aspectos objetivos (externos al sujeto) y los aspectos subjetivos (dimensión psicológica) Este proceso se describe y construye a partir de las percepciones que elaboran y transmiten los sujetos al interactuar en el contexto laboral.</p>

Fuente. Elaboración propia (Los autores referidos en este esquema pueden ser consultados en la bibliografía de este trabajo para ampliar la información).

Una vez hecha la revisión de la literatura existente, indicamos que dentro de la variedad de esclarecimientos sobre el concepto, de los trabajos de estos autores, encontramos el elemento común de las percepciones individuales que se suman, y engloban el sentido del clima laboral, aunque a éste se unen otro sinnúmero de componentes y/o variables que pueden hacer una configuración del clima. sobre esta base podemos indicar que el clima no puede ser descrito o interpretado sino es a partir de los recursos humanos quienes directa o indirectamente pudiesen ser los mediadores para referirnos elementos que destaquen la presencia de un determinado clima en su entorno. esta sería entonces la concepción sobre la cual trabajaremos, por ende nosotros exploramos la percepción compartida en diferentes indicadores que nos permiten hacer un estudio diagnóstico de la satisfacción en algunos elementos tanto de la estructura como de los procesos organizacionales.

1.8. Características del clima organizacional como objeto de estudio

Brunet (1997), cita las siguientes características del concepto del clima organizacional.

- A. El clima organizacional es un concepto molecular y sintético como la personalidad.
- B. El clima tiene una connotación de continuidad pero no de forma tan permanente como la cultura, por lo tanto puede cambiar después de una intervención particular
- C. El clima es fenomenológicamente exterior al individuo quien, por el contrario, puede sentirse como un agente que contribuye a su naturaleza.
- D. El clima está basado en las características de la realidad externa tal como las percibe el observador o el actor (la percepción no es siempre consciente).

- E. Puede ser difícil describirlo con palabras, aunque sus resultados pueden identificarse fácilmente.
- F. Es un determinante directo del comportamiento porque actúa sobre las actitudes y expectativas que son expresiones directas del comportamiento.

Las anteriores características son sólo algunas de la variedad que cita el referido autor sobre el clima laboral, además hemos seleccionado las que consideramos pueden ser descritas a través de la investigación que nos encontramos desarrollando, y que a su vez con otras palabras han sido mencionadas en años más recientes como hemos revisado con anterioridad

1.9. Dimensiones del clima organizacional

El clima organizacional es un constructo multidimensional, tanto es así que a pesar del esfuerzo realizado a través de diferentes posturas epistemológicas, metodológicas y conceptuales en las investigaciones, todavía no existe un consenso sobre lo que realmente constituyen las dimensiones del constructo clima organizacional

Brunet (1997), expone que "[...] el clima organizacional está conformado por un conjunto de componentes que le dan naturaleza multidimensional de variables, interacciones y efectos, entre los componentes que menciona haciendo una adaptación de Gibson *et al* (1979) se encuentran:

- A) Comportamiento** (individual, grupal, motivación, liderazgo)
- B) Estructura Organizativa** (micro dimensiones y macro dimensiones)
- C) Procesos Organizacionales** (Evaluación del rendimiento, sistemas de remuneración, comunicación, toma de decisiones, etc.)

Estos componentes interactúan, y a su vez tienen efectos en algunos ámbitos del rendimiento en el plano individual, de grupo y en la organización como tal" (Brunet: 1997:40.41), aquí se acentúa el clima como componente dinámico que se bifurca y actúa en distintos niveles de la organización.

Continúa el argumento, y el autor hace un recuento cronológico de algunos trabajos donde se establecen las dimensiones del clima organizacional, revisaremos brevemente tres de ellos como mirada general de lo que ya se ha hecho con anterioridad, primeramente en el trabajo de Likert (1967), y establece las siguientes dimensiones. Brunet (1997: 44)

- I Los métodos de mando o Procesos de liderazgo.
- II Las fuerzas motivacionales
- III Los procesos de comunicación
- IV Los procesos de influencia-Interacción
- V. Los procesos de toma de decisiones
- VI Los procesos de planificación y fijación de metas
- VII Los procesos de control
- VIII Los objetivos de rendimiento y perfeccionamiento

Por su parte Litwin y Stringer (1968), miden la percepción de los empleados en función de las siguientes dimensiones:

- I. Estructura organizacional
- II. Responsabilidad
- III Remuneración o recompensa
- IV. Riesgo
- V Apoyo
- VI Normas
- VII. Conflicto

Además de este breve recuento de las dimensiones, existe una vasta gama de posibilidades para realizar un estudio en el campo del clima laboral,

Guillén *et al* (2000), lo reiteran al indicar: “[...] existen variadas dimensiones entre los distintos investigadores e instrumentos de medida, pero la mayoría de los autores parecen centrarse en las siguientes unidades de análisis y según el autor son:

- a) **Estructura:** Sistemas de establecimiento de objetivos y procedimientos
- b) **Autonomía:** Opciones de decisión personal a la hora de actuar en el ámbito laboral
- c) **Sistemas de remuneración:** Métodos que se aplican para implantar estos sistemas
- d) **Relación con la supervisión:** Relación entre jefe y subordinados
- e) **Nivel de resolución de conflictos:** Grado de coordinación y cooperación a la hora de afrontar problemas y dificultades entre los equipos de trabajo y la dirección” (Guillén *et al*, 2000: 168).

Por tanto, se puede observar la multiplicidad de dimensiones que se pueden medir para diagnosticar el clima laboral de una organización, y éstas varían de un autor a otro. Sin embargo se constata que existen dimensiones comunes del clima, las cuales describimos líneas arriba a través de este autor

Generalmente el estudio del clima se aborda desde una dimensión de acuerdo a las necesidades o intereses de la investigación, y es “a través de la valoración de los grupos, lo que nos permite tener una visión relevante de la organización, permitiéndonos obtener información sustancial para analizar e interpretar el funcionamiento de la estructura de la organización” (*Ibid.* 169), por ende la lógica de un determinado estudio se sitúa según la perspectiva de análisis que muy particularmente se ha diseñado y elegido, para lograr culminar en determinados fines.

En general, se comprueba la polisemia del concepto, y “[...] la naturaleza multidimensional que posee el clima organizacional hace también que las variables que lo conforman sean numerosas y estén en interacción de manera que, a veces, es difícil aislarlas (Brunet, 1997: 54), es decir el clima es una dimensión hasta cierto punto amplia que se conecta a otros puntos subjetivos y objetivos, tanto de los sujetos como de la organización razón por la cual su abordaje puede hacerse desde distintas disciplinas, como la administración, la psicología, la antropología, etc

De la misma forma, los efectos del clima organizacional sobre el rendimiento, la productividad ó la satisfacción, dan sustento de forma frecuente, pues si a veces sus causas no son tan claras, las consecuencias en la organización sí lo son, por ende debe tomarse en consideración al ejercer la gestión, en cualquier área de ésta, más aún en una Institución de Educación Superior, que se expande y tiene que ejercer un rumbo a todo el conglomerado de recurso humano con que cuenta para llevar a cabo sus diversas funciones sustantivas.

1.10. Medidas del clima organizacional

Guillén *et al* (2000), plantean en este sentido, que “[...] la medición, [percepción y valoración] del clima se puede llevar a cabo a partir de diversos niveles, es decir: desde el individuo, desde el grupo o desde la organización. Así pues, consiste en establecer qué variables y contenidos deben medirse en el clima. Según los estudios realizados en el ámbito de la empresa, a escala global y descriptiva, se han concretado una serie de méritos que los individuos persiguen y, que podemos resumirlos a continuación. (Guillén *et al* 2000: 167-168).

- a) **Salud:** Aspectos relacionados con las condiciones higiénicas, médicas y condiciones del desempeño laboral

- b) **Equidad:** Valoración de sentido de justicia e igualdad ante variables relacionadas con la discriminación sexual, roles profesionales, compensaciones económicas, promociones y ascensos, etc.
- c) **Seguridad:** Hace referencia a los accidentes laborales, seguridad en el empleo, etc.
- d) **Nivel de expresiones:** Sistemas y fuentes de comunicación, libertad de expresión, canales de información adecuados.
- e) **Calidad de actividades:** Se refiere a los elementos que hacen que se califique la actividad laboral tanto en su desarrollo como en su calidad. Aquí se incluyen indicadores como la autonomía, participación, sistemas de motivación, las relaciones con la jefatura, las relaciones con los compañeros, etc.
- f) **Nivel de formación:** Nivel de programas de formación en la empresa.

En cuanto a los instrumentos de medida, existen diversas herramientas para llevar a cabo medidas del clima, aunque la gran mayoría se basa en cuestionarios estructurados dirigidos a recoger y evaluar la percepción del individuo sobre la organización (Guillén *et al*, 2000: 168).

Brunet (1997), también insiste en este hecho, al señalar que "El instrumento de medida privilegiado para la evaluación del clima es, por supuesto, el cuestionario escrito, y se basan en la percepción de las prácticas y los procedimientos organizacionales (Brunet, 1997: 41- 42), por ello uno de los insumos de nuestro diagnóstico para recabar información es un cuestionario que ha sido diseñado para tal fin, indagando en las percepciones sobre clima laboral

1.11. Resultados en la perspectiva sobre clima organizacional

A continuación presentamos algunos de los resultados en investigaciones recientes han mostrado que el clima organizacional afecta

distintas áreas en el plano de la satisfacción, el rendimiento y la calidad en el trabajo.

Pérez (1995), señala como parte de sus conclusiones que "Las dimensiones del Clima Organizacional que tienen una mayor correlación con la productividad son: la comunicación, interacción, la identificación y por último la pertenencia"

Toro (1998), "[...] Hemos encontrado que tiene sentido teórico y práctico intentar obtener una medida global del compromiso afectivo en el contexto de la evaluación de clima organizacional... [constituye] una condición externa facilitadora o inhibidora del compromiso.

León (2000), manifiesta en su estudio que: "[...] La medición clima organizacional de una organización podría ser el antecedente de un proceso de aseguramiento de la calidad de bienes y servicios, debido a que el éxito depende de la participación responsable de todo el personal... , se convierte en una oportunidad de hacer participe al personal en el análisis, diseño e implementación de soluciones a los problemas.

El autor además refiere que los elementos más críticos en procesos de estudio desarrollados sobre clima organizacional son:

- 1.- "Falta de cooperación y comunicación efectiva de los jefes hacia los subalternos y viceversa
- 2.-Carencia de políticas claras de reconocimiento
- 3 -Toma de decisiones concentrada en el nivel más alto de las organizaciones
- 4.-Bajo compromiso, desmotivación e inseguridad generalizada.

En tanto los elementos encontrados como fortalezas, y que son comunes en la mayoría de las empresas estudiadas son:

- 1.-Control.
- 2.-Conocimiento de los objetivos corporativos
- 3.-Deseo de participar en la toma de decisiones para solucionar problemas" (León, 2000)

Peraza y García en su trabajo "Clima organizacional conceptos y experiencias" (2004), haciendo una paráfrasis, indican por un lado que: "un clima positivo favorece el cumplimiento de los objetivos generales que persigue la organización, o indica un sentimiento de pertenencia hacia la misma, por el contrario un clima negativo destruye el ambiente de trabajo, resultando situaciones de conflicto y de bajo rendimiento" (Peraza y García, 2004)

Los autores enumeran los resultados más significativos detectados en una empresa de servicios, derivadas sobre el tópico del clima organizacional y como problemáticas recurrentes son las que a continuación se presentan:

- 1.-Insuficiente información sobre cambios realizados en la empresa.
- 2.-Falta de cohesión y comunicación entre las áreas o vicedirecciones que integran la empresa.
- 3.-limitaciones en la superación del personal técnico.
- 4.-Insatisfacciones con el sistema de estimulación (estímulos, recompensas).

Finalmente, Torres (2006), en su estudio sobre preferencias de clima organizacional de los bibliotecarios universitarios "[.] en general.. las necesidades de recompensa en su clima organizacional, pueden manifestar una carencia de esta clase profesional, ya que no siempre ha sido bien valorada y recompensada".

De los resultados de los trabajos de los autores antes señalados es relevante mencionar que entre las problemáticas más recurrentes del clima organizacional dentro de las organizaciones. están la bajo o nula autonomía, la retribución, la falta de comunicación, la capacitación, la identidad o pertenencia,

y la insatisfacción en distintos rubros. el conocer brevemente estos resultados y conclusiones a las que han llegado, nos alienta a indagar las percepciones en torno al clima laboral a través de los indicadores en los que nos pueden referir el grado de satisfacción.

Se prevé en este estudio, describir algunas de las dimensiones, referidas en este estudio como factores y subfactores del clima organizacional y reseñar el nivel de afectación sobre los resultados de la satisfacción, y si es posible sus efectos concomitantes en la calidad de los servicios que se brindan.

En suma el estudio diagnóstico en el sentido del clima laboral, nos muestra el estado prevaleciente en un determinado espacio y momento de la organización, siendo útil como fuente de información para analizar y determinar que áreas respecto a la situación actual necesitan de una intervención puntual o continua.

1.12. Un punto de partida hacia el concepto de satisfacción laboral

Hay organizaciones con altos niveles de productividad que consiguen motivar a sus empleados y logran que estén satisfechos en y con el trabajo. Otras en cambio, no cumplen de forma esencial para cualquier empresa que quiera obtener buenos resultados (Gómez *et al*, 2000: 196), mas aún circunscritos en una época donde el logro de la calidad y la eficiencia son o al menos pretenden ser moneda corriente para las organizaciones en todos los ámbitos de su actuación.

La preocupación, interés e importancia práctica de este concepto para las organizaciones y para los individuos, es que permite describir y analizar la implicación que tiene en el rendimiento, alcance de metas y objetivos institucionales. (*Ibid.*), Antes de continuar profundizando, es preciso externar que las organizaciones son: "entidades coordinadas que constan al menos de dos personas que trabajan para lograr un conjunto de metas comunes, y para mirar dentro de la organización es necesario ahondar en la gente, los procesos y la estructura, lo cual podría revelarnos el funcionamiento íntimo de la

institución/organización, en otros términos sólo estudiando de manera formal a las personas, los procesos y la estructura entenderemos mejor sus dinámicas de actuación" (Gibson *et al*, 2006: 5) y en consecuencia podremos actuar para brindar una mejor eficacia, calidad y servicio.

Bravo *et al* (1993), citado por Peiró y Prieto, 1996, manifiesta que la satisfacción laboral se concibe como una actitud que mantiene relaciones muy estrechas con consecuencias importantes para la persona y para la organización, entre ellas. ausentismo, rotación de empleo, quejas, deficiencia en el servicio bajo rendimiento (Peiró y Prieto, 1996: 343), es entonces un binomio indisoluble la satisfacción y el clima laboral, con consecuencias interdependientes que impactan en el funcionamiento de la organización

A pesar de la anterior tesis, no existe una definición unánime aceptada sobre el concepto de satisfacción laboral, (Peiró y Prieto, 1996: 345) De lo anterior se desprende que el interés en el tema continúe vigente, pues aún hay nuevas vetas que descubrir y en las cuales indagar, de este fenómeno.

La investigación en el campo de la satisfacción laboral, ha resurgido en la última década, con mayor auge, y consideramos ello se debe al interés por temas como la calidad total, gestión, administración, eficiencia y el impacto que tiene en los procesos internos de la institución u organización, por ello continúa siendo una de las principales áreas de estudio e interés dentro del ámbito de las organizaciones.

Ahora bien Gómez *et al* (2000), nos ofrecen una breve síntesis de las distintas conceptualizaciones que pudiésemos referir acerca de la satisfacción, las cuales se pudieran agrupar como sigue:

- A) "Como estado emocional, por ejemplo Locke (1976), la define como "estado emocional positivo o placentero resultante de la percepción subjetiva de las experiencias laborales de la persona"

B) Como actitud generalizada ante el trabajo. Peiró (1984), teniendo en cuenta que las actitudes responden a un modelo tridimensional: dimensión afectiva, cognitiva y comportamental.

C) Como actitud afectiva para resaltar el componente afectivo de esta actitud como el más importante (Newston y Dawis, 1993)" (Guillén *et al*, 2000: 197)

Las distintas definiciones que se han generado en torno al constructo de satisfacción, han generado varias facetas para abordarlo, por tanto se concluye que la satisfacción laboral, como otras actitudes, se encuentra en un campo de debate teórico, se considera que dentro de este término coexiste la idea implícita de que puede generarse tanto, de manera interna como externa

En los mismos términos Peiró y Prieto (1996), argumentan que en el caso específico de la satisfacción laboral, se trataría de una "actitud general" resultante de muchas actitudes específicas relacionadas con diversos aspectos del trabajo y de la organización, (Peiró y Prieto, 1996: 347), es en este sentido que nosotros hemos incluido la satisfacción como un elemento que se conjuga en la exploración del clima laboral dentro de una organización, indagando algunas de las múltiples facetas que este constructo posee, en general se vislumbra claramente que estos dos conceptos provienen del campo de la psicología organizacional y han irrumpido con mayor frecuencia en el aspecto administrativo y de Desarrollo Organizacional (DO).

En este momento conceptualizar de manera personal el constructo de clima laboral sería un franca osadía, podemos argumentar sólo que el fenómeno del clima organizacional es un campo de estudio amplio, lleno de matices, dimensiones, componentes, etapas, enfoques y rasgos, como resultado es sumamente difícil de delimitar por las distintas combinaciones que pueden encontrarse en la realidad, pues su interacción dinámica en las estructuras organizacionales hacen observarlo y cuestionarlo como un objeto etéreo, y hasta intrascendente por algunos investigadores.

Sin embargo compartimos las visiones de los autores que hemos revisado en el sentido estricto de que es un aspecto que converge intrínsecamente en y desde los sujetos que comparten un espacio socio-laboral, siendo entonces un fenómeno conectado tanto en el aspecto humano como en el de la gestión, que incide concomitantemente en la organización, su presencia no es ociosa o a capricho de los sujetos, estableciéndose como un elemento compartido de la vida laboral

1.13. Modelos teóricos para el estudio de la satisfacción laboral

Como hemos visto la satisfacción laboral es también un tema complejo, el cual se ha intentado explicar desde diferentes teorías, regularmente se han utilizado las teorías motivacionales como tales, debido al papel que la satisfacción juega en muchas de ellas (Peiró y Prieto, 1996: 349)

A continuación haremos una breve revisión de las teorías que consideramos mayormente significativas, para después hacer una síntesis de las teorías que revisamos para este trabajo que igualmente son importantes pero que no consideramos, concretándonos como todo trabajo de investigación a aquellas que nos permiten un acercamiento y una interpretación que responde al campo del clima laboral.

1.14. Teorías sobre la motivación

Gómez, Benítez, Gala y Guillén (2000), refieren, que se han dado muchas explicaciones sobre la motivación laboral, sobre las variables que motivan a las personas a llevar a cabo una tarea. Incluso son varias las clasificaciones que se han realizado de estas teorías, por ello revisaremos de manera sumaria.

- A) "La clasificación más clásica de Campbell, Dunnette y otros (1970) en *teorías de contenido*, que tratan de describir los aspectos y factores específicos que motivan a las personas a trabajar, y reconocen que todas las personas tienen

necesidades innatas, aprendidas o adquiridas, y *teorías de proceso*, que se centran en la descripción de la forma de potenciar, dirigir y terminar la conducta en el trabajo.

- B) La clasificación de Locke (1986), que distingue entre teorías basadas en las necesidades, los valores, teorías de las metas y de la autoeficacia.
- C) La más actual de Kanfer (1992), que propone un Modelo heurístico de constructor y teorías motivacionales y agrupa las distintas teorías en función de los constructores que cada una considera centrales para la motivación. (por ejemplo: necesidades o intereses, motivos, elección cognitiva, intenciones, objetivos, auto-regulación, ordenando estos constructos desde lo más alejados de la acción concreta a los más cercanos a esta acción" (Gómez *et al*, 2000, 198).

1.15. Teorías de contenido

Son llamadas también teorías de la necesidad, parten de la idea de que las personas se sienten impulsadas a satisfacer necesidades básicas que producen gratificación al ser satisfechas, entre ellas destacan la jerarquía de necesidades de Maslow (1954), la de los dos factores de Herzberg (1959) y la de McClelland, (Ivancevich *et al*: 1997 441), las cuales iremos describiendo en los siguientes apartados.

1.15.1 La Jerarquía de las Necesidades de Maslow (1954)

Entre los postulados de esta teoría destacan los siguientes:

- A) "Cada persona tiene una jerarquía de cinco necesidades.
 - I. **Fisiológicas**: como alimento, agua, temperatura adecuada, etc.
 - II **De seguridad**: como estabilidad personal, ausencia de amenazas, etc.
 - III. **Sociales**: como afecto, vinculación social, interacción, amor, etc.
 - IV **Estima**: tanto autoestima, como reconocimiento externo.
 - V **Autorrealización**: como llegar a ser lo que es capaz de ser de forma continuada.

- B) Cuando una de estas necesidades está notable aunque no plenamente satisfecha, deja de motivar, y será la siguiente más elevada en la jerarquía que motive.
- C) Pero no entrará en juego una necesidad superior en tanto no esté ampliamente satisfecha la inmediatamente inferior

La implicación práctica más evidente de estos postulados es que habrá que saber en qué nivel de jerarquía se encuentra una persona para motivarla eficazmente” (Guillén *et al*, 2000: 199), esto resulta comprensible porque una vez identificado el nivel se podrá actuar en pro de la motivación que determinado sujeto necesita para cambiar diametralmente su comportamiento o su actuación cotidiana.

1.15.2 Teoría de las motivaciones sociales de McClland (1951,1961)

El psicólogo, David McClland, dedicó especial atención al potencial de motivación que encierra el trabajo en sí mismo. El enfoque se diferencia de los demás por el hecho de haberse centrado en la necesidad de logro que sienten los individuos en lugar de focalizar su atención en el universo de los trabajadores. (Ivancevich *et al*, 1997: 445). “Según McClland (1951, 1961), la motivación laboral, está en función de tres necesidades o motivos cuya configuración se va perfilando a lo largo de su vida fruto del aprendizaje.

- I **De logro:** afán de alcanzar el éxito, evitar el fracaso y realizarse según el modelo.
- II **De poder:** necesidad de influir sobre los demás y ejercer el control sobre ellos.
- III **De afiliación:** necesidad de tener relaciones interpersonales afectivas” (Guillén *et al*, 2000: 200)

Estas tres necesidades identificadas han sido un aporte importante para identificar la motivación, partiendo de un plano individual, las cuales son identificables en un ambiente laboral, aunque como toda teoría tiene sus partidarios y por supuesto sus detractores.

1.15.3 Teoría bifactorial de Herzberg

Ahora bien, “[...] la teoría de los dos factores, también denominada “teoría dual o bifactorial, o teoría de Motivación/Higiene”, fue desarrollada por Herzberg, Mausner y Snyderman (1959) y sigue generando abundante investigación” (Peiró y Prieto, 1996: 350).

“[...] Los resultados de Herzberg et al (1959), comprobaron la relación entre satisfacción y desempeño y establecieron una teoría basada en resultados. Según esta teoría las personas tienen dos tipos de necesidades. Denominaron a las primeras necesidades de higiene (factores higiénicos), las cuales son influidas por las condiciones físicas (factores físicos) en las que trabajan las personas” (Furnham, 2001. 312).

El referido investigador continúa indicando que Herzberg “[...] llamó a las segundas necesidades de motivación, describiéndolas muy parecidas a las necesidades de orden elevado de la teoría de Maslow (1954), Herzberg *et al* (1959). Entre los factores que se relacionan de alguna forma con las necesidades de higiene se podrían enumerar los siguientes:

- a) Supervisión
- b) Relaciones interpersonales
- c) Condiciones de trabajo
- d) Salario/percepciones
- e) Políticas
- f) Políticas empresariales
- g) Prácticas administrativas
- h) Prestaciones
- i) Seguridad laboral

“[...] Los factores enunciados con anterioridad, se relacionan con el “contexto o ambiente” en donde se realiza el trabajo” (Furnham, 2001 312), podemos agregar que, cuando estos factores no son favorables se genera cierto grado de insatisfacción en el trabajo, y que a corto o mediano plazo afectará a la

organización en su quehacer cotidiano, el comportamiento y la calidad de sus servicios por mencionar algunos

En este sentido se puede afirmar que tanto los factores higiénicos y los motivacionales no son independientes, sino más bien complementarios, hasta cierto punto sus efectos pueden ser concomitantes en un sentido u otro según las circunstancias y peculiaridades de la organización. A continuación veremos de manera breve algunas particularidades de los factores higiénicos a través de Furnham (2001)

“[...] Si los factores de higiene son positivos, se eliminan las barreras de la satisfacción laboral. No obstante, la satisfacción de las necesidades de higiene no puede por sí misma, traducirse en satisfacción laboral, sino sólo en la reducción de la insatisfacción”

En otros términos Herzberg *et al*, ponen de manifiesto que los denominados factores higiénicos tienen un papel netamente preventivo de la insatisfacción pero sin capacidad para mejorar o generar la satisfacción mientras que, los factores motivadores son los que propiamente pueden afectar a la satisfacción” (Furnham, 2001: 312).

La teoría desarrollada por Herzberg, como mencionamos al inicio, es llamada también “[...] “Teoría de la motivación-higiene” El supuesto básico de este autor es que los factores que dan lugar a la satisfacción e insatisfacción en el trabajo no son dos polos opuestos de una única variable, sino que hay dos factores distintos” (Gómez *et al*, 2000: 200).

Es posible pensar que la satisfacción y la insatisfacción, están determinadas por diferentes factores, tanto extrínsecos como intrínsecos al individuo y a la organización, por ello se considera útil el pensar en los dos factores que esta teoría plantea, y que en consecuencia ha generado conocimiento en el campo de la psicología, de la administración, y más recientemente en el ámbito de la gestión organizacional.

Dentro de esta teoría, se identifican dos grupos o clases de aspectos laborales: uno de factores extrínsecos y otro de factores intrínsecos. Los primeros están referidos a las condiciones de trabajo en el sentido más amplio: y por otra parte el entorno físico, para ahondar un poco más en ello referimos el siguiente argumento de Pérez y Fidalgo (n.d.):

Según el modelo bifactorial estos factores extrínsecos sólo pueden prevenir la insatisfacción laboral o evitarla cuando ésta exista pero no pueden determinar la satisfacción, o bien no la generan ya que ésta estaría determinada por los factores intrínsecos, que serían aquellos que son consustanciales al trabajo; contenido del mismo, responsabilidad, logro, etc. (Pérez y Fidalgo, n.d)

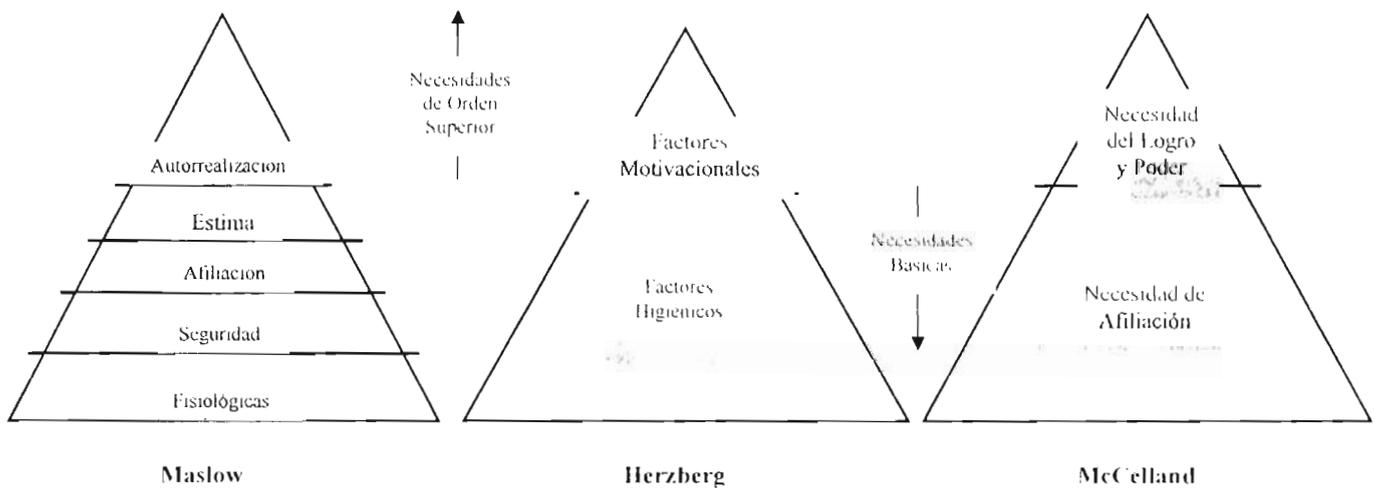
Esta teoría sigue vigente, pero más que una teoría motivacional se circunscribe en una teoría de la satisfacción, por ello al hacer nuestro abordaje del objeto de estudio hemos partido de este principio de tomarla como una teoría de la satisfacción. (Gómez *et al*, 2000: 200), a la vez encontramos similitudes con la teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow y la de necesidades sociales de McClland.

La utilidad de esta teoría se inserta perfectamente en el abordaje que estamos realizando en el desarrollo de nuestro estudio diagnóstico, al poner énfasis en distintos elementos que convergen en el clima o ambiente de trabajo, lo cual resulta idóneo para entender y explicar el tipo de clima que prevalece en el contexto particular donde realizamos este trabajo de indagación.

1.16. Sinopsis

Intentamos acercarnos a nuestro objeto de estudio a través de esta teoría como un elemento coherente de comprensión, y acorde al encuadre metodológico tras el proceso de desarrollo de la investigación, es preciso también decir que ninguna teoría es unívoca y utiliza elementos de otras que le antecedieron, (Ver Anexos, pág. 158), por ejemplo: encontramos similitudes con las teorías de Maslow y la de McClelland que desde luego han sido ya identificadas y descritas por distintos investigadores.

Esquema 3. Sinopsis de Tres Teorías de contenido sobre Motivación*



**Adaptación personal sobre la gráfica comparativa de Gibson, Ivancevich, Donnelly y Konopaske, 2006: 145.*

En la presente gráfica, se integran tres de las cuatro teorías sobre contenido, ya referidas con anterioridad, se utiliza una de ellas en el abordaje de la satisfacción laboral, de tal manera que nos lleve a valorar significativamente los elementos que se encuentran en el clima organizacional en la REBI UdeG, las otras dos nos sirven como punto de apoyo teórico.

La Jerarquía de necesidades de Maslow y la de McClelland se encuentran implícitas dentro del enfoque bifactorial de Herzberg por ello creemos necesario el explicarlo de forma breve a través de este gráfico, la

necesidad de afiliación o de sentido de pertenencia al grupo o a la organización, la seguridad en varios sentidos, la participación como elemento importante dentro del espacio laboral, la tendencia hacia el logro de objetivos y metas laborales y personales se conjugan todas ellas en el instrumento o cuestionario aplicado para recabar datos sobre el clima laboral, pues como es un objeto de estudio sutil no puede ser medido como tal sino a través de otros elementos circunstanciales como la satisfacción en cuanto a indicadores que se puede encontrar dentro de la organización o institución en la cual se desempeña el empleado.

Debido a lo anteriormente referido de manera sucinta, el diagnóstico del clima organizacional nos permitirá tomar una radiografía de las condiciones imperantes en la REBI como espacio substancial de la Universidad de Guadalajara (UdeG), entre ellas podemos referir las siguientes

- a. Grado de satisfacción vs. Insatisfacción
- b. Identidad del personal con la Universidad
- c. Relaciones sociales
- d. Niveles de escolaridad de la plantilla laboral plantilla laboral de las bibliotecas metropolitanas que conforman la REBI UdeG.
- e. Edad de la plantilla laboral de las bibliotecas metropolitanas que conforman la REBI UdeG.
- f. Sexo de la plantilla laboral de las bibliotecas metropolitanas que conforman la REBI UdeG

Por otra parte es sumamente relevante conocer el clima en el desarrollo de una organización, analizando algunos de los componentes que ya hemos indicado y que de laguna manera hacen posible su funcionamiento y a la vez que forman parte del clima laboral, el cual es finalmente nuestro objeto de estudio.

Capítulo

2

Marco Metodológico

2.1. Preámbulo

En este capítulo se plantea el fenómeno del clima laboral como una de las problemáticas constantes de las organizaciones, mas aún resulta preocupante que se desconozca dentro de un contexto universitario; se aclara en este capítulo las razones por las cuales se circunscribe esta investigación en las bibliotecas de la Universidad de Guadalajara.

Más adelante, se va describiendo a través de los apartados los objetivos, justificación, instrumentos y procesos generales a través de los cuales ha sido desarrollado ese trabajo de investigación, en otros términos se describen los elementos de problematización de este fenómeno y su dimensión pues es un hecho que su presencia puede ser tanto positiva como negativa e impacta de distintas formas en el espacio en el cual se desarrolla.

2.2 Planteamiento del problema

Uno de los principales malestares en el ámbito de las organizaciones tanto públicas como privadas, que genera impactos negativos en la productividad, en el resultado de su trabajo o en la calidad del servicio, se deriva de la insatisfacción laboral de quienes conforman la plantilla dentro de la estructura organizacional, este elemento presente o latente en estos espacios, en muchas ocasiones es evadido, menospreciado e ignorado, pero esta actitud a la larga tiene consecuencias de ínfimas a graves para la institución.

Ahora bien, el proyecto de la Red de Bibliotecas de la Universidad de Guadalajara (REBI UdeG) tiene contemplado el clima organizacional dentro de su Sistema de Gestión de la Calidad (SGC), pero de manera muy general, abocándose a aspectos de la infraestructura de cada una de las bibliotecas de los centros universitarios temáticos de la zona metropolitana de Guadalajara y multitemáticos que se encuentran en el interior del estado, además de algunas de las bibliotecas públicas de Jalisco que se han sumado a la Red.

Consideramos que el desconocer con un mayor grado de profundidad el clima organizacional que prevalece en las raíces de la estructura de la REBI UdeG, trae como consecuencia a corto, mediano y largo plazo efectos concomitantes que afectan la gestión de la calidad en los servicios que se brindan, lo cual sin duda alguna es negativo en los parámetros de operación y lineamientos que enmarcan los ejes de la gestión y procesos de mejora que la Universidad de Guadalajara se ha propuesto en sus planes de acción como el "Lograr una administración de calidad altamente eficiente y automatizada en la red universitaria, consolidando el modelo de gestión que permita el desempeño óptimo de las funciones sustantivas de la institución (Universidad de Guadalajara, 2005: 14).

Satisfacción laboral y clima organizacional son dos ejes importantes que se conjugan en la gestión los cuales serán explorados y analizados a través del enfoque diagnóstico entendido como: "... proceso de estudio para medir, determinar y caracterizar particularidades individuales [y organizacionales] posibilitando instrumentar estrategias de intervención de acuerdo con las necesidades / potencialidades de cada [organización]..." (Fernández, 1999: 7), para conocer por una parte algunas de las características generales de la plantilla laboral y las condiciones del entorno de la REBI UdeG indagando en las percepciones de los recursos humanos que laboran en este espacio, y que de esta manera podamos recabar información que nos facilite conocer y/o describir los síntomas prevalecientes dentro de este espacio de la Universidad de Guadalajara (UdeG), determinar algunas problemáticas latentes y posiblemente sugerir algunas estrategias en función de los hallazgos.

2.3. Objetivo General

1.-Realizar un diagnóstico del clima laboral/organizacional, midiendo los índices de satisfacción e insatisfacción del personal de la Red de Bibliotecas (REBI) de los centros temáticos metropolitanos de la UdeG.

2.4. Objetivos particulares

- 1.-Explorar el constructo clima organizacional a través de la percepción de satisfacción e insatisfacción de los trabajadores de la Red de Bibliotecas de los centros universitarios metropolitanos de la Universidad de Guadalajara (REBI UdeG)
- 2.-Realizar un diagnóstico del clima laboral desde la perspectiva general de la Red de Bibliotecas de la Universidad de Guadalajara (REBI UdeG), o macroclima.
- 3.-Realizar un diagnóstico del clima laboral desde la perspectiva de los centros temáticos de la Red de Bibliotecas de la Universidad de Guadalajara (REBI UdeG), o microclimas.
- 4.-Identificar los problemas latentes, que dentro del marco de los recursos humanos prevalecen y configuran un cierto tipo de clima organizacional
- 5.-Presentar un conjunto de recomendaciones en función de los resultados obtenidos, que le permitan a la Red de Bibliotecas fijar planes con miras a eficientar los procesos de gestión.

2.5. Preguntas de investigación

- 1.- ¿Qué es el clima organizacional o laboral?
- 2.-¿Qué características y/o dimensiones posee el clima laboral?
- 3.- ¿Qué es la satisfacción laboral?
- 4.- ¿Cuál es el grado de satisfacción laboral de manera general dentro de la Red de Bibliotecas de la Universidad de Guadalajara (REBI UdeG)?
- 5.- ¿Cuál es el grado de satisfacción laboral en las bibliotecas de los centros universitarios metropolitanos que forman parte de la REBI UdeG?
- 6.- ¿Cuál es el grado de insatisfacción laboral que prevalece de manera general en las bibliotecas de los centros universitarios metropolitanos que forman parte de la REBI UdeG?

- 7.- ¿Cuál es el grado de insatisfacción que prevalece de manera particular en las bibliotecas elegidas para el estudio?
- 8.- ¿Qué factores presentan niveles críticos de insatisfacción laboral dentro de la REBI UdeG?
- 9.- ¿Cómo es percibido el clima laboral por los trabajadores de la REBI UdeG?
- 10.- ¿Cómo es el clima laboral en la REBI UdeG?
- 11.- ¿Cómo se relaciona el factor higiénico y el motivacional para el estudio del clima laboral?
- 12.- ¿Qué subfactores higiénicos y/o motivacionales se tienen que atender urgentemente?

2.6. Justificación

Este trabajo tiene el propósito de definir el concepto por una parte, y por otro lado describir algunas de las relaciones y efectos del clima organizacional o laboral en un segmento importante de la organización de las Instituciones de Educación Superior (IES), es decir las bibliotecas como espacios a veces ignorados o poco atendidos, el trabajo se enmarca en el contexto específico de la Universidad de Guadalajara, la cual ha conformado una red de bibliotecas que sumando esfuerzos intentan brindar una mejor atención al alumnado, personal académico y al público en general que requiere de los servicios que en ellas se brindan.

En segundo término, si bien se han realizado estudios que han aportado experiencias sobre el clima laboral en algunas áreas administrativas de la Universidad de Guadalajara, aún no se ha hecho un estudio de clima organizacional de manera directa y en una dimensión tan amplia como lo es la REBI UdeG, resultando oportuno hacerlo en estos momentos en que el proyecto apenas está creciendo y buscando consolidarse como una de las Redes de Bibliotecas más grandes del occidente de México, ello además con procesos de servicios certificados con la norma ISO 90012000. (REBI UdeG, 2007), por lo anteriormente referido consideramos que esta investigación tiene una relevancia social en el estado de Jalisco, pues gran parte de la población escolar del estado se encuentra cursando estudios en la Universidad de

Guadalajara, y si la organización progresa lo hace para brindar un mejor servicio para el contexto en el cual desarrolla sus funciones

La medición de la satisfacción e insatisfacción nos proporcionará un diagnóstico de la situación actual que prevalece en una parte de la amplia estructura de la REBI UdeG, con la finalidad de conocer la percepción de los trabajadores acerca de algunos factores como la comunicación, trabajo en equipo, infraestructura por mencionar algunos, los cuales en son piezas del clima laboral del entorno en el cual se desenvuelven los empleados.

Aunado a lo anterior podemos enunciar parafraseando un poco a Furnham, que "a los dirigentes de las organizaciones les ha tomado mucho tiempo darse cuenta o convencerse de que los aspectos "ligeros" de los recursos humanos pueden ser factores decisivos en el éxito o fracaso de una estructura organizacional o institución" (Furnham, 2001 576), con esta aseveración queremos indicar que la organización debe no sólo preocuparse por aspectos de financiamiento, infraestructura o planes técnicos minuciosos para realizar tal o cual función, sino que puede y debe tomar en cuenta al capital humano que conforma los cimientos de la organización, explorando en varios aspectos como necesidades, comportamiento, satisfacción, rendimiento, etc. en nuestro caso los datos nos arrojarán índices de satisfacción vs insatisfacción, y algunas necesidades sentidas por el conjunto de trabajadores de la REBI UdeG.

En el campo metodológico utilizamos un modelo integrador, entendiendo que "cada una de las teorías se centra en algún aspecto de la motivación laboral, y que deja de lado otros aspectos sin pronunciarse sobre ellos. Son por tanto teorías que no se contraponen, la validez de una no supone la invalidez de las demás, mas bien algunas son complementarias" (Gómez *et al*, 202), bajo esta lógica utilizamos convenientemente una de las tres teorías de contenido, nos referimos entonces a la Jerarquía de las necesidades de Maslow, La teoría de las Motivaciones Sociales de Mc. Celland, y finalmente la Teoría bifactorial de Herzberg, esta última es la principal de nuestro estudio, para abordar las percepciones en torno al clima organizacional como objeto de estudio, ello nos

llevará a conocer los grados de satisfacción en algunos de los elementos del clima laboral que pudieran ser atendidos con urgencia para evitar efectos negativos para la organización en los procesos que realiza. en este sentido la investigación que realizamos servirá como un antecedente y una base sólida para que posteriormente algún estudioso pueda evaluar el clima laboral en toda la Red de Bibliotecas de la Universidad de Guadalajara (REBI UdeG), de manera continua; pues explorando los distintos niveles que prevalecen hacia el interior de la organización puede llevarla a realizar intervenciones a tiempo que coadyuven a la optimización y eficacia de recursos, tiempo y capital humano

"Conócete a ti mismo", es una frase que seguramente hemos escuchado alguna vez y ésta proviene de la inscripción, puesta por los siete sabios en el frontispicio del templo de Delfos, es por tanto referencia clásica en el pensamiento griego, y durante largo tiempo diversos pensadores han reflexionado sobre ella con variados matices siguiendo el ejemplo de Sócrates y Platón (Cases, 2004)

La cita anterior podríamos decir es una metáfora pero no ahora tomando sus raíces filosóficas de conocer al hombre, sino que ahora una entidad social, un conglomerado humano, la cual a través de la mediación de un estudio como el que ahora desarrollamos, explora hacia las entrañas mismas de la institución u organización dejando de lado la distancia como ente etéreo o de poder, adentrándose en su propio conocimiento, identificando en un momento muy específico las necesidades de los miembros o protagonistas que hacen posible que esta tenga vida, pero también a la institución le puede aportar ciertos parámetros del clima laboral para investigar posteriormente y con mayor profundidad el desempeño de sus políticas, la flexibilidad en la estructura y toma de decisiones, etc.

Sobre la base de los resultados la organización podrá conocer algunos elementos de la dimensión laboral que subyacen en toda organización y pudiera brindarle indicios más fehacientes para cambiar el rumbo de las líneas de acción de la política interna y de la gestión organizacional que hasta el

momento lleva a cabo, pero con datos muy concretos que emanan desde el corazón mismo de la institución, en este caso su plantilla laboral.

“El concepto clima es una vivencia subjetiva dependiente de las percepciones y valoraciones individuales” (Guillén *et al.* 2000: 166), derivado de esta aseveración en lo que respecta al campo metodológico y abordar el tema, podemos indicar que muchas pueden ser las voces que pueden dar cuenta de este fenómeno tan sutil ubicado en un contexto organizacional en este caso nuestro objeto de estudio se encuentra inserto dentro del campo educativo, las cuales se suman para formar un clima particular dotado de sus propias características, y que en cierto modo configuran el ser de una organización influyendo en el comportamiento de las personas que en ella se desenvuelven, aunque esta investigación no contempla el comportamiento como tal sabemos influye por otra parte en la atención y servicios que se brindan a los usuarios en este caso los académicos, alumnos y sociedad en general, que acuden a las bibliotecas como espacios públicos

Aunado a lo manifestado con anterioridad Brunet explica que: “la naturaleza multidimensional del clima hace que las variables que lo componen sean numerosas y estén en continua interacción, y por ello cuando se busca comprender y analizar el clima de una organización, es imposible analizar aisladamente las causas y los efectos” (Brunet, 1997: 54).

Debido a la complejidad ya indicada por este autor, acerca del objeto de estudio y que la magnitud del concepto de clima es amplia, es que nos limitamos a realizar un diagnóstico acerca de los niveles de satisfacción e insatisfacción laboral dentro de la organización, excluyendo el comportamiento de los trabajadores, pero tratando de explicar algunos posibles efectos a futuro en los servicios que brinda la REBI UdeG de acuerdo a la medición que nos brindan los resultados de este estudio.

Hemos considerado la viabilidad de hacerlo a través de un estudio con un modelo integrador en el aspecto teórico, como hemos explicado previamente, en el aspecto metodológico posee además un corte de enfoque dominante

cuantitativo que nos brinde los niveles de satisfacción e insatisfacción en algunas de las peculiaridades que conforman una parte del clima laboral, tomando estadísticamente la parte proporcional de la plantilla laboral de la REBI UdeG que pueda expresar su percepción a través de una escala Likert, donde esta subjetividad no queda suspendida en el vacío sino que se intercala y conjuga para brindarnos un mayor grado de certeza en su interpretación, por otra parte utilizamos como componente cualitativo una tabla de observación de ciertos elementos de las condiciones de seguridad pues el instrumento lo valora pero de manera muy general y registro de observación en bitácora o diario de campo.

En consecuencia, es ineludible para entender la complejidad de lo que significa el Clima Organizacional, delimitarlo con claridad llegando así a una posible delimitación de sus partes, que en suma son capaces de crear un clima específico (Ver Anexos, pág 136).

Pensamos también que el clima no es exclusivo de una organización o universidad en particular, sino que también pueden darse las mismas situaciones de satisfacción e insatisfacción, con otras características en contextos disímiles y el realizarlo a través de esta metodología nos permite ir aportando mayor comprensión a este objeto a veces considerado inaprensible.

Es pertinente también señalar que las universidades públicas en todo nuestro país han ido insertándose en la dinámica de la mejora en lo que respecta a los procesos de gestión de todos los ámbitos que la conforman, la Universidad de Guadalajara ha sido una de las pioneras de los cambios al realizar por ejemplo la conformación de la Red Universitaria de Centros Universitarios Temáticos y Multitemáticos, como nos refieren Didou y García "la UdeG, fue una de las pocas instituciones que realizó, en los años 90, en forma programada y regulada, una descentralización de envergadura, contribuyendo a que la institución lograra un reposicionamiento; asumiendo el liderazgo de un sistema estatal unicéntrico" (Didou y García, 2004. 33,42), atendiendo significativamente la demanda educativa creciente del Estado de Jalisco.

Continuando bajo este mismo orden de ideas Rosario y Marúm señalan que "la red universitaria atendió la exigencia de los cambios tecnológicos tan rápidos que en la sociedad se observaban, transformando su estructura académica para dotarla de una mayor flexibilidad y dinamismo, a través de nuevas formas de organización para el desempeño de las funciones sustantivas de la universidad pública. (Rosario y Marúm, 2005:18)

Las transformaciones en el ámbito de la UdeG no han cesado y ha conformado hoy en día la Red de Bibliotecas REBI, y algunas de ellas han ido certificándose con la norma ISO 9001: 2000, en procesos de servicios que realizan con el fin de eficientar la calidad de los servicios que brindan al alumnado universitario y al público en general (REBI UdeG, 2007)

"La Universidad de Guadalajara ha logrado ir avanzando en este sentido por la preocupación permanentemente por la calidad en cada uno de los sentidos educativos, pretende que mediante la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad (SGC) en su Red de Bibliotecas, eleve el nivel de interacción con sus usuarios, los niveles organizativos y de gestión, la participación de la biblioteca con proyectos de cooperación e integración en la innovación docente. La integración con las academias y en general, mejorar el grado de cumplimiento con los planes institucionales. Siendo el objetivo final, responder a las necesidades sociales de formación integral de profesionales competentes y concientes de su entorno global" (Aguilar, 2006)

"Esta norma (ISO 9001:2000), adopta el enfoque de gestión de procesos y tiene una estructura coherente con el ciclo de mejora continua o PDCA: Planificar acciones, Desarrollarlas, Conocerlas verificando sus efectos y actuar en consecuencia. ISO es la Organización Internacional para Estandarización y en su versión 9001 constituye un conjunto de normas de sentido común que describen requisitos y sugerencias para administrar el SGC de una organización. En México aproximadamente sólo 44 bibliotecas se han certificado bajo estas normas" (*Ibid.*)

Haciendo una paráfrasis de los argumentos de Balagué "Las normas ISO9000 señalan algunos requisitos generales de gestión de la calidad, entendiendo la gestión como un proceso en donde se define e implanta un conjunto de actividades orientadas a proporcionar a la alta dirección de la empresa u organización la confianza de que se está consiguiendo la calidad prevista a un costo adecuado" (Balagué N, 2002: 3-4)

De suma importancia es el indicar que la norma ISO no define con precisión y exactitud el sistema de calidad a aplicar por las empresas, sino que se limita a brindar orientaciones generales para describir los requisitos a los cuales debe dar respuesta dicho sistema de calidad" (*Ibid.*), la Universidad de Guadalajara (UdeG), ha subrayado la importancia de certificar procesos que se llevan a cabo en la Organización de toda la red como tal y las bibliotecas han iniciado ya esta dinámica de innovación.

Por lo anteriormente descrito comprendemos que la Red de Bibliotecas de la Universidad de Guadalajara (REBI UdeG), se encuentra en un proceso de gestión de la calidad donde la satisfacción del alumno como usuario es tomada en cuenta en los diversos procesos es decir se ha abocado a atender a uno de los elementos para los cuales está destinada la atención, pero a la vez la organización pareciera haber desatendido un poco lo que pasa al interior de la misma, nos referimos a indagar lo que ocurre en su contexto, es decir lo que piensan los recursos humanos que la conforman pues la organización no es el simple y llano espacio o infraestructura física, sino las personas que la integran; no debemos soslayar entonces el factor social, luego entonces resulta imprescindible considerarlo en una relación organizativa.

Como punto de aclaración a lo largo del texto puede ocurrir, que utilicemos indistintamente los términos tanto de clima organizacional como clima laboral, pues son los más utilizados por los autores y aunque puede haber muchos más vocablos que se refieren a la temática revisada, en éstos nos estaremos concentrando.

Este proyecto, pretende incidir en los procesos de gestión que se llevan a cabo dentro de la Universidad de Guadalajara en la Red de Bibliotecas (REBI

UdeG), principalmente por su viabilidad a razón de que el elemento de Clima Organizacional es de vital importancia en un proceso inacabado de calidad en cualquier organización y donde la REBI ha tenido avances significativos al conjuntar esfuerzos compartidos de las bibliotecas de los centros universitarios brindando así un mejor servicio; mucho más en una institución educativa pública, donde cada una de las piezas del rompecabezas que la conforman son vitales y su consolidación sienta las bases para seguir construyendo un proyecto de futuro.

Aunado a lo anteriormente explicado "la implantación de un sistema de calidad no es una finalidad sino un medio para el desarrollo de una dinámica de mejora continua dentro de nuestra organización" (Balagué, 2002: 2), a lo que la autora se refiere es que este es sólo un elemento dentro de la amplia gama de recursos de planeación u organización del ámbito laboral, pero éste no tendrá sentido alguno si no existe la convicción por parte del equipo de trabajo para dirigir los esfuerzos hacia la consecución de las metas fijadas.

Por todo lo anteriormente detallado, es necesaria la medición del clima laboral como un proceso permanente e integrador de las acciones emprendidas, dentro de un enfoque de planeación estratégica, para que la organización sea funcional y productiva, estableciendo así su coherencia y consolidación, como factor de incidencia en la calidad brindada al estudiante

Esperamos que los aportes de la diagnosis que ahora realizamos, sean útiles a la organización como tal, al brindar una radiografía del estado actual del clima laboral, y que sea tomado en cuenta dentro de la columna vertebral de la gestión de nuestra universidad, a la vez que puedan ir realizando diagnósticos periódicos no sólo en los centros metropolitanos que la conforman sino que a la vez pueda ampliarse hacia otros espacios de la misma rescatando algunos de los elementos que este trabajo perfila.

Finalmente consideramos que a futuro el trabajo aquí desarrollado pueda ser aplicable a otros contextos bibliotecarios o laborales no sólo de la Universidad de Guadalajara (UdeG), pues inmersos en una cultura de calidad en toda organización, seguramente se tendrá que hacer uso de los

planteamientos, estudios, y herramientas que aporten conocimiento y nuevas estrategias de innovación por donde los directivos puedan ir comprendiendo y transformando sus entornos en la búsqueda de cambios radicales que lleven a mejorar los servicios ofrecidos al público para el cual están destinadas.

2.7 Hipótesis Central

“El clima laboral influye de manera importante en la calidad del servicio de las bibliotecas de la REBI de la UdeG”

2.8 Hipótesis complementarias

“A mayor formación académica mayor satisfacción laboral”

“A menor experiencia laboral mayor satisfacción laboral”

“No hay relación entre el sexo y los índices de satisfacción”

“No hay relación entre la edad y la satisfacción laboral”

2.9 Metodología

Para realizar el abordaje de este problema consideramos pertinente hacerlo a través de un estudio diagnóstico - descriptivo (Ver Anexo 3. pág 132), en el cual se utiliza un cuestionario como instrumento y aplicado mediante la técnica de encuesta, para acercarnos a la realidad a través de la recolección y el análisis de la información que a la vez nos permita como explica Danhke citado por Hernández, Fernández y Baptista (2004.117), “especificar las propiedades, características mas importantes de las personas, grupos y del fenómeno en sí” (Danhke, 1989), de tal forma que nos permita indagar cómo es y cómo se manifiesta el objeto de estudio, diseñar medidas correctivas de acción de manera sistemática en los procesos de gestión organizacional, el modelo utilizado en el diseño de la

investigación es el de modelo dominante, prevalece el cuantitativo, en el aspecto de seguridad se amplía a través de una tabla de observación de condiciones en la infraestructura de las bibliotecas de la REBI UdeG., para mostrar si cuenta con los mínimos elementos en caso de alguna contingencia, (Ver Anexo 5, pág 139).

Haciendo una paráfrasis de lo que es un diagnóstico, podemos definirlo como: "la aplicación del conocimiento a una situación real, asimismo constituye la base de la acción eficaz, porque se atiende a los hechos, comportamientos y/o actitudes tratando de entender las causas tanto como sea posible, ello derivará en una actuación acorde a las situaciones organizacionales que se estén presentando" (Gordon, J., 1997: 18).

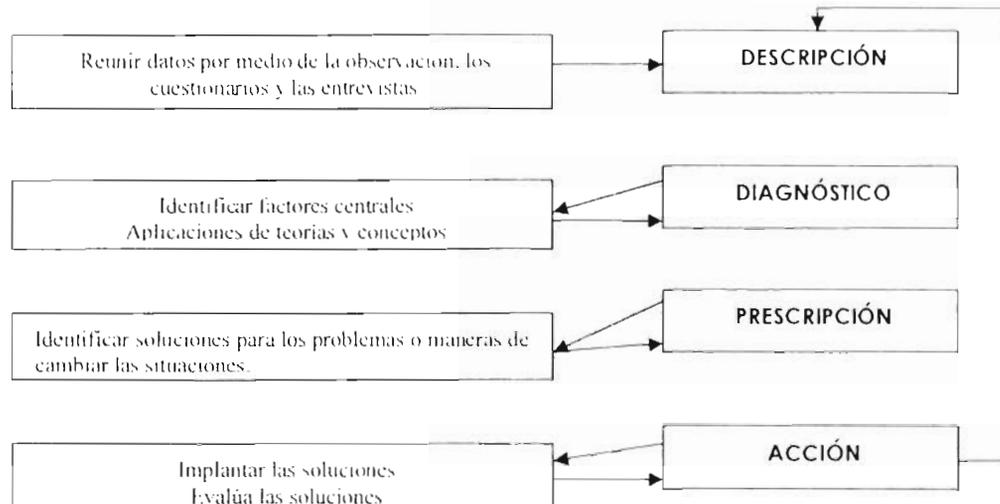
Podemos indicar también que un diagnóstico puede ser un marco de referencia para la gestión del cambio dentro de la organización, en ellas existen diversas áreas de atención que pueden ser identificadas, pero dependerá de las necesidades, objetivos y metas de la misma que se realicen los instrumentos acordes a lo que se desea evaluar, a su vez se implementen las líneas de acción para atender las situaciones detectadas.

La magnitud de un problema puede verse reducida si es detectado a tiempo, a razón de haber realizado un buen diagnóstico de una determinada situación que se hubiese o se esté presentando dentro del ámbito laboral – organizacional, podemos indicar por último que es un factor que puede desarrollarse dentro de los procesos de gestión-administración, pues se evalúa e interviene a fin de afrontar la problemática y darle una solución idónea y que en lugar de afectar en el desarrollo de las labores institucionales, contribuya a alcanzar un desempeño y rendimiento eficaz.

Enfatizando un poco en las etapas de un diagnóstico, se nos refiere que consta de cuatro etapas básicas que a continuación describimos brevemente, nosotros sólo nos abocamos a las tres primeras etapas que son la Descripción, el diagnóstico, y la prescripción y corresponderá a la REBI UdeG, el atender a

la descripción, resultados y propuestas que hacemos para dar atención oportuna a algunos elementos del clima organizacional.

Esquema 2. Etapas del enfoque diagnóstico*



* Fuente Gordon, J. (1997: 19). Comportamiento organizacional, Prentice-Hall, México.

2.10. Instrumentos

El instrumento básico de este diagnóstico es una adaptación del cuestionario de la tesis de licenciatura de Morales A. y Rivera H "Estudio de clima laboral de la Biblioteca Dr. Jorge Villalobos", en el cual se explora el clima de la biblioteca del ITESO. (Morales A. y Rivera H., 2000: 126-131), el cual consta de 83 ítems, (Ver Anexo 1, pág. 123), se refiere que se basa en la teoría de la motivación de Frederick Herzberg quien argumenta que los elementos que determinan cómo se siente un empleado (satisfacción) respecto a su trabajo son los factores ambientales o higiénicos y los motivacionales, los cuales deben ser adecuados, pues de lo contrario a los empleados no les será atractivo trabajar en la organización y/o compañía, asimismo en la revisión de la literatura valoramos que están implícitas dentro de este instrumento algunos elementos de la teoría de las necesidades de Maslow y la de McClelland, de lo cual hemos profundizado en el primer capítulo.

Por otra parte se organizaron los reactivos o preguntas conforme a los dos factores ejes que son higiénicos y motivacionales, así como sus respectivos

subfactores, físicos, sociales, seguridad, económicos, identidad, supervisión, comunicación, reconocimiento, etc.

A continuación se presenta un esquema general donde se integran y se pueden apreciar con mayor facilidad los factores, subfactores y el ítem correspondiente en el cuestionario aplicado.

Cuadro 1. Relación de variables o factores y subfactores incorporados en el cuestionario de clima laboral*.

Factor	Subfactor	Ítem
Higiénico	Físico	1,2,3,4,5,6,7
	Social	8,9,10,11,12
	Seguridad	13
	Económico	14,15,16,17,18,19,20
	Supervisión	34,38,39,40,41,42,43,44,45,46, 47,48,49,50,51,52,53,54
Motivacional	Identidad	22,23,83
	Desarrollo	21,24,25,26,27,28,29,30,31,32,33
	Reconocimiento	35,36,37
	Comunicación	55,56,57,58,59,60
	Calidad	61,62,63,64,65,66
	Responsabilidad	67,68,69,70,75
	Trabajo en equipo	71,72,73,74,76,77,78,79,80
	Organización	81,82

* *Elaboración propia a partir del ordenamiento y contrastación con la teoría bifactorial de Herzberg, Maslow y McClelland.*

Haciendo una paráfrasis de Naranjo: "Las escalas de medición para realizar un estudio o un diagnóstico en un área del conocimiento se relacionan en primer lugar con el diseño del cuestionario para obtener la información y por otra parte del tipo de variable o variables que se estén analizando (Naranjo M Rodríguez y Aguilar: 2007: 29)

variables y haciendo una interpretación de la Satisfacción e Insatisfacción que nos brinde un estado general del clima organizacional a nivel global tanto y por centro universitario dentro de la REBI UdeG, se han utilizado para este caso el programa Minitab en primer término para calcular la distribución normal de los datos (Ver Anexos, pág. 150-152), y posteriormente el programa Excell para el manejo porcentual y gráfico de las variables.

Al hacer el cálculo a través de estimaciones porcentuales se tiene la ventaja de la simplicidad de aplicación de este método para la organización, de tal forma que se tenga una valoración diagnóstica sintomática de los indicadores que inciden en cierto grado en relación a la satisfacción y clima laboral.

En el afán de hacer una descripción más detallada del contexto y las particularidades de un determinado clima, recabamos datos situacionales a través de la observación y registro de algunas entrevistas informales en los días que se realizó la aplicación de la encuesta, y a la vez una tabla de registro en relación a aspectos de seguridad dentro de los espacios bibliotecarios. Ver Anexo 5, pág. 139).

A continuación se exponen de manera breve los instrumentos y técnicas utilizadas en el diagnóstico de este estudio, lo cual previamente hemos descrito.

Cuadro 3.-Relación de Instrumentos y Técnicas metodológicas*

Instrumentos	Principales ventajas	Técnica
➤ Cuestionario	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Las respuestas pueden cuantificarse y resumirse fácilmente. ➤ Factibilidad para muestras grandes ➤ Relativamente económico 	➤ Encuesta
	➤ Se recopilan datos	➤ Registro

<ul style="list-style-type: none"> ➤ Observación 	<p>sobre aspectos significativos para la investigación</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Los datos son útiles para describir un hecho o fenómeno ➤ Comprender procesos o circunstancias. 	<p>en diario o bitácora de campo</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Tabla de observación
---	---	---

* Adaptación de Nadler D. (1977). Métodos para realizar el diagnóstico citado por Ivancevich et al (1997: 645).

2.11 Proceso de aplicación

Se rediseñó el cuestionario, y se aplicó a través de una encuesta al personal tanto de manera individual como por grupos en el turno matutino y vespertino, durante el mes de junio y julio de 2007 en cada una de las bibliotecas de los centros universitarios metropolitanos, tomando en consideración solamente al personal adscrito a la biblioteca principal de cada uno de los centros universitarios metropolitanos Centro Universitario de Ciencias Biológico Agropecuarias (CUCBA), Centro Universitario de Ciencias de la Salud (CUCS), Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas (CUCEA), Centro Universitario de Ciencias Sociales y Humanidades, (CUCSH), Centro Universitario de Ciencias Exactas e Ingeniería, (CUCEI), y finalmente el Centro Universitario de Arte, Arquitectura y Diseño (CUAAD).

Por otra parte presentamos de manera gráfica los Centros Universitarios y la Biblioteca Central de cada uno de ellos, en donde se sitúa el marco de nuestra investigación.

Cuadro 4.-Relación de Centros Universitarios y biblioteca central*

Centro Universitario	Biblioteca
CUCBA	Biblioteca Central CUCBA
CUCS	Centro de Documentación y Sistemas de Información (CEDOSI)
CUCEA	Centro de Recursos Informativos (CERI).
CUCSH	Centro de Información y Comunicación (CIC)
CUCEI	Centro Integral de Documentación (CID).
CUAAD	Biblioteca Dr Horst Hartung Franz

* Elaboración propia.

Dentro de algunas de estas bibliotecas existen sub-bibliotecas dentro de otros espacios físicos, pero ubicadas fuera de los centros universitarios y ellos fueron descartados del presente estudio, limitándonos únicamente al personal que labora en la biblioteca central de cada centro universitario, (Ver Anexo 4, pág. 133-138).

Asimismo se indica, que la aplicación de la encuesta se realizó en los meses mencionados con anterioridad, puesto que es durante este lapso cuando se tiene un cierto margen de descarga laboral por encontrarse el alumnado de los distintos centros universitarios en periodo vacacional, además que con esta acción se garantiza el tener una mayor y/o mejor disposición de parte del personal adscrito a la REBI UdeG, para contestar la encuesta.

Durante el proceso, se le solicitó al personal su apoyo en el proyecto de investigación y se le explicó el propósito del mismo, al acceder se les brindaron las explicaciones generales de llenado, entre ellas: "Leer en silencio las

instrucciones de cada apartado del cuestionario, así como las opciones de respuesta", "no hay respuestas correctas o incorrectas", "preguntar si es necesario aclarar algún punto y no exponer las respuestas que nos estaban brindando en voz alta", esto último al estar contestando en binas o grupos.

Por último el estar presentes en la aplicación nos permitió aclarar dudas o recibir información de cada persona sobre algunas situaciones particulares, por ejemplo se han omitido en los cuestionarios aplicados a los becarios o personal de servicio social, las preguntas de la 14 -20 las cuales se relacionan con el subfactor económico y 26, 27 y 31 relacionadas con el subfactor de desarrollo puntuando entonces con 0 (cero) los referidos ítems y será una tendencia que observaremos seguramente al realizar el análisis e interpretación, otras respuestas aparecen marcadas con un cero sea bien que los mismos encuestados nos indicaron no poder contestarlas por razones varias entre ellas no estar a su alcance el poder calificarlas por desconocer estos procesos, o bien porque lo que se pregunta no existe en la realidad concreta por ejemplo los baños en una biblioteca no los hay ni para el personal ni para los usuarios, ello por mencionar un ejemplo.

2.12. Población y muestra

De una población de 550 trabajadores de la plantilla laboral de las distintas bibliotecas en la zona metropolitana de la ciudad capital, que conforman la Red de Bibliotecas de la Universidad de Guadalajara (REBI UdeG), se tomó una muestra de 179 individuos, que representa el 33% del total; prevalece como rasgo la heterogeneidad en las características de la población respecto a la edad, el sexo, experiencia laboral, etc. lo cual nos proporciona elementos que nos permiten evaluar ciertos grados de relación en torno a estas particularidades.

2.13. Confiabilidad de la muestra y del estudio

"Antes de iniciar con las encuestas formales, se debe calcular el número óptimo y económicamente rentable de personas por entrevistar. A esto se le denomina en estadística cálculo de muestra óptima" (Naranjo *et al*, 2007: 38).

De este cálculo depende en gran parte el grado de confiabilidad del estudio, se asume que a mayor número de encuestas mayor confiabilidad (Ibíd), pero no siempre puede hacerse lo anterior por diversas circunstancias que afectan el que no se puedan aplicar la totalidad de las encuestas planeadas, en sí el nombre de óptima involucra tres elementos: tiempo, dinero y esfuerzo.

Debido a que la aplicación de la encuesta se realizó antes del cálculo de la muestra, se obtuvo un cierto número de éstas, puesto que participaron en la aplicación sólo aquellas personas que lo deseaban hacer, quedaron fuera los individuos que no sabían leer y escribir debido a que interferiría en el desarrollo y aplicación de esta técnica, y quienes no se laboraban el día de la aplicación por distintas circunstancias, permiso, enfermedad, inasistencia, etc.

Es necesario insistir en que la aplicación de un instrumento al total de una determinada población, no garantiza en absoluto que se tenga una confiabilidad del 100% en la información que se está recabando.

Por esta razón en nuestro estudio se tiene un 91% de confiabilidad y un margen de error o tolerancia de 0.6, calculado a partir de la muestra de cuestionarios recabados, recordando que este estudio es descriptivo y que nos va a referir síntomas o percepciones respecto al clima laboral.

Ahora bien, esta investigación contiene además elementos cualitativos que lo enriquecen y le brindan mayores elementos "descriptivos del contexto, los sujetos y el fenómeno analizado" (Hernández, Fernández y Baptista, 2004: 604).

A continuación se explica detalladamente el cálculo de muestra óptima

$$n = \left(\frac{Z_{1-\frac{\alpha}{2}} \sqrt{p(q)}}{E} \right)^2$$

$$p = 0.5$$

$$q = 0.5$$

$Z_{1-\frac{\alpha}{2}}$ = Coeficiente de Confianza

$$n = \left(\frac{(1.645) \sqrt{(0.5)(0.5)}}{0.06} \right)^2$$

$$n = \left(\frac{(1.645)(0.5)}{0.06} \right)^2$$

$$n = (13.70)^2$$

$$n = 187.69$$

α

$$1 - \frac{\alpha}{2} = \text{Nivel de Confianza} = \frac{91}{2} \%$$

$$\frac{A = 0.455}{Z = 1.645} = 45.5$$

En otro sentido, se aplicó a cada una de las variables la prueba estadística de normalidad de datos a través del programa MINITAB, (Ver Anexo 7 pág. 152), existiendo este elemento de normalidad en cada una y tomando para el diagnóstico la Mediana la cual es una de las medidas de tendencia central; conceptualmente "es el valor que divide la distribución por la mitad, esto es, la mitad de los casos caen por debajo de la mediana y la otra mitad se ubica por encima de la mediana, siendo entonces el elemento que refleja la posición intermedia de los datos agrupados (Hernández et al, 2004. 504), de cada uno de los ítems, de tal forma que nos brindara una mirada panorámica de la tendencia favorable o desfavorable respecto al clima organizacional.

Se realizó finalmente una distribución de frecuencias de cada uno de los ítems en relación a los valores, en un primer momento las frecuencias absolutas en las tablas que se presentan en los anexos, donde a la vez se hizo entonces la conversión a frecuencias relativas (porcentajes), de tal manera que el reporte de resultados sea sencillo y claro en relación a la información que se considera útil y pertinente en relación al diagnóstico que se presenta en este trabajo, de tal manera que pueda aportar información confiable que pueda ser utilizada en los procesos de gestión bibliotecaria, al valorar el clima

organizacional desde la perspectiva de la satisfacción de los usuarios internos, en este caso los empleados.

Las frecuencias relativas o los porcentajes se calculan de la siguiente manera.

$$\text{Porcentaje} = \frac{N_c}{N_r} (100)$$

2.14. El contexto de estudio en la Red de Bibliotecas de la Universidad de Guadalajara (REBI UdeG).

La Red de Bibliotecas de la Universidad de Guadalajara (REBI UdeG), es un conjunto integrado por 163 bibliotecas y centros documentales distribuidos en todas las escuelas preparatorias, centros universitarios y unidades que tiene la Universidad de Guadalajara en el territorio del Estado de Jalisco. En esta red se cuenta con bibliotecas centrales, especializadas y públicas, como la Biblioteca Pública del Estado, así como centros documentales teniendo a la Coordinación de Bibliotecas como cabeza dentro de la Administración Central de la Universidad. (Universidad de Guadalajara, 2007).

2.15. Un panorama de la Universidad de Guadalajara

Antes de dar inicio al contexto específico de este proyecto, es preciso brindar una panorámica general de la importancia de que representa la biblioteca como espacio de aprendizaje dentro de la universidad y a la vez ofrecer un breve esbozo sobre la red universitaria de donde se deriva la red de bibliotecas, para después especificar o describir con mayor detalle el entorno.

En términos globales, el Consejo Nacional Para Asuntos Bibliotecarios refiere que “la biblioteca académica realiza una importante labor de apoyo directo a las funciones sustantivas de las universidades. la docencia, la investigación y la extensión de la cultura La calidad de los programas

académicos de cada institución está determinada en gran medida por la eficiencia con la que se ofrecen los servicios bibliotecarios (. .) (CONPAB-IES. 2005: 5)

Ahora bien, podemos advertir como nos refiere la CONPAB-IES (2005), "que la creación de redes obedece a la necesidad de "comunicar, adquirir y verificar la información, así como e intercambiarla" (Guinchat), esto debido a los altos precios de libros, revistas, a la imposibilidad de contar con toda la información, a las necesidades de acceder a gran cantidad de datos e información contenida en diversas fuentes. (*Ibíd.*)

Y ahora aterrizando un poco, del contexto macro al micro, se puede indicar que a raíz de la descentralización de la Universidad de Guadalajara en centros temáticos y regionales, surge la imperiosa necesidad de ir transformando otros procesos y áreas organizacionales, en el plan de desarrollo Institucional "Puesta a punto de la Red Universitaria (2002-2010), se incluye en la estructura pragmática el desarrollo de espacios de conocimiento entre los que se cuenta de manera destacada las bibliotecas, y es por esta crucial razón que este proyecto de investigación se inserta dentro de un contexto universitario que enriquece y da sentido a la razón y quehacer de la educación, refiriéndonos al alumno, en este caso como usuario a quien se le brindan servicios educativos. (Universidad de Guadalajara, 2003).

Una de las particularidades de la institución a la cual pertenece la red de bibliotecas, es decir la Universidad de Guadalajara, es su modelo académico el cual podemos decir es semiflexible considerando que se organiza "en etapas constituidas por grupos de asignaturas que no necesariamente tienen una secuencia temporal obligatoria (...) definida. (Sánchez M, 1995: 31).

Entonces, la universidad posee una organización distinta a la tradicional, es decir de escuelas y facultades, constituyéndose en un modelo de red universitaria que atiende a la sociedad jalisciense, a continuación se revisa la normativa en la Ley orgánica universitaria que describe este modelo organizacional:

“Artículo 22. La Universidad adoptará el modelo de red para organizar sus actividades académicas y administrativas. Esta estructura se sustentará en unidades académicas denominadas escuelas, para el sistema de educación media superior y departamentos agrupados en divisiones, para los centros universitarios

Artículo 23. La Red Universitaria se integrará por:

- I. Los Centros Universitarios,
- II El Sistema de Educación Media Superior, y
- III. La Administración General de la Universidad

Centro Universitario, es la entidad responsable de la administración y desarrollo de los programas académicos de nivel superior, así como de los programas educativos con carácter profesional medio terminal relativos al área del conocimiento de su competencia

Los Centros Universitarios podrán ser temáticos o regionales.

a) Centros Temáticos, los que organicen y administren sus programas académicos, con base en áreas afines del conocimiento o en campos del ejercicio profesional, [ubicados dentro de la zona metropolitana de Guadalajara].

b) Centros Regionales, los que organicen y administren sus programas académicos, en atención a necesidades regionales multidisciplinarias” [se encuentran distribuidos estratégicamente en el interior del Estado de Jalisco] (Universidad de Guadalajara, 2003)

Y al respecto de ellos se puede referir que “Los centros universitarios que actualmente conforman la red universitaria de la

Universidad de Guadalajara (UdeG), son seis temáticos y ocho regionales, además del Sistema de Educación Media Superior y sus preparatorias distribuidas en el interior del estado y la zona metropolitana.

Los centros universitarios temáticos son: Centro Universitario de Ciencias Exactas e Ingenierías (CUCEI); Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas (CUCEA); Centro Universitario de Arte, Arquitectura y Diseño (CUAAD); Centro Universitario de Ciencias de la Salud (CUCS), y Centro Universitario de Ciencias Sociales y Humanidades (CUCSH)

Los regionales son: Centro Universitario de los Altos (CUAltos); Centro Universitario de la Ciénega (CUCiénega), Centro Universitario de los Valles (CUValles); Centro Universitario del Norte (CUNorte); Centro Universitario de la Costa (CUCosta); Centro Universitario de los Lagos (CULagos); Centro Universitario del Sur (CUSur), y Centro Universitario de la Costa Sur (CUCSur)" (Loera M, 2007).

2.16. Aproximación a la REBI UdeG

Por otra parte la universidad de Guadalajara alberga actualmente a una comunidad universitaria superior a las 200 mil personas, (Universidad de Guadalajara, 2007: 14); la cifra anterior da cuenta de la magnitud y cobertura que posee esta institución jalisciense como Institución de Educación Superior; ahora bien, según registro del 2006 la red de bibliotecas atendió durante el citado año a 5,700.000 usuarios, y en el período en el cual se inscribe esta investigación ha atendido un estimado general de más de tres millones de usuarios: alumnos, profesores, investigadores, trabajadores administrativos y público en general, esta información ha sido verificada (López, R. S., comunicación personal 13 de diciembre del 2007), entonces valoramos la magnitud e importancia de la red en lo que se refiere a atención y servicio tanto para la comunidad

académica como para la sociedad jalisciense, aunado a ello el haber elegido a una parte de esta magna área que forma parte de la Universidad de Guadalajara, se nos ha referido que "aún no se encuentra consolidada la red como tal, y se han tenido logros como la certificación de algunas de ellas, pero aún se encuentran en un proceso de transición como proyecto, es la Coordinación de Bibliotecas la cual regula y sistematiza la prestación de los servicios de información en la Universidad de Guadalajara, facilita el acceso al conocimiento y es un elemento indispensable de apoyo al desarrollo académico y cultural de la institución. Proporcionar el soporte informativo a los diversos ambientes de aprendizaje para contribuir al mejoramiento permanente de la calidad de las funciones sustantivas de la Universidad y conservar su patrimonio (López, R. S., comunicación personal 13 de diciembre del 2007).

Circunscritos en esta visión general, y a partir de la adopción de nuevos modelos académicos centrados en el aprendizaje, las bibliotecas enfrentan ahora el reto de apoyar a las instituciones de educación superior para avanzar exitosamente en las nuevas condiciones que impone la sociedad del conocimiento. (Rivera M. y López R, 2005: 11)

A continuación se presentan tres tablas que nos brindan información relevante de las bibliotecas conforme a la sistematización y manejo asignado por la Coordinación de bibliotecas, el patrimonio del acervo bibliográfico de éstas y el personal adscrito dentro de la zona metropolitana de Guadalajara

Cuadro 5. Numeralia de las Bibliotecas dentro de la REBI UdeG *

Bibliotecas	Número
En Centros Universitarios (Metropolitanos y regionales).	45
En el Sistema de Educación Media Superior (SEMS)	112
Publicas	3
A. Biblioteca Iberoamericana "Octavio Paz"	

- B. Biblioteca Pública del Estado
"Juan José Arreola"
- C. Biblioteca "Benjamín Franklin"¹

Especiales 3

- A. Biblioteca Digital
(<http://wdg.biblio.udg.mx/>)
- B. Biblioteca del Sistema de
Universidad Virtual (SUV)
- C. Biblioteca de la Coordinación
General de Planeación y
Desarrollo Institucional
(COPLADI).

Total bibliotecas 163

*Fuente REBI UdeG (2007). Documento interno

Cuadro 6. Estimado aproximado del personal de la REBI UdeG en la zona metropolitana de Guadalajara*

*Fuente. López, R. S. comunicación personal 10 de diciembre del 2007

Categoría	Estimado aproximado
Personal de base	450
Personal de confianza	50
Becarios	150
Prestadores de Servicio Social	150
De contrato (temporal).	100

En este cuadro aparece un estimado del total de trabajadores no sólo de las bibliotecas de los centros universitarios de la Universidad de Guadalajara, sino además de las distintas bibliotecas que la conforman entre ellas las del Sistema de educación media superior (SEMS), la Biblioteca Pública del Estado y las ya referidas en el cuadro 5 (Ver pág. 79).

¹Esta última se encuentra ubicada en el Centro Universitario de Ciencias Económicas y Administrativas (CUCEA) y ha sido tomada dentro del estudio como si fuese parte del CERI.

Cuadro 7.- Acervo Bibliográfico en la Red Universitaria*

	Volúmenes	Títulos
Centros Universitarios	799,909	470, 555
SUV	4,260	2,598
SEMS	589,397	397,596
Bibliotecas Públicas	328,521	174,969
Administración General	1,294	1,062
Total	1, 723,381	1, 046.780

*Fuente. López, R. S. comunicación personal 10 de diciembre del 2007

Puntualizando, este es el panorama general del contexto universitario y la REBI UdeG, como elemento de apoyo a las funciones sustantivas de la universidad, en donde la Coordinación General Académica es la entidad encargada entre otras funciones de dirigir y regularizar el funcionamiento de las bibliotecas parte de la REBI UdeG, aclarando que sus funciones y lineamientos se encuentran inscritos dentro de la normativa del Reglamento Interno de la Administración General de la Universidad de Guadalajara, y debido a la descentralización de los centros universitarios cada una de ellas tiene una normativa interna bajo la cual trabajan y a la vez se les brindan lineamientos de acción para operar en otra lógica de modernización y de atención al usuario.

2.17. Limitaciones del estudio

Primeramente podemos señalar que existe poca literatura acerca del tema de primera mano que nos refiera a los teóricos, ya sea en su idioma original o bien tener los ejemplares por ser de décadas atrás o por no encontrarse en México, por lo cual tuvimos que recurrir a vislumbrar los enfoques desde una segunda mirada, es decir con autores que nos remitían al objeto de estudio, consideramos posteriormente en el doctorado posiblemente,

continuar esta investigación, en la cual podemos consultar directamente a algunos de los autores que han estudiado el clima laboral.

Y por otra parte, aunque en el diseño del cuestionario se prevén las variables de tipo de plaza que ocupa el personal y del centro de trabajo o lugar específico donde laboran los empleados de cada una de las bibliotecas metropolitanas de la Universidad de Guadalajara (UdeG) (Ver Anexo 1, pág. 123), al estarlo aplicando hubo cierta resistencia pues inferían que podían ser identificables las personas y la valoración que estaban realizando, por ello se les informó que sólo se recababa esta información como datos adicionales para la investigación, pero que por respeto a su anonimato se salvaguardaban los mismos, se incorpora en el análisis de este proyecto el tipo de plaza de manera velada, de tal manera que sólo se brinda un comparativo entre empleados como tales y el personal de servicio social y/o becarios.

Por otra parte, el cuestionario fue originalmente diseñado para aplicarse a organizaciones o empresas de manufactura. Su aplicación en una organización de bibliotecas implicó su adaptación, realizada en base al contexto en el cual sería empleado.

Un obstáculo, también fue el no tener información de primera mano acerca del documento original, revisando un trabajo de tesis de licenciatura de Morales y Rivera, el cual hace un diagnóstico de la biblioteca del ITESO en el año 2000, se nos refiere que fue diseñado por lo alumnos del IPADE (Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresas) en México, y que actualmente es aplicado por diversas empresas dedicadas a la consultoría en Recursos Humanos, en este proyecto revisado no aparece el instrumento como tal y se diseñó sobre la base de las tablas de resultados que se mostraban en el documento, haciendo las adaptaciones que consideramos pertinentes. (Morales A. y Rivera H, 2000: 126-131).

Aunque hubiera sido interesante utilizar procedimientos estadísticos en la información que arrojaron las encuestas, y que nos brindara una perspectiva

más amplia el factor tiempo fue una limitante para llevar a cabo una exploración en este sentido.

Una hipótesis causal tentativa que rechazamos en el estudio fue que las bibliotecas que tenían implementados y certificados procesos de gestión con ISO9001:2000, que son cuatro de las seis bibliotecas analizadas, tenían mejores índices de satisfacción laboral que las que no lo tenían, lo cual sería arriesgado pues no se hizo un estudio previo a la certificación y tal vez el clima era el mismo que el que actualmente se percibe, pero por otra parte consideramos que el presente estudio incorpora a dos bibliotecas que aún no se encuentran en esta dinámica de la certificación por distintas circunstancias y puede ser un preámbulo para que otra investigación explore más adelante la permanencia o cambio en la percepción del clima luego de insertarse en procesos de gestión de esa naturaleza.

Debido a la magnitud de la organización y la conformación organizacional a través de una red, se espera identificar, revisar y describir algunos rasgos de la naturaleza de las bibliotecas así como los indicios satisfactorios positivos o negativos en los distintos indicadores del clima organizacional, pues de esta manera podemos tener mayores elementos para comprender o entender la problemática.

Consideramos que este estudio no abarca la amplia complejidad de cada una de las bibliotecas, presentamos por tanto una exploración a través del conocimiento de las peculiaridades un tanto de los individuos que en si conforman la organización, y por otra parte elementos estructurales, pues este binomio es importante siendo los sujetos quienes verdaderamente la dotan de vitalidad y la hacen funcionar.

Capítulo

3

Resultados

3.1. Preámbulo

En esta sección se presenta el análisis de los datos recabados en nuestro estudio a través del instrumento diseñado para tal efecto, iniciamos en primer término con una descripción breve de manera cualitativa de las distintas bibliotecas que forman parte de la Red de Bibliotecas de la Universidad de Guadalajara (REBI UdeG), en la zona metropolitana de Guadalajara

Posteriormente se presentan los gráficos y discusión de cada uno de ellos, de tal manera que nos permitan comprender de manera sucinta su estructura, y finalmente llegamos a algunas conclusiones derivadas de esta investigación y de los hallazgos encontrados. En seguida se enlistan las recomendaciones que como sugerencia brindamos, la bibliografía revisada sobre la cual se enmarca este estudio, para finalmente se presentan los anexos que hemos considerado conveniente incluir.

3.2. Hallazgos del contexto general de la Red de Bibliotecas (REBI UdeG)

Después de haber vislumbrado varios aspectos generales, para entender los resultados del diagnóstico de este trabajo es preciso señalar que prevalecen asimetrías en cuanto a las bibliotecas universitarias de los centros metropolitanos o centros temáticos (o por áreas del conocimiento) de la Universidad de Guadalajara (UdeG), derivadas del aspecto organizacional, pues al revisar los organigramas se observaron distintas formas de jerarquía, (Ver Anexo 4. pág. 133 – 138), debido, por una parte, a la magnitud de los centros universitarios, la cantidad de personal que labora en los espacios bibliotecarios, las características de las áreas del conocimiento, y de los usuarios que mayoritariamente atienden y otras causas circunstanciales que las hacen diferir en cuanto a la forma de laborar

A través de la observación en cada una de ellas se identifican generalmente las siguientes áreas de desempeño dentro de las bibliotecas universitarias de la REBI UdeG, con algunas diferencias.

- I.- Administración
- II.- Adquisiciones
- III.- Acervo especializado
- IV.- Hemeroteca
- VI.- Recuperación de información en formato electrónico bases de datos)
- VII.- Procesos técnicos
- VIII.-Sala de lectura
- IX.-Circulación o Préstamo
- X.- Servicios de apoyo administrativo (secretarial)
- XI.-Servicios generales
- XII.- Otros

En las entrevistas realizadas con directivos y académicos, se nos ha referido que a las bibliotecas se mandaba a los trabajadores amonestados o a los excluidos dentro de algún centro universitario, en palabras de un entrevistado: "los espacios bibliotecarios eran el lugar que nadie quería, un sitio donde se relegaba a los empleados, o un sitio donde se supone la gente no hace nada, por ello podemos imaginar el tipo de trato que se daba antes a quienes acudían a las bibliotecas, recordando que no poseían la magnitud que ahora tienen. Las actuales bibliotecas de la Red, empezaron regularmente a través de la conformación de los acervos de las escuelas y facultades a partir de que la universidad se modernizó es que hemos crecido a tal grado que nos hemos ido familiarizando con nuevas formas de trabajo, y de organización, incluso tenemos cursos de capacitación y actualización constante en el sentido de calidad, servicio al cliente, y del Sistema de Gestión de la Calidad"

En la actualidad, cuatro de las bibliotecas de la REBI se encuentran ya certificadas en la norma ISO 9001:2000, ello quiere decir que cuentan con los elementos mínimos de los procesos y servicios que desarrolla cada una en su respectivo centro universitario, pero con miras a trabajar desde su ámbito contribuyendo a la consolidación de la red de bibliotecas como proyecto.

La Red de Bibliotecas de la Universidad de Guadalajara posee una política de calidad que señala. "nos comprometemos a proporcionar a los

usuarios recursos y servicios bibliotecarios, que satisfagan sus necesidades y expectativas de información en apoyo a la docencia, investigación y extensión mediante colecciones actualizadas, pertinentes y disponibles, cumpliendo con los requisitos del sistema de gestión de calidad con eficacia y mejora continua, se reconoce además la heterogeneidad, con infraestructura y desarrollo en diferentes niveles, desde bibliotecas totalmente equipadas física y tecnológicamente hasta las que cuentan con infraestructura y espacios reducidos, suficientes para ofrecer sólo servicios básicos (éstas últimas corresponden al Sistema de Educación Media Superior (Universidad de Guadalajara, 2006).

A continuación se presenta una descripción de manera general de las fortalezas y puntos débiles encontrados en las diferentes bibliotecas de los centros universitarios metropolitanos que forman parte de la Red de Bibliotecas de la Universidad de Guadalajara (REBI UdeG)

3.2.1 Biblioteca Central del Centro Universitario de Ciencias Biológico Agropecuarias (CUCBA)

En el Centro Universitario de Ciencias Biológico Agropecuarias (CUCBA), en cuanto a infraestructura de la Biblioteca central tiene ya un edificio que ha sido albergue de la biblioteca por décadas, pero a la vez ha sido ya concluido un nuevo edificio acorde al incremento del acervo y que la población estudiantil a la vez ha ido creciendo.

Al momento de hacer la exploración aún se encontraban realizando sus funciones dentro del viejo edificio, se observa que la plantilla laboral es pequeña contando con 11 empleados que laboran divididos en dos turnos.

Esta biblioteca tiene ya establecido un organigrama de funcionamiento, para desarrollar los procesos del servicio de una manera eficiente acorde al Sistema de Gestión de la Calidad de la REBI UdeG. (Ver Anexo pág. 133), prevalece un sentido de equipo según nos refieren los empleados, y se apoyan en relación a la realización de las distintas actividades.

3.2.2 Centro de Documentación y Sistemas de Información (CEDOSI)

La biblioteca del Centro Universitario de Ciencias de la Salud (CUCS), Centro de Documentación y Sistemas de Información (CEDOSI), se encontraba en proceso de remodelación en el momento de la aplicación de las encuestas, aunque se prevé que el año entrante el edificio que la alberga esté completamente remozado, ello se debe a que era ya insuficiente el espacio para brindar un servicio efectivo a los usuarios que requieren utilizar este espacio universitario.

Los diferentes servicios que se ofrecen como uso de laboratorio de cómputo y hemeroteca que antes se encontraban albergados en un mismo espacio físico, se encuentran diseminados en otros espacios que les han sido proporcionados, el edificio donde se encuentra el acervo bibliográfico es muy pequeño por tal razón no hay sala de lectura, los pasillos son sumamente reducidos y hay horarios en los que la afluencia de los alumnos hace prácticamente imposible acceder hacia el inmueble, o bien hacerlo con mucha dificultad, aún no tiene un organigrama definido, por lo cual hemos realizado uno basados en su funcionamiento (Ver Anexo pág. 134).

3.2.3 Centro de Recursos Informativos (CERI)

En este centro universitario la biblioteca se ha denominado Centro de Recursos Informativos (CERI) y está conformado por un conjunto de unidades: Biblioteca central, Biblioteca Benjamín Franklin, Unidad de Convenios, Unidad de Autoaprendizaje de Lenguas, Formación a usuarios, que en suma atienden a la población del Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas (CUCEA), en el organigrama puede apreciarse una mayor complejidad e interacción entre las jefaturas, unidades, y dependencias, Biblioteca central, Unidad de Convenios, Unidad de autoaprendizaje de Lenguas y Formación a usuarios (Ver Anexo pág. 135).

Posee un porcentaje hasta el momento considerable dentro de la plantilla laboral de forma global en la REBI UdeG y se encuentra dentro del Sistema de Gestión de la Calidad.

En este espacio se observan características más acordes en el sentido de organización, atención a usuarios de manera automatizada, limpieza continua de las diversas áreas, pero un aspecto que llamó la atención fue el que había goteras en el momento de la aplicación de la encuesta en el área de convenios y en el pasillo central de la biblioteca y ello incide de alguna manera en la apreciación tanto de la plantilla laboral como de los usuarios.

3.2.4 Centro Integral de Documentación (CID)

El Centro Integral de Documentación (CID) del Centro Universitario de Ciencias Exactas e Ingenierías (CUCEI), se encuentra dentro del Sistema de Gestión de la Calidad y ha sido ratificado con el Certificado de Calidad ISO 9001: 2000 en marzo del 2006.

Igualmente cuenta con un organigrama interno de funcionamiento en la búsqueda de la mejora continua de los servicios que brindan al alumnado (Ver Anexo pág. 136), la infraestructura es amplia, se observan similitudes con las bibliotecas certificadas respecto a los servicios que ofrecen, automatización de préstamo externo, registro automático de usuarios, catalogación homogénea, y una derivación de actividades dentro del organigrama, así como una mayor complejidad en su funcionamiento que es desde la Rectoría de Centro, se nos ha referido a través de los actores que existe una tendencia positiva para trabajar en equipo.

3.2.5 Centro de Información y Comunicación (CIC)

En este centro universitario, la biblioteca se denomina Centro de Información y Comunicación (CIC), del Centro de Ciencias Sociales y Humanidades, igualmente se encuentra en la dinámica del Sistema de Gestión

de la Calidad de la REBI UdeG, se encuentran certificados procesos y servicios bajo la norma ISO 9001:2000.

Se tiene un organigrama estructural sobre la base de los servicios que se brindan en cada una de sus áreas (Ver Anexo pág. 137), pero aún no se tienen tampoco definidos perfiles o especificaciones de las actividades a desarrollar, aunque en ello se nos ha referido se está trabajando.

Además, existe una capacitación para el personal en el sentido del servicio de calidad y en sentido de mantenerse actualizados en cuanto al Sistema de Gestión de la Calidad.

3.2.6 Biblioteca del Centro Universitario de Arte, Arquitectura y Diseño (CUAAD) “Dr. Horst Hartung Franz”

Aunque se nos aclara, que son las bibliotecas del Sistema de Educación Media Superior las cuales no disponen de la infraestructura adecuada o suficiente para brindar mas servicios, al visitar y observar las distintas unidades bibliotecarias, se aprecia que no todas cuentan con el mismo diseño, espacio físico o catalogación por ejemplo: la Biblioteca Dr Horst Hartung Franz del Centro Universitario de Arte, Arquitectura y Diseño (CUAAD), entre ellas. carece de una catalogación uniforme. Posee tres, una basada en números romanos, otra nominal, y la última basada en la clasificación Decimal Dewey (DDC), el cual es el sistema de clasificación bibliográfica usado físicamente en el acervo y dentro del catálogo de las distintas bibliotecas que conforman la REBI UdeG, esta biblioteca aún se encuentra en proceso de ir catalogando los libros bajo el nuevo esquema.

La biblioteca es relativamente pequeña a comparación de las otras, cabe indicar que en el momento de la aplicación quienes fungen como jefes de unidad tenían poco tiempo de haber sido designados en el cargo por haberse dado un cambio de rector en este centro universitario.

Se carece de computadoras donde los usuarios puedan buscar fácilmente el o los libros que pudieran necesitar, por ello tienen que ir al mostrador y solicitar personalmente el libro al área de préstamo, y es allí donde se busca el libro exacto si es que conoce el nombre del libro o el autor, o bien se le brindan opciones sobre el tema que pretende investigar, por otra parte tampoco se tiene establecido el registro electrónico de los alumnos por tal razón se hace una ficha individual de manera manual del libro que solicita, se le recoge una credencial al usuario que puede ser la de la escuela o la de elector, y se le asigna una fecha para que devuelva el libro en caso de préstamo a domicilio.

Asimismo no se cuenta con perfiles o funciones delimitados por un organigrama, a razón de esto nos hemos dado a la tarea de construir uno, tomando como criterios las funciones que desempeñan (Ver Anexos, pág. 138), lo cual en cierto grado podría contribuir en el desarrollo de las actividades dentro del ámbito laboral; se nos ha informado que todos colaboran en lo que se necesita hacer en el día a día.

Esta biblioteca no ha logrado certificarse dentro de los procesos ISO 9001:2000, y por otra parte el personal manifiesta sentirse apenado por el estado actual de la biblioteca a comparación de las otras, por ello nos refirieron sentir baja satisfacción al ser parte de la REBI UdeG, reconociendo las carencias referidas con anterioridad.

3.2.7 Síntesis de las apreciaciones de las bibliotecas estudiadas

Estas apreciaciones básicas realizadas los días que se visitó cada una de las bibliotecas nos permiten referir algunas características esenciales que fueron compartidas por los mismos miembros de cada uno de estos microespacios.

Existen entornos diversos en cada una de las bibliotecas universitarias en cuanto al personal que la conforma, su estructura, u organización basada en las funciones que desarrolla cada una de ellas como unidad independiente,

pero a la vez interdependiente al conformar la red de Bibliotecas de la Universidad de Guadalajara (REBI UdeG).

Una característica que prevalece también en ellas es que no tienen reuniones por parte de la biblioteca o el área de trabajo en la cual se desempeñan, por otra parte se observa que si hay comunicación entre cada una de las bibliotecas, funcionan entonces como una red, y no como entidades aisladas, se conocen gran parte de ellos ello debido a que como se busca consolidar el Sistema de Gestión de la Calidad, se hace una evaluación interna entre ellas, donde una parte del personal acude y evalúa a otra de las bibliotecas, y ello les funciona como insumo de cohesión organizacional

Pudimos encontrar con algunas diferencias en un contexto de red, suponiendo antes de indagar o acercarnos más de cerca a la labor de las bibliotecas, que en todas se hacía lo mismo, por ende eran iguales, además en lo personal desconocíamos todo el proceso desde que llega un libro y todos los pasos que hay que seguir para que finalmente llegue al usuario, lo cual representa verdaderamente una tarea ardua y de suma especialización, paradójicamente también encontramos otras similitudes en el contexto; entre los aspectos positivos gente que le agrada su trabajo, su participación en el ámbito en el cual se desempeñan, su calidad humana y un trato cordial hacia los usuarios, así como una intención de participar en el estudio que nos encontrábamos realizando y un interés por saber los resultados en torno a su contexto específico.

Es bajo estos márgenes, que como proyecto cada una de ellas parecen buscar consolidar los diversos procesos y servicios que brindan a la comunidad académica universitaria, algunos desde su trinchera, y otros más en franca colaboración con otras partes de la red, pero aún existen diferencias significativas por lo menos en dos de ellas, las cuales aún tienen que fortalecer y exigirse así mismas actualizarse acorde a las nuevas demandas de la sociedad en general y como entidades pequeñas, pero no menos importantes

de una organización mayor es decir la Universidad de Guadalajara en primer término, y en segundo lugar como partes esenciales de la REBI UdeG

A la fecha, podemos señalar que buena parte de esta tendencia modernizadora se han visto reflejadas en las políticas de evaluación institucional, desarrollo y apuntalamiento de las áreas de oportunidad de la Red de Bibliotecas (REBI UdeG), de tal suerte que, la dinámica institucional junto con el desarrollo administrativo y el proceso de construcción académica, se han ido modificado paulatinamente, un elemento constitutivo es la implementación de un enfoque de calidad.

3.3. Gráficos y discusión

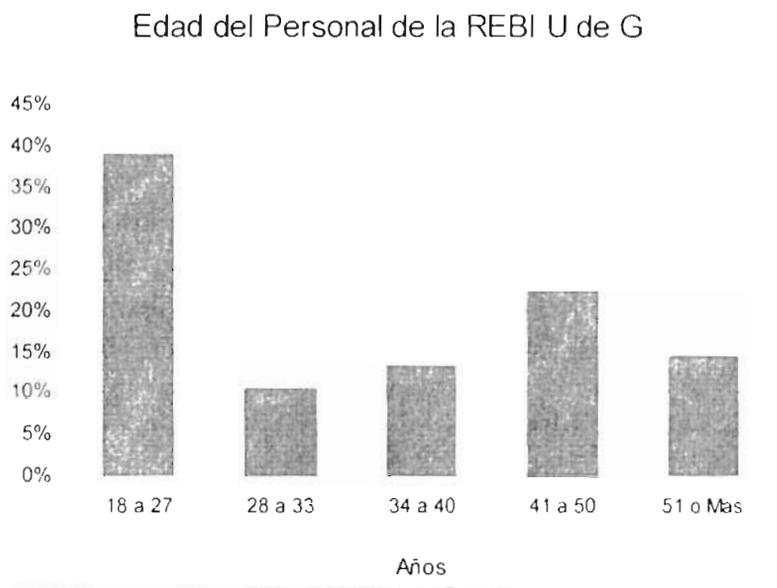
Haciendo una paráfrasis de Gómez y Figueroa, podemos indicar "que como en toda investigación que se presenta, es necesario hacer una selección idónea de los resultados más significativos y ofrecer a aquellos a quienes va dirigida de tal manera que la información sea clara y que nos permita describir y vislumbrar los principales hallazgos en torno al fenómeno estudiado" (Gómez H. y Figueroa, A. 2005: 495).

Percibiremos tal vez visos de certeza en torno a las hipótesis planteadas al inicio de la exploración, o al contrario; de todas formas podemos tener sino la verdad absoluta de la realidad estudiada, daremos cuenta de un fragmento de la amplia faceta del clima laboral como objeto de investigación.

A continuación revisamos los gráficos y tablas con mayor grado de significado que resumen la valoración cuantitativa en forma global para describir las principales variables, en el clima de la REBI UdeG y que nos permita después ir describiendo y explicarlo a mayor profundidad.

Hemos utilizado en los gráficos, las siglas de los centros universitarios metropolitanos de la Universidad de Guadalajara, refiriéndonos a las bibliotecas en ellos existentes, para una fácil identificación.

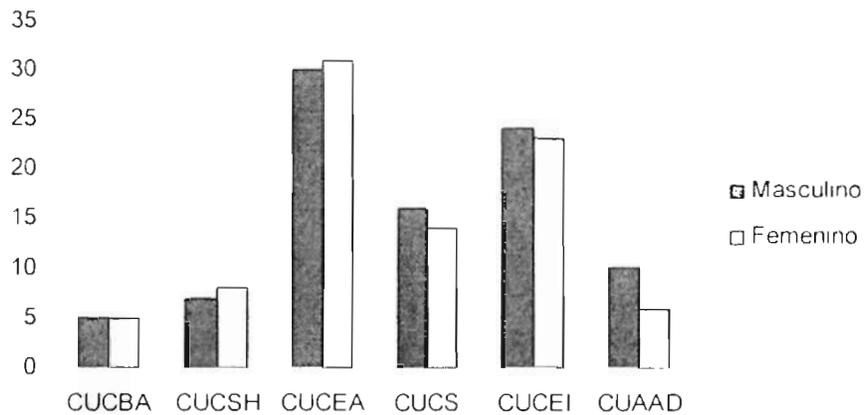
Características generales de los sujetos implicados en el diagnóstico de clima organizacional



En este gráfico se ubican los porcentajes de edad promedio dentro de la REBI, la edad de 18-27 se sitúa en un porcentaje de 39%, le sigue la de 41-50 con un 22%, enseguida la de 51 o más con un 15%, a continuación la de 34-40 con un 13% en seguida con un 11% el personal ubicado en edad de 28-33.

La edad promedio del personal se sitúa entre los 28 y los 50 años por lo que podemos apreciar que la plantilla laboral es relativamente joven, la edad que se posiciona en primer lugar como anteriormente referimos es la de 18-27, y esto se debe a que gran parte del personal de este rango de edad es personal de apoyo que se encuentra realizando el servicio social o bien son becarios, (estudiantes de licenciatura) que se encuentran insertos en las bibliotecas de los centros universitarios metropolitanos.

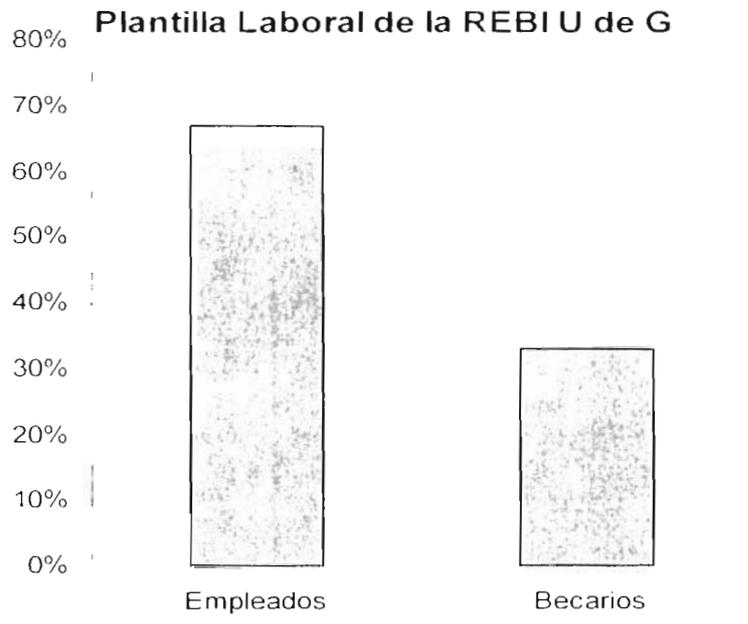
Plantilla Laboral por Centro Universitario



En esta gráfica se observa un porcentaje de un 50% en relación al sexo masculino y femenino en ambos casos, observándose hasta cierto punto un grado de igualdad para laborar dentro de uno de los espacios institucionales de la Universidad de Guadalajara, es decir la REBI UdeG en la zona metropolitana.

Dentro de las distintas bibliotecas de los Centros Universitarios Metropolitanos se tiene una plantilla laboral en este caso homogénea en relación al sexo al menos en la población que participó en este estudio se observa con claridad que en ambos existe un 50% de hombres e igual número en mujeres dentro de la REBI UdeG, claro está distribuidos de distinta forma en las bibliotecas de cada uno de la zona metropolitana de Guadalajara

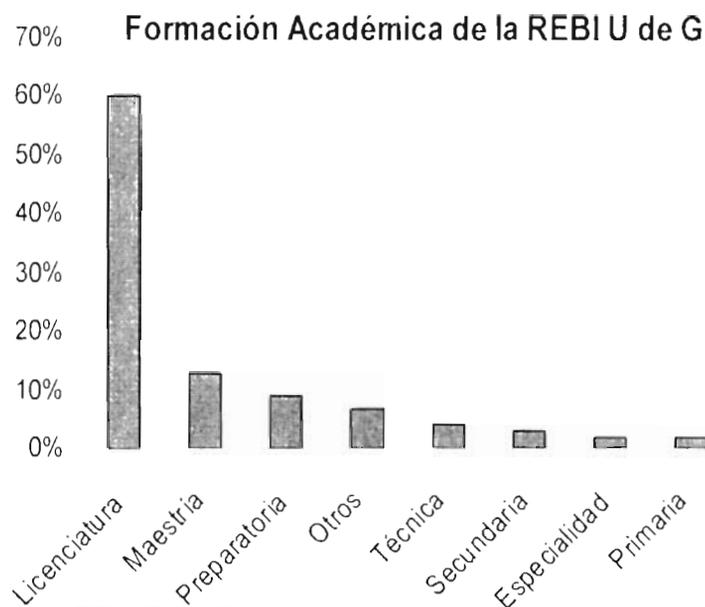
Porcentualmente y ubicando al personal de las bibliotecas por centro universitario corresponde un 6% para el CUCBA, un 8% en el CUCS, 34% en CUCEA, 17% en el CUCSH, 26% en CUCEI y un 9% en el CUAAD, siendo el CUCEA el de mayor magnitud en cuanto a plantilla laboral.



De 179 personas encuestadas se deriva que haya actualmente laborando como personal, entendido como aquellos que ya cuentan con su plaza de base o bien aquellos que tienen un contrato laboral un total de 129, y en el rubro becarios 59, se encuentran en esta categoría tanto éstos como los jóvenes que brindan el servicio social en los diferentes espacios de la REBI UdeG.

Los empleados de la REBI en los centros universitarios metropolitanos, representan el 67% mientras que los becarios son únicamente el 33%, por ello puede señalarse que prevalece en el estudio la voz de los empleados en una encuesta que mide varios factores de clima laboral.

Ello nos da la pauta para indicar hasta cierto punto la objetividad con que se ha llevado a cabo, para que al menos todos participen desde los distintos puestos laborales donde ejercen la función del servicio, a usuarios tanto internos como externos de la Universidad de Guadalajara.



Analizando esta gráfica nos damos cuenta con claridad que la plantilla laboral de la REBI UdeG, tiene una buena preparación académica en cuanto que el 60% cuentan con licenciatura, le sigue la maestría con un porcentaje de 13%, preparatoria con un 9% y disminuyendo significativamente los porcentajes en el personal que sólo cuenta con primaria 2%, formación técnica 4%, secundaria 3%, preparatoria 9%, y otros que es el rubro en el que no nos dijeron exactamente que nivel académico tenían se tiene un 7% (Ver Anexo pág. 143).

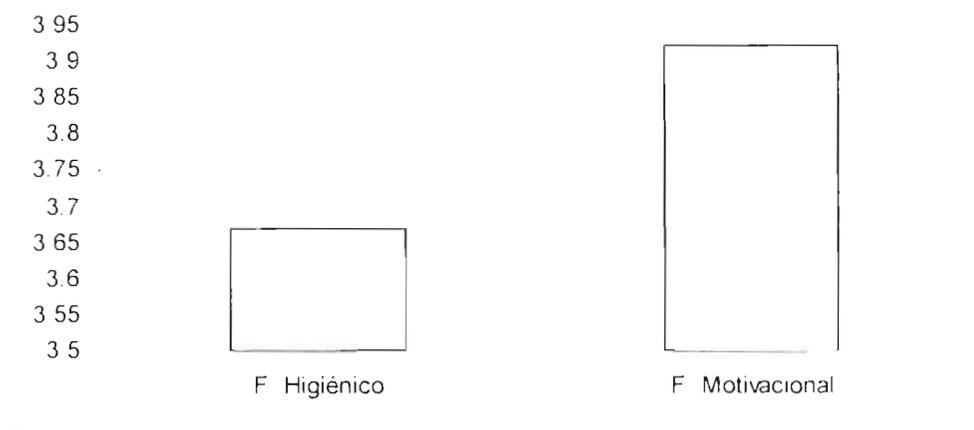
Cabe aclarar que uno de los factores que inciden en que la licenciatura sea el porcentaje mayoritario se debe en cierta medida a que el 33% de la población total es alumnado de la Universidad de Guadalajara, tomándose como referencia que aunque no hayan obtenido aún el grado se encuentren estudiando dentro de los programas académicos de la institución.

3.4 Diagnósis sobre el clima organizacional

A continuación se brinda un análisis de los componentes de satisfacción e insatisfacción sobre los diversos tópicos que nos brindan evidencias

empíricas sobre el estado del clima organizacional en el contexto que hemos elegido en esta investigación.

Índices de Satisfacción de la REBI U de G

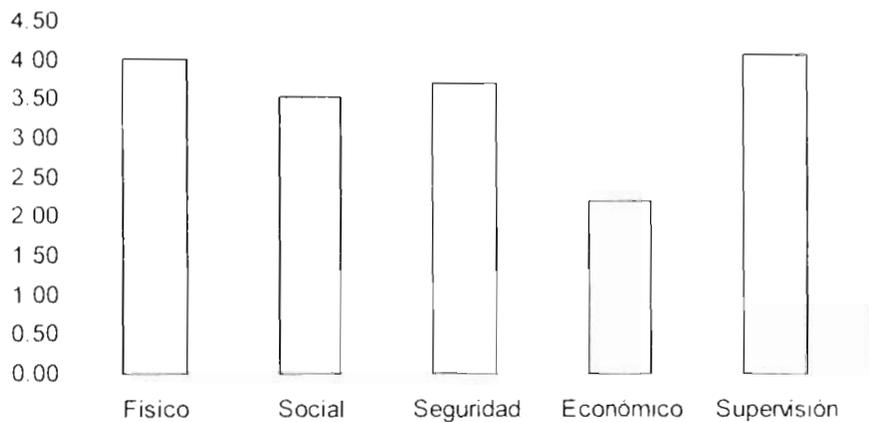


En lo que respecta al factor higiénico el 47% se ubica en un nivel de 3.41 lo cual nos arroja una satisfacción baja, mientras en el de motivación encontramos un 53% en lo referente al factor higiénico o condiciones ergonómicas de la organización se posiciona en un 3.91 aproximadamente.

En términos generales, este análisis nos indica que existe una tendencia distinta en ambos factores, mientras que el motivacional tiende a ir hacia lo óptimo, en el otro extremo el aspecto higiénico tiende hacia niveles de satisfacción baja, la identificación de tales niveles nos permite considerar hasta el momento estable o moderada la satisfacción en ambos factores, y subfactores contenidas en la escala Likert de clima laboral, pero creemos necesario se deben implementar acciones dinámicas bajo las cuales los empleados puedan ir ampliando o mejorando su percepción en torno al clima organizacional y que redunde en un mejor servicio y atención a los usuarios.

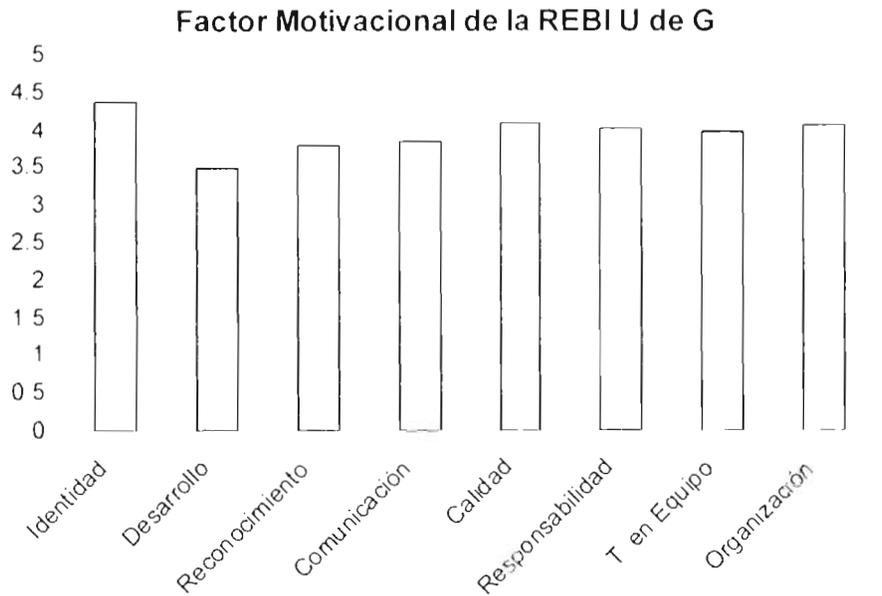
Lo anterior debido a que el clima es un hecho innegable y no se puede evitar o nulificar pues sería tarea arduamente difícil, hasta cierto punto imposible, mas bien se debe incidir en el éste de tal forma que repercuta de manera positiva en la organización en pro de los objetivos y metas en el ámbito de la gestión y la calidad.

Factor Higiénico de la REBI U de G



Haciendo el análisis de los datos ilustrados de los cinco subfactores que intervienen dentro del Factor Higiénico, refleja que en este rubro se tienen índices relativamente mínimos, considerando que el subfactor físico se ubica en un rango de 4.01 de satisfacción, en lo que respecta al subfactor social un 3.53, un 3.7 en lo referido a seguridad, mientras que un 4.07 en el aspecto de supervisión, mientras que un 2.19 en el económico siendo el de más baja ponderación. cabe indicar en este sentido que el Contrato Colectivo de Trabajo 2006 – 2008 del Sindicato Único de Trabajadores de la Universidad de Guadalajara posee en la cláusula 87 un tabulador salarial para el personal administrativo (Universidad de Guadalajara, Sindicato Único de Trabajadores de la Universidad de Guadalajara, 2006: 44), pero contrastando a través de la observación la constante es el desempeño de un mismo trabajo dentro de la biblioteca, y las categorías entre los trabajadores son distintas, influyendo posiblemente este hecho en su percepción.

En este sentido, y respecto a la gráfica que analizamos con anterioridad podemos apreciar que este factor tiene una tendencia hacia niveles de satisfacción baja, pues aún no rebasa el ni siquiera el nivel 4 que indica una satisfacción moderada, de tal forma que no se aprecia una tendencia hacia los niveles óptimos de satisfacción respecto a estos subfactores de la satisfacción y a la vez como elementos constitutivos del clima laboral.

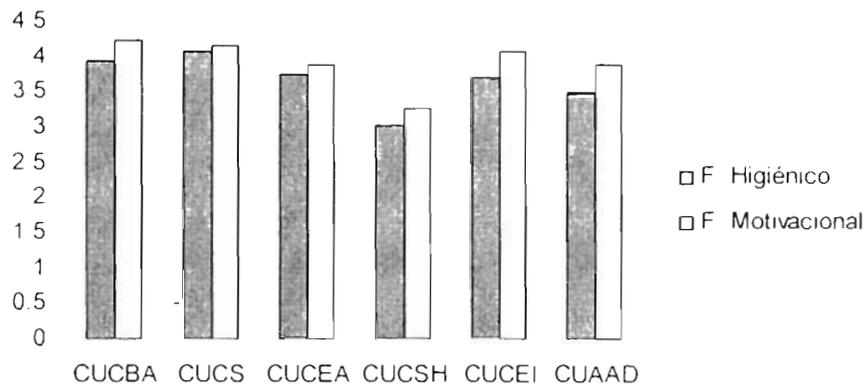


En el análisis de los subfactores insertos dentro del factor motivacional, deriva en brindarnos una interpretación que no se ha alcanzado en ninguno de ellos lograr ubicarse en la categoría 5 de la Escala de Likert, que hemos categorizado como satisfacción óptima.

Calidad, Responsabilidad, Trabajo en equipo, y Organización, se ubican en la puntuación 4, que se ubica en el punto de satisfacción moderada, la identidad tiende a elevarse hacia el 4.5, así como el reconocimiento y la comunicación que se posicionan en un 3.8 aproximadamente, se infiere por tanto aún no existen niveles críticos de insatisfacción que se ubicarían en rangos o posiciones de 2 y tres puntos en la Escala Likert.

Recordando que existen asimetrías en la forma de organización (Ver Anexo 4. pág. 133 - 138), y distintos niveles de compromiso referido hacia el Sistema de Gestión de la Calidad, sería hasta cierto punto óptimo el que los índices tendieran hacia la mejora en cuanto a percepción de clima se refiere y que se refleja en otros rubros organizacionales, entre ellos el servicio por supuesto.

Microclimas en los Centros Universitarios de la REBI U de G



Ante la revisión hecha sobre el Clima laboral como objeto de estudio, llama la atención que se ha dicho que existen diferentes tipos de clima dentro de una misma institución, pero al parecer no ha sido designado con un expresión específico, por ello nos hemos permitido considerar la expresión de: *microclima*, como un elemento de la organización que se puede apreciar en comunidades sociales más pequeñas, y que son parte esencial de una institución mucho mayor, en este caso son piezas en el engranaje de funcionamiento de la REBI UdeG, cada una de ellas posee singularidades pero a la vez comparte implícitamente percepciones a nivel general o macro, que pueden ser identificables.

En general, la identificación de los factores y subfactores dentro de la organización de la REBI UdeG, presenta un grado de estabilidad, pero a la vez existe un latente nivel de aletargamiento en cuanto a mantenerse dentro de los distintos centros universitarios metropolitanos, en un nivel hasta cierto punto adecuado pero aún no óptimo, se observa además que a pesar de las diferencias ya referidas en cuanto a magnitud de la plantilla laboral, y distintas características individuales y organizacionales, es una atmósfera compartida

por todos los niveles y en distintas circunstancias y posiciones geográficas., esta valoración se hace sin olvidar por supuesto que las cantidades de los participantes en cada una de las bibliotecas es distinto en cada una de las bibliotecas.

En este tenor valoramos que a pesar de corresponder a cada espacio organizacional un escenario tan distinto en tiempo, forma y fondo, dentro de la red bibliotecaria, y a pesar de ello asincrónicamente con sus peculiaridades propias, en unos más que en otras se tienen ciertas limitaciones a veces ligadas a distintas circunstancias como un cierto descuido o abandono por ejemplo a estos espacios que en realidad son importantes para la institución, pues es precisamente en las bibliotecas donde se atiende de otra manera académica a los estudiantes de la Universidad de Guadalajara, y a pesar de las discrepancias que pudiesen existir trabajan en pro del Sistema de Gestión de la Calidad, que como referimos en el marco teórico al indicar que se tenga una evaluación en este rubro no nos brinda márgenes de una total garantía en que se cuenta con el 100% de los requerimientos en algún rubro, sino que son sólo parámetros de elementos mínimos que tienen que ir acrecentándose.

Se traduce como verídico, lo que la teoría nos ha venido señalando en relación a que es un fenómeno psicosocial, compartido por los individuos en un plano hasta cierto punto etéreo, inaprensible pero a la vez sujeto de ser percibido por los grupos y en general por la organización bajo distintas miradas y lógicas.

Un detalle también importante es que el clima aunque puede ser estable, dentro de las instituciones, es entonces sujeto de transformación, recordando que influye de manera contundente en el entorno laboral u organizacional., y debe existir una tendencia en subsecuentes evaluaciones a elevarse la percepción hacia niveles óptimos de satisfacción, pues ello redundará a corto, mediano y largo plazo, en los ámbitos del cumplimiento de metas, objetivos y compromisos institucionales.

Dicho sea de paso en ninguna de las bibliotecas de la REBI UdeG, se había valorado de manera interna o a través de una evaluación externa el estado prevaleciente en algún momento del clima laboral que posee como institución, y se nos refirió además que se tiene contemplado sólo la infraestructura, en este caso elementos del factor higiénico pero no tanto en el sentido del factor motivacional

Como punto final, se indica que es dentro del ámbito de los microclimas que se viven dentro de las distintas bibliotecas de la REBI UdeG, desde donde se puede ejercer la gestión del clima organizacional, pues es precisamente en esta área en específico donde se puede atender de forma más directa, las circunstancias que ocasionan un clima dañino o nocivo para cumplir con las metas y objetivos institucionales.

3.5. El aspecto de seguridad en la REBI UdeG

Desde una consideración general, en cuanto a la seguridad sobre aspectos básicos que deben poseer para actuar en caso de alguna contingencia por ejemplo contar con extinguidores, para abatir el fuego causado por algún corto circuito como un ejemplo, se valora en cinco de las seis bibliotecas metropolitanas una estructura funcional respecto a contar con la mayoría de los insumos para actuar (Ver Fig. 9, pág. 144), careciendo de muchos de los insumos la Biblioteca Horst Hartung Franz del Centro Universitario de Arte, Arquitectura y Diseño (CUAAD), constatando de manera personal que incluso el botiquín de primeros auxilios se encontraba vacío, en ésta última

Se observa también, en todas las demás bibliotecas que las líneas más deficientes son la creación de un plan de contingencia donde se involucre a la plantilla laboral y que puedan actuar en consecuencia; hasta el momento no se ha presentado algún evento de esta naturaleza, pero se considera necesario el seguir implementando acciones en este sentido ya que no todas tienen por ejemplo puertas de emergencia, o bien tampoco todas capacitan al personal para saber conducir a los usuarios en caso de un evento de esta naturaleza.

Otro factor que consideramos importante es que no poseen un directorio de instituciones que les puedan brindar apoyo de manera oportuna, considerándose como una opción el que lo diseñen y que esté en un lugar idóneo para que todos puedan saber a quien llamar, si se diera un caso

3.6. Un bosquejo general sobre el factor higiénico de la REBI UdeG

La infraestructura general de las bibliotecas de la red de Bibliotecas en los centros universitarios metropolitanos de la Universidad de Guadalajara (REBI UdeG), es distinta, debido a circunstancias de la historia de cada uno de los centros universitarios.

En general, se presentan las condiciones necesarias para brindar un servicio a la gran cantidad de usuarios, que acuden a ellas en la búsqueda de información principalmente, se cuenta con un acervo idóneo a cada uno de los centros universitarios metropolitanos, y acorde a las carreras de éstos.

Dentro del factor higiénico, se encuentra inserto el subfactor social, y es en este rubro donde llama la atención que no existan eventos de convivencia promovidos por los directivos de las bibliotecas, de tal forma que los empleados interactúen en otro plano y no tanto en el laboral, por ello se considera hasta cierto punto tomarlo en consideración como un punto de apoyo en la mejora del clima

En general, podemos afirmar que tanto factores higiénicos como motivacionales, tanto en el plano intrínseco como extrínseco, confluyen en el ámbito laboral para construir lo que se ha denominado clima organizacional o bien clima laboral; éstos son interdependientes y no pueden darse uno sin el otro, según nuestra opinión ambos se necesitan para construir una satisfacción, por ende un clima saludable; o en caso contrario también puede generarse un clima adverso que impactará de forma significativa la gestión de los procesos institucionales.

3.7. Conclusiones

1. Con base en los resultados de este estudio diagnóstico, se concluye en primer término: que el clima laboral efectivamente influye en la calidad del servicio que se brinda por parte de las bibliotecas de la REBI UdeG, debido a que es indudable que la satisfacción del individuo en su ámbito laboral, genera que el empleado ponga un mayor empeño, coadyuvando a lograr las metas y objetivos institucionales. Los estudios e investigaciones sobre el clima laboral en el campo organizacional han recobrado especial relevancia en las últimas décadas debido a múltiples factores, un indicio de ello puede ser la expansión de empresas de consultoría, y entre los servicios que éstas ofertan a las organizaciones es el diagnóstico de clima laboral, pues reconocen implícitamente que el instaurar un clima laboral favorable en el cual las personas se sientan motivadas y/o satisfechas, genera que éstas trabajen con entusiasmo y de manera efectiva, por tanto reconocemos que no fue una tarea intrascendente el realizar una exploración sobre esta temática en el contexto de la REBI UdeG, más aún cuando dentro de su Sistema de Gestión de la Calidad se toma superfluamente basado en la infraestructura física pero no exploraba mas a fondo en el sentido de los recursos humanos que la conforman.
2. En segundo término, los resultados en base a la hipótesis "A mayor formación académica mayor satisfacción laboral", en términos generales se analiza que dentro del contexto de la REBI UdeG, la incidencia porcentual nos señala que es falsa esta suposición ya que los índices son mínimos en relación a este aspecto en relación a quienes tienen una experiencia nula o de 2 años, y quienes ya tienen una experiencia mayor a 6 años dentro de la REBIU UdeG, ubicamos un sentido de

pertenencia a un grupo sociolaboral que lo cohesiona y hasta en cierto punto lo fortalece como equipo integrado tal vez en la dinámica de trabajo que desarrollan como parte de la Universidad de Guadalajara.

3. En tercer término, podemos afirmar en relación a la suposición planteada en negativo "No hay relación entre la edad y la satisfacción laboral", que al analizar los resultados indican su falsedad pues claramente la variable edad incide de manera reveladora en una percepción positiva lo cual no quiere decir que sea óptima, pero prevalece una valoración con mucha mayor tendencia a incrementarse en aquellos individuos ubicados en un rango de edad de 18 a 27 años, los cuales conforman el 39% de la plantilla laboral de la red de bibliotecas como organización hacia la satisfacción respecto a los elementos del clima organizacional los cuales ponderan en un 86% el valor de 5 en la Escala Likert, mientras que la edad ubicada en un rango de 37-50 ha ponderado en un 13% este mismo valor respecto a los elementos del clima organizacional.

4. Como cuarto punto indicamos que la percepción del Clima Organizacional en términos generales de la REBI UdeG, es considerada hasta cierto punto regular. Los resultados del análisis mostraron una percepción moderada tanto en el Factor Higiénico como en el Factor Motivacional. Esto significa que la mayoría de los trabajadores de la plantilla laboral de la red de bibliotecas tiene gran similitud en la percepción del Clima laboral que prevalece de manera general a partir de los microclimas y que nos ofrece entonces el balance del macroclima dentro de la organización como tal, no se considera un clima aún adecuado o positivo, pues los niveles de satisfacción son mínimos, al menos en el momento de realizar este diagnóstico así ha sido referido por los sujetos.

5. En quinto lugar, al referirnos al Factor Higiénico, el subfactor físico que obtuvo una puntuación muy baja en las preguntas 14-20 fue lo referente al aspecto económico con un 21.88%, en la puntuación Likert, además de decaer negativamente con tendencia a 0 en el estudio de normalidad de los datos que se hizo previamente a cada uno de los indicadores de la variable, recordando que los becarios y personal en servicio social no contestaron estos ítems. la tendencia es constante entonces prevaleciendo aún con el resto de la plantilla laboral, se infiere ello se debe por una parte a la uniformidad de salarios que prevalece en la REBI UdeG al menos para el ámbito administrativo, sin tomar en cuenta grado de estudios, especialización en las funciones que desarrollan o el grado de eficiencia en las actividades que les corresponden dentro del equipo de trabajo, esto prevalece dentro de todas las bibliotecas, y aunque existe un organigrama jerárquico falta impulsar un perfil idóneo para cada uno de los puestos y a la vez hacer una propuesta dentro de la normativa que regule e incentive a lo sujetos a prepararse por una parte y a la vez que puedan satisfacer sus expectativas en el aspecto de seguridad económica.

6. De lo anterior deducimos que los trabajadores tienen baja y nula satisfacción con las remuneraciones económicas que reciben por parte de la institución por el esfuerzo realizado en el desarrollo de sus actividades. Se concluye que los trabajadores no están satisfechos con las remuneraciones e incentivos, que reciben influyendo ello negativamente en el alcance de una adecuada satisfacción laboral y por ende un clima laboral saludable o idóneo para la institución, si bien la teoría nos refiere que un elemento de esta naturaleza no genera la satisfacción como tal, por lo menos evita o disminuye en cierto grado la insatisfacción.

7. Estos resultados ofrecen evidencias a esta investigación, al perfilarse por una parte que el Clima Organizacional es un constructo social, donde confluyen las ideologías en cuanto a una percepción de manera implícita, para visualizar o percibir ciertos niveles de satisfacción, en primer término dentro de los microclimas, en este caso las bibliotecas que se encuentran dentro de una organización o equipo de trabajo en este caso dentro de la REBI UdeG, y a la vez configuran un macroclima compartido por todos los miembros de esta comunidad.

8. A la luz de los datos recabados, podemos señalar que un microclima, es una dimensión mínima de un rompecabezas mayor, en este caso una organización; su existencia es sino tan clara por lo menos evidenciable, pues a pesar de ciertas circunstancias como tamaño, dirección, organización, e incluso posición geográfica, hay otras estructuras superiores que son compartidas de forma tácita por todos los miembros que las hacen percibir un determinado clima macro, es decir la suma de las percepciones en esos pequeños espacios e manera recurrente en otros tantos, pone en evidencia la interacción que existe desde un plano superior y que desciende hasta ámbitos compartidos de una institución u organización.

9. El estado actual, en términos de clima organizacional se encuentra en un punto intermedio al tener una satisfacción moderada, se podría decir hasta cierto punto adecuado en los distintos indicadores, lo que se traduce en indicarnos que hasta el momento no se ha llegado a niveles críticos de atención inmediata en la mayoría de ellos, pero cabe aclarar que estos resultados han sido brindado al menos es en este momento del estudio, y puede ser que prevalezca o bien que cambie para bien o

para mal de la organización y será conveniente por tanto atenderlo y continuar evaluándolo como factor dentro de un enfoque organizacional, mas aún en un sistema inmerso en una política de calidad

3.8. Recomendaciones

1. A la luz de los resultados, y a la identificación del subfactor económico como uno de los puntos clave en la insatisfacción laboral, se le sugiere a la REBI UdeG, el establecer estrategias que permitan fortalecer el Clima Organizacional percibido por sus trabajadores, consolidando políticas que promuevan el desarrollo personal y profesional de la plantilla laboral, buscando mecanismos de mayor flexibilidad en el ascenso y logro de mejores incentivos y sueldos, ello derivado de que aún no existe una delimitación de puestos y/o funciones; existe por supuesto un tabulador de sueldos salarios acordes por una parte a sus destrezas, habilidades y productividad, recordando que una de las atribuciones referidas en el Art. 9-M. del Reglamento interno de la administración general de la Universidad de Guadalajara respecto a la Coordinación General de Bibliotecas es el "Promover el mejoramiento laboral y profesional de los recursos humanos de la red bibliotecaria" (Universidad de Guadalajara 2003), por lo cual será parte de una tarea pendiente el hacer una revisión en este sentido.
2. Asimismo consideramos, pudieran establecerse estas políticas de remuneraciones económicas, bonificaciones y salarios acordes con el rendimiento personal, que compensen la percepción actual del subfactor económico del Clima Organizacional. Puede incrementarse el salario al dar resultados los empleados, pues no puede considerarse viable el subir el salario si se continúa en la misma dinámica de trabajo o caer en

la simulación, ahondando en este sentido se observó que existe una tendencia a que el personal permanezca siempre en el mismo puesto, derivado de los mecanismos de ascensos que suelen ser muy rígidos, y aunque a veces los empleados tengan los conocimientos prácticos para desempeñar un puesto, el no tener un documento que avale dichos conocimientos es determinante para no percibir un sueldo mejor remunerado, por otra parte dentro de las categorías administrativas no existen mecanismos de superación dentro del mismo espacio de las bibliotecas universitarias u otras, es decir pueden aspirar a cambiar de puesto pero en otra dependencia de la Universidad de Guadalajara, basado en un concurso de oposición abierto o cerrado según los lineamientos establecidos por la normativa institucional.

3. También sugerimos, continuar con estudios de Clima Organizacional, desde otras ópticas, por ejemplo la productividad y el liderazgo, incluyendo un número de indicadores cualitativos y cuantitativos, que permitan enriquecer aún más la relación acerca del Clima Organizacional, se puede realizar un análisis estadístico con mayor profundidad en base a la productividad pues la Red de Bibliotecas (REBI UdeG) realiza periódicamente estos informes a través del Sistema de Gestión de la Calidad y de esta manera valorar la relación existente y actuar en consecuencia, por otra parte suele hacerse una evaluación diagnóstica de la satisfacción de los usuarios en relación al servicio que reciben durante cada semestre, e igualmente puede hacerse un contraste entre estos dos indicadores.
4. El estudio diagnóstico, se puede hacer en varios espacios de la organización, se sugiere a los evaluadores guardar el anonimato de las personas que participan en este proceso, con el fin de que los

implicados puedan tener mayor apertura de brindar sus respuestas sin pensar que pueden acaso perder el empleo, por poner un ejemplo, asimismo es recomendable dar a conocer la finalidad del diagnóstico entre la plantilla laboral.

5. Se podrían llevar a cabo investigaciones, no sólo en los espacios bibliotecarios sino además en distintos ámbitos de los diversos Centros Universitarios de la Universidad de Guadalajara (UdeG), que permitan comparar la percepción de los climas organizacionales y correlacionarlos con los indicadores que consideren necesarios en base a los objetivos y metas organizacionales o institucionales
6. Incorporar como una línea estrategia, implementar el diagnóstico oportuno del Clima Organizacional que prevalece en la REBI UdeG, que permitan encontrar otras asociaciones con los indicadores de productividad, eficiencia, calidad e incluso con la implementación de la norma ISO9001:2000, con el fin de que la medición periódica vaya brindando indicios y generar pautas de gestión y organización a los directivos para ir realizando acciones tendientes a la mejora continua como es el deseo de su visión, misión y objetivos, porque las organizaciones en general deben ser coherentes y esta opción puede ser viable, porque como se mencionó en algún apartado de esta investigación las organizaciones no son simplemente la estructura orgánica o física sino las personas que en ella conviven y que en el día a día van conformando el ser y hacer de la organización en si misma.
7. Volviendo sobre el punto anterior de las normas ISO9001:2000 varias organizaciones de nuestro país se están insertando en procesos de gestión y búsqueda de la calidad, y la dimensión de clima laboral u organizacional es un indicador que influye en el funcionamiento organizacional por ende no debe considerado obsoleto.

8. Como herramienta y propuesta diagnóstica de esta investigación, se ha rediseñado el cuestionario utilizado para la valoración de este estudio y se le hace la propuesta a la REBI UdeG el utilizarlo en un diagnóstico periódico del clima laboral, considerando que es viable aplicarlo y utilizar la metodología descrita, ello puede hacerlo por lo menos dos veces al año y hacer una evaluación de los cambios que se van generando a partir de algunas modificaciones que pudieran suscitarse en la medida de las posibilidades y los lineamientos organizacionales (Ver Anexo 6. pág. 145)

3.9. Colofón

Desde una perspectiva organizacional es conveniente revisar los resultados y posibles circunstancias que se han descrito, y que posiblemente están determinando los índices de satisfacción e insatisfacción laboral que son hasta el momento buenos la mayoría pero aún no idóneos, ello permitirá atender con mayor objetividad las áreas de oportunidad, al referirnos a la REBI UdeG y sin restarle importancia a la filosofía que la sustenta, será la de implementar líneas de acción estratégicas que le permitan evaluar su clima laboral, pues sin duda alguna configura un referente obligado en términos de los logros y alcances que se espera bajo el esquema del Sistema de Gestión de la Calidad (SGC), este diagnóstico el cual hemos presentado es una fotografía de un instante en el cual hemos rescatado información valiosa que nos permite describir la situación en torno a un ámbito de la realidad institucional.

Con el fin de fomentar esta acción, se hace tarea necesaria recapacitar sobre los logros alcanzados para acrecentar la calidad de nuestras bibliotecas, sin duda alguna se requerirá dar atención específica a la utilización de sus recursos en todos los órdenes, [siendo los recursos humanos un elemento imprescindible para el buen funcionamiento de una organización, es en esta

etapa donde la evaluación se torna imprescindible, ya que a través de ella conocemos en qué grado se usan y aprovechan los recursos.(Verdugo, 1989: 1).

Haciendo una paráfrasis de Muñoz, podemos señalar "quizá los resultados obtenidos hasta la fecha por las instituciones y organizaciones no han sido del todo lo fructíferas como se quisiera, según la perspectiva de sus metas u objetivos, sin embargo, es posible hacer esfuerzos por hacer compatibles los intereses de las personas y de la organización, puesto que constituye una poderosa fuerza perfectamente concurrente con la existencia de un ambiente laboral satisfactorio, (Muñoz, 2003: 280).

Podemos considerar que la organización no es únicamente la estructura física, y no puede estudiarse ésta sin adentrarse en la dinámica de los individuos que la conforman, pues son los seres humanos quienes a través de la interacción cotidiana quienes crean, y generan la vida de las organizaciones, toda organización es social, el pensar lo contrario es simplemente absurdo.

Por ello el concepto de clima lo hemos concebido y estudiado desde los individuos en su hábitat laboral, analizando la satisfacción que les genera su entorno en los aspectos higiénicos o físicos; y por otra parte los motivacionales que implícitamente se encuentran dentro de la amplia amalgama del clima organizacional, en un momento y espacio específico.

Debido a los cambios, orientaciones y rompimiento de paradigmas dentro de todos los ámbitos de nuestra vida cotidiana, es que las organizaciones a medida que van expandiéndose, tratan de volverse mayormente eficientes, y exploran en la búsqueda de propuestas o alternativas de tal forma que se alcancen la calidad y la excelencia.

Pero tal vez, muchas veces algunas de ellas olvidan mirar hacia si mismas, logrando cumplir las expectativas que les genera la política externa e interna, el mercado y los estratos sociales pero a un alto coste, pues se avoca a satisfacer las necesidades del cliente pero sin contemplar si las expectativas de los elementos o recursos humanos que son la esencia de la organización,

ello constituye un craso error "si tenemos en cuenta que la satisfacción del cliente esta en relación directa con la calidad de los productos y servicios que recibe, y que estos dependen en gran medida de la satisfacción del trabajador", (Muñoz. 2003. 272) en otras palabras "un cliente satisfecho es resultado directo de trabajadores satisfechos" (*Ibíd.*), la gestión organizacional toma aquí un lugar preponderante para lograr conciliar los objetivos y metas de la institución o empresa y los de los recursos humanos, afrontando los cambios necesarios para lograr cumplimentar esta tarea.

Podemos afirmar que el clima no es mutable fácilmente, y si queremos implementar cambios en nuestros entornos es preciso conocer lo que pasa al interior de nuestras organizaciones, haciendo una metáfora podemos decir que dentro de un organismo, existen microorganismos que forman parte de él de manera tácita, en nuestro caso la REBI UdeG constituye un organismo de dimensiones considerables por la atención brindada a la sociedad en general como ya hemos referido incrementándose hasta tener una afluencia de usuarios en una cantidad de 5,716,510 en 2006 y éste a la vez para dar atención a tal magnitud de usuarios está constituido por microdimensiones es decir las bibliotecas, cabe indicar que la Universidad de Guadalajara tiene planteadas en una de las metas del plan de Desarrollo Visión 2010, "que el 100% de las bibliotecas apliquen procesos eficientes para el desarrollo de sus servicios (Universidad de Guadalajara, 2003: 3) reconoce sin duda alguna la urgencia que hay de profundizar y fortalecer estos espacios, pero habría que ir mas allá y profundizar también en las necesidades de su personal y actuar en consecuencia; creemos lo ha venido haciendo a través de varios mecanismos en el sentido de estar innovando, considerando necesario indagar la esfera de estas realidades, para distinguir rutas de acción.

Consideramos que dentro de estos espacios que conforman la REBI UdeG, se puede continuar indagando acerca del microclima que igualmente constituyen las piezas de un rompecabezas mayor, en este sentido nos referimos a áquel que prevalece dentro de la red identificando los efectos negativos en la consolidación de nuestra planeación estratégica, misión, visión, metas, etc. para evitar puedan intensificarse, buscar soluciones para neutralizar

el malestar, nuestro diagnóstico les proporciona indicios en los aspectos que pueden ser importantes atender, y corresponderá a los mandos medios y superiores el proponer a las instancias adecuadas y con base a la normativa vigente el realizar transformaciones pertinentes, es decir el último paso de un diagnóstico es el implantar acciones tendientes a la solución, a lo cual no se llega en este momento por nuestra parte.

No bastarán por tanto las buenas intenciones para lograr cambios de fondo en la organización, y no solamente discursivos, con ello nos referimos a que realizarlo implica un cambio radical desde los cimientos, es decir no únicamente basado en políticas institucionales, reglas, normas, esquemas o diagramas de flujo que describan a la perfección cada uno de los pasos a seguir dentro de los procesos de gestión y administración, pues simplemente nos llevaría a tener sujetos que actúan bajo el viejo enfoque conductista.

Obviamente las soluciones no se pueden generar en el vacío, o sin un cierto grado de resistencia, pero se debe buscar la construcción de redes, diálogo y mecanismos diversos para que conjuntamente personal y la organización como tal alcancen juntos las metas que tienen fijadas, tarea ardua sin duda alguna, pues las situaciones que prevalecen en cada uno de los espacios organizacionales son distintos, reconociendo finalmente que la Universidad se reconoce así misma como sujeto activo, generador de ideas e iniciativas de reforma, con el fin de atender e impactar en la sociedad a la cual sirve, ello lo ha hecho y deberá continuar sobre esta línea, pero ahora tal vez haya que actuar también desde lo interno, es decir reconocer las debilidades en los pilares estratégicos de planeación y gestión organizacional; para posteriormente impactar o trascender en el plano social del estado, del occidente del país y de México, pues poco o nulo impacto se tendrá si se cuenta con una plantilla por un lado con ciertos niveles de satisfacción media, con comportamientos hasta el momento desconocidos en el sentido del servicio que prestan en el espacio en el que se desempeñan.

El desarrollo de las bibliotecas es (...) cada vez más estratégico para los planes actuales de la educación en México (...). por tanto, el incremento en la

calidad de los servicios bibliotecarios es de la mayor relevancia para la sociedad [en general] , (Rivera M y López R. 2005: 11), y en términos de la UdeG, su importancia radica en la vinculación que poseen con los cuerpos académicos consolidados y en proceso de consolidación, con los programas académicos de las entidades universitarias que buscan certificarse, y con todo aquel individuo que busca en ellas el tan socorrido conocimiento, como instancias que poseen diversos medios para fomentar el aprendizaje en una sociedad instaurada bajo un nuevo paradigma educativo.

Normas, políticas, planificaciones, objetivos y metas no podrán consolidarse sin una base sólida de conocimiento sustentado de los clientes internos de la organización, en primer término nuestros propios recursos humanos, en este sentido son los miembros de la organización quienes proveen de significado a los distintos componentes que coexisten en la atmósfera laboral en la que cotidianamente funcionan, podría decirse que captan a través de sus sentidos micropartículas del entorno y que de alguna manera influyen en su actuar para bien o para mal de la organización, "y este es un momento propicio para que los cambios en los espacios bibliotecarios incluyan estrategias de gestión para proporcionar servicios de calidad que satisfagan las necesidades y expectativas de información de los usuarios (Rivera, M 2004: 15).

Con lo dicho con anterioridad nos darnos cuenta de la importancia que posee el clima organizacional como elemento de quebranto organizacional, pues puede funcionar en un plano multidireccional como referimos en anteriores líneas, finalmente señalamos que las organizaciones han cambiado y lo seguirán haciendo bajo distintas modalidades, formas y contextos según las reglas del juego, los actores y sus interacciones cotidianas personales, institucionales, nacionales e internacionales, lo único real es y será el cambio para continuar vigentes y adaptarse, lo han hecho durante cientos de años cual si utilizaran el mimetismo como los insectos para sobrevivir de los depredadores, en un ambiente exigente y hostil como lo es el hecho social-organizacional y no quedará mas remedio que actuar en consonancia e ir mas

allá cruzando las fronteras de innovación y cambio para atender las amplias demandas de los usuarios.

3.10. Bibliografía:

- 1) Alcover (2003). Cultura y clima organizacional. En Gil R y Alcover, (Coords.) (2003). *Introducción a la Psicología de las organizaciones*. Madrid, Alianza.
- 2) Brunet, L (1997). *El clima de trabajo en las organizaciones, Definición, diagnóstico y consecuencias*. México, Trillas.
- 3) Consejo Nacional Para Asuntos Bibliotecarios (CONPAB-IES) (2005). *Diagnóstico de los Sistemas Bibliotecarios de Instituciones de Educación Superior participantes en el CONPAB-IES*. México, (CONPAB-IES)
- 4) Consejo Nacional Para Asuntos Bibliotecarios (CONPAB-IES) (2005). *Normas para bibliotecas de Instituciones de Educación Superior e Investigación*, México, (CONPAB-IES).
- 5) Didou A. S., García G C. (2004) *La descentralización de la Universidad de Guadalajara. . 10 años después*. México, Universidad de Guadalajara
- 6) Figueroa A. (Directora) (2005). *Cuenta pública en México, Evaluando el laberinto legal de la fiscalización superior*. México, Universidad de Guadalajara.
- 7) Furnham, A. (2001). Cultura y clima corporativos. En *Psicología organizacional. El comportamiento del individuo en las organizaciones*. México. Oxford University Press.
- 8) Furnham A. (2001). *El comportamiento del individuo en las organizaciones*. México, Oxford University Press.
- 9) Furnham, A. (2001). Motivación y satisfacción en el trabajo. En *Psicología organizacional. El comportamiento del individuo en las organizaciones*. México, Oxford University Press.
- 10) Gibson, J. L., Ivancevich, J.M. y Donely J H y konopaske R (2006) *Organizaciones. Comportamiento, estructura, procesos*. México, McGraw Hill.
- 11) Gil R. y Alcover, (Coords.). (2003). *Introducción a la Psicología de las organizaciones*. Madrid, Alianza.

- 12) Gómez H. I, Figueroa A. (2005). De la A a la Z, del cero al cien Valoración general comparada. En Figueroa A. (Directora) (2005) *Cuenta pública en México, Evaluando el laberinto legal de la fiscalización superior* México, Universidad de Guadalajara.
- 13) Gómez S , Benitez G, Gala L., Guillén G. (2000). Motivación y satisfacción laboral. En *Psicología del Trabajo para relaciones laborales*. México, McGraw Hill.
- 14) González, R. V y Peiró J. M. (1999). Clima en las organizaciones laborales y en los equipos de trabajo. *Revista de Psicología General y Aplicada*. Vol. 52. pp. 269-285. Federación Española de Asociaciones de Psicología España.
- 15) Gordon, J R. (1997), *Comportamiento organizacional*, Prentice-Hall Hispanoamericana, México.
- 16) Guillén, G, Gala L, Velázquez. M (2000) Clima organizacional En Guillén G. y Guil B. (2000) *Psicología del trabajo para relaciones laborales*. México, McGraw Hill.
- 17) Guillén G. y Guil B. (2000) *Psicología del trabajo para relaciones laborales* México, McGraw Hill.
- 18) Hernández, S. Fernández C. y Baptista L. (2004). *Metodología de la investigación*. México, McGraw Hill.
- 19) Ivancevich J. M, Lorenzi P., y Skinner S. J. y Crosby P. B. (1997). *Gestión. Calidad y competitividad*. España, McGraw Hill
- 20) Ladrón, H. (2004). Indicadores internacionales para el benchmarking en la gestión de acervos en bibliotecas de educación superior e investigación: una comparación México-Estados Unidos-Canadá. En Marúm, E., Robles. M, Villaseñor M., (Coords). (2004) *Benchmarking en áreas y procesos académicos*. México, Universidad de Guadalajara/ANUIES.
- 21) Lau, J. (Compilador). (2007). *Ambiente laboral: Estrategias para el trabajo efectivo en bibliotecas*. Buenos Aires, Alfagrama.
- 22) Marúm, E., Robles. M, Villaseñor M., (Coords). (2004). *Benchmarking en áreas y procesos académicos*. México, Universidad de Guadalajara/ ANUIES.
- 23) Morales A. y Rivera H. (2000). *Estudio de clima laboral de la biblioteca Dr. Jorge Villalobos*. Tesis de Licenciatura no publicada. México, Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente (ITESO).
- 24) Muñoz, A (2003). Cambio y desarrollo en las organizaciones. En Gil R. y Alcover, (Coords.). *Introducción a la Psicología de las organizaciones*. Madrid, Alianza.

- 25) Naranjo, M. A., Rodríguez, J. M. y Aguilar J. R. (2007). *El estudio de Mercados. Un enfoque moderno empresarial*, México, Amate
- 26) Orera, O. L. (2005) (Edit.). *La biblioteca universitaria. Análisis de su entorno híbrido*. España, Síntesis
- 27) Peiró J. M. y Prieto F. (1996). *Tratado de Psicología del Trabajo. Vol. I La actividad laboral en su contexto*. Madrid, Síntesis.
- 28) Pérez, A. (1995). *Clima organizacional y productividad en una empresa desarrolladora de Software*, Tesis de Maestría no publicada Venezuela Universidad Nacional Experimental Politécnica Antonio José de Sucre.
- 29) Reichers y Schneider (2003). Cultura y clima organizacional. En Gil R. y A. Alcover, (Coords.). *Introducción a la Psicología de las organizaciones*. Madrid, Alianza
- 30) Rivera, M. A. (Compiladora). (2004). *Memoria del X Coloquio Internacional de Bibliotecarios. Gestión, estrategias y cambios en los espacios bibliotecarios en el nuevo siglo*. México, Universidad de Guadalajara
- 31) Rivera, M. A., López R. S. (Compiladores) (2005). *Memoria del XI Coloquio Internacional de Bibliotecarios. La calidad de los sistemas de información al servicio de la sociedad*. México, Universidad de Guadalajara.
- 32) Rosario V., Marúm, E. (2005). *Desarrollo y consolidación de los modelos académicos de los centros universitarios en la Universidad de Guadalajara. (1994-2004)*. Centros Temáticos. Tomo 1. México, Universidad de Guadalajara.
- 33) Sánchez, S. M. (1995). *Modelos académicos*. México. ANUIES.
- 34) Universidad de Guadalajara, Sindicato Único de Trabajadores de la Universidad de Guadalajara (2006). *Contrato colectivo de trabajo 2006 - 2008*. México, Universidad de Guadalajara.
- 35) Verdugo, S. J. (1989). *Manual para evaluar la satisfacción de usuarios en bibliotecas de instituciones de enseñanza superior de la república mexicana*. México, Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), Centro Universitario de Investigaciones Bibliotecológicas, Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES).

Recursos electrónicos

- 36) Aguilar P.J. (2006). *Certificación del CERJ*, Extraído el 17 de enero de 2007 desde: http://www.cucea.udg.mx/noticias/nota_comp.php?id=280

- 37) Balagué, N. (2002). *La aplicación de las normas ISO 9000 en los centros de documentación: una oportunidad de mejora*. Extraído el 7 de enero del 2007 desde:
http://www.mma.es/secciones/formacion_educacion/grupos_ceneam/documentacion_espacios/pdf/balague1.pdf
- 38) Cases, E. (2004) *Persona y personalidad*. Extraído el 7 de mayo del 2007 desde: http://perso.wanadoo.es/enriquecases/antropologia_3/01.htm
- 39) Fernández, A. (1999). *Un punto de vista acerca del diagnóstico pedagógico o educacional*. Extraído el 7 de septiembre del 2007 desde:
<http://www.educar.org/articulos/diagnosticoed.asp>
- 40) Goncalves, A. (1997) *Dimensiones del Clima organizacional*. Extraído el 7 de abril del 2007 desde:
<http://www.educadormarista.com/proyectoaprender/clima-organizacional.htm>
- 41) León, G. (2000). Clima organizacional: Antesala del aseguramiento de la calidad. *Ingeniería y Desarrollo*. Universidad del Norte, 8, 25-32. Obtenido el 15 de diciembre del 2007 de la base de datos EBSCOHost Academia Search Elite.
- 42) Loera, M.A. (2007) *Red universitaria*. Gaceta universitaria Edición Especial 500. Extraído el 3 de diciembre del 2007 desde:
<http://servicios.cencar.udg.mx/Gacetaweb/comunidad.html>
- 43) Peraza R. Y, García R. M. (2004) Clima organizacional conceptos y experiencias. *Transporte, Desarrollo y medio Ambiente*, Centro de Investigación y Desarrollo del Transporte (CETRA) 27-30. Obtenido el 15 de diciembre del 2007 de la base de datos EBSCOHost Academia Search Elite.
- 44) Pérez J, Fidalgo M (n.d). *Satisfacción laboral. Escala General de Satisfacción*. Extraído el 2 de marzo del 2007 desde:
http://www.mtas.es/INSHT/ntp/ntp_394.htm
- 45) Pérez M. I, Maldonado P. M., Bustamante, U. S. (2006). Clima organizacional y gerencia: Inductores del cambio organizacional. Extraído el 25 de octubre de 2007 desde:
<http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2310289>
- 46) Real Academia de la Lengua Española. (2007). Clima Extraído desde <http://www.rae.es>
- 47) Seisdedos, N. (2003). El clima laboral y su medida. Madrid Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid. Obtenido el 7 de enero del 2008 de la base de datos Ebrary.
- 48) Toro, Á. F. (1998). Predicción del compromiso del personal a partir del análisis del Clima Organizacional. *Revista de Psicología del Trabajo y de las*

Organizaciones, 1998, Vol. 14, No. 3. p. 333-344. Obtenido el 15 de diciembre del 2007 de la base de datos EBSCOHost Academia Search Elite.

49) Torres, D. N (2006) Diagnóstico sobre las preferencias de Clima Organizacional de los Bibliotecarios Universitarios. El Caso de las Universidades de Sao Paulo y Antioquia. *Revista Interamericana de Bibliotecología v 29 no. 2 (July/December 2006)*. p. 99-117. Obtenido el 5 de diciembre del 2007 de la base de datos OmniFile FT Select (Wilson).

50) UNESCO (1998). Declaración Mundial sobre la Educación Superior en el Siglo XXI, Visión y acción. Extraído el 23 de octubre del 2007 desde: http://www.unesco.org/education/educprog/wche/declaration_spa.htm

51) Universidad de Guadalajara (2003) *Puesta a punto de la Red Universitaria. Plan de Desarrollo Institucional 2002-2010*. México. Universidad de Guadalajara. Extraído el 2 de septiembre del 2007 desde: http://www.secgral.udg.mx/interface/normatividad/doc_norgral/PDI2002-2010.pdf

52) Universidad de Guadalajara (2003). *Ley orgánica de la Universidad de Guadalajara*. Extraído el 4 de noviembre del 2007 desde: <http://www.cuci.udg.mx/docs/normatividad/profesores/Ley%20Org%E1nica%20U%20de%20G.pdf>

53) Universidad de Guadalajara, (2005). *Plan de Desarrollo Institucional. Visión 2010. propuesta de Actualización 2005*. Extraído el 10 de junio de 2007 desde: http://www.secgral.udg.mx/interface/normatividad/doc_norgral/PDI2005-2010.pdf

54) Universidad de Guadalajara, (2006). *Certificación ISO 9001:2000 de los Servicios Bibliotecarios de la Red de Bibliotecas de la Universidad de Guadalajara*. Extraído el 6 de junio de 2007 desde: <http://www.rebiudg.udg.mx/calidad/objetivos.html>

55) Universidad de Guadalajara (2007). Modelo educativo siglo XXI México. Universidad de Guadalajara. Extraído el 7 de septiembre del 2007 desde: http://www.udg.mx/secfija2/nuesuniv/modelo_Educativo_siglo_21_UDG.pdf

56) Universidad de Guadalajara, (2007) *REBI UdeG Red de Bibliotecas*, Extraído el 6 de junio de 2007 desde: <http://www.udg.mx/categoria.php?id=22>

57) Vázquez M. R., Guadarrama, G. J (2001). El clima organizacional en una institución Tecnológica de Educación Superior. Tiempo de Educar. Revista Interinstitucional de Investigación Educativa, Enero – Julio. Vol. 3. Núm. 005. Universidad Autónoma de México. Obtenido el 7 de enero del 2008 de la base de datos Ebrary

58) Vega, D., Arévalo, A., Sandoval, Jennifer S., Aguilar, M. A. y Giraldo J (2006). Panorama sobre los estudios de clima organizacional en Bogotá, Colombia (1994-2005). p.329-349 Extraído el 25 de octubre de 2007 desde.

http://scielo.bvs-psi.org.br/scielo.php?pid=S1794-99982006000200013&script=sci_arttext&tlng=es

59) Silva, V. M. (1992). Hacia una definición comprensiva del clima organizacional

3.11. ANEXOS

Anexo 1.- Instrumento

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE SAN LUIS POTOSÍ
Facultad de Psicología
Instituto de Investigación y Posgrado
Maestría en Educación

El presente cuestionario forma parte del diagnóstico del clima de la biblioteca central del _____, pretende conocer las percepciones del entorno laboral, con el propósito de diseñar si así fuera necesario propuestas de acción que contribuyan a mejorar los procesos que se llevan a cabo dentro de este espacio bibliotecario de nuestra universidad.

Se solicita a los participantes contestar lo más verazmente posible y de acuerdo a sus propias expectativas en torno a los diferentes tópicos que se plantean.

Este cuestionario es anónimo y de antemano le agradecemos su colaboración.

I.-Marque con una X, donde corresponda o bien conteste según la indicación.

Sexo

Hombre _____
Mujer _____

Edad

18-27 _____
28-33 _____ 51 o más _____
34-50 _____

Formación Académica

Licenciatura _____
Especialidad _____
Maestría _____
Doctorado _____
Otros títulos (especificar) _____

Años de experiencia laboral.

De 0 a 2 años _____
De 3 a 4 años _____
De 5 a 6 años _____
De 6 años en adelante _____

Tipo de plaza

Plaza Administrativa: _____
De contrato: _____
De Base: _____
Jefe de Unidad: _____

Director: _____
Personal de contrato o Becarios _____
Servicio Social: _____
Otro: _____
Área o departamento del en que labora: _____

II.- Lea con atención las siguientes frases que le presentamos en las que se recogen las ideas de varios aspectos del clima laboral. Queremos que usted nos indique sobre la línea la medida en que estas ideas se ajustan a lo que usted piensa acerca de lo que se señala.

Tenga en cuenta que se trata de evaluar el grado de relación de cada frase con las ideas que usted tiene acerca del trabajo que desempeña.

Tome el tiempo que sea necesario para contestar

En esta tarea que está por realizar no existen respuestas correctas o incorrectas.

Tome en cuenta la escala que parte del 0 al 100 que se presenta y subráyela escala que usted considere asigna la ponderación que merece cada aspecto.

- 1.- Hasta que grado estoy satisfecho (a) con la temperatura en mi área de trabajo.
(0 - 20) (21 - 40) (41 - 60) (61 - 80) (81 - 100)
- 2.- Hasta que grado estoy satisfecho (a) con el nivel de ruido en mi área de trabajo
(0 - 20) (21 - 40) (41 - 60) (61 - 80) (81 - 100)
- 3.- Hasta que grado estoy satisfecho (a) con la iluminación de mi área de trabajo
(0 - 20) (21 - 40) (41 - 60) (61 - 80) (81 - 100)
- 4.- Hasta que grado estoy satisfecho (a) con la limpieza y el orden en mi área de trabajo
(0 - 20) (21 - 40) (41 - 60) (61 - 80) (81 - 100)
- 5.- Hasta que grado estoy satisfecho (a) con la cantidad y estado de los materiales y equipo necesarios para hacer mi trabajo
(0 - 20) (21 - 40) (41 - 60) (61 - 80) (81 - 100)
- 6.- Hasta que grado estoy satisfecho (a) con la fatiga que ocasiona mi trabajo
(0 - 20) (21 - 40) (41 - 60) (61 - 80) (81 - 100)
- 7.- Hasta que grado estoy satisfecho (a) con las instalaciones de los baños
(0 - 20) (21 - 40) (41 - 60) (61 - 80) (81 - 100)
- 8.- Hasta que grado estoy satisfecho (a) con los eventos sociales y recreativos que organiza mi departamento.
(0 - 20) (21 - 40) (41 - 60) (61 - 80) (81 - 100)
- 9.- Hasta que grado estoy satisfecho (a) con los eventos sociales y recreativos que organiza la biblioteca.
(0 - 20) (21 - 40) (41 - 60) (61 - 80) (81 - 100)
- 10.- Hasta que grado estoy satisfecho (a) con el ambiente de trabajo en mi departamento

- (0 - 20) (21 - 40) (41 - 60) (61 - 80) (81 - 100)
- 11.- Hasta que grado estoy satisfecho (a) con el ambiente de trabajo en la institución en general
- (0 - 20) (21 - 40) (41 - 60) (61 - 80) (81 - 100)
- 12.- Hasta que grado estoy satisfecho (a) con la forma en que se manejan las relaciones interpersonales en mi departamento
- (0 - 20) (21 - 40) (41 - 60) (61 - 80) (81 - 100)
- 13.- Hasta que grado estoy satisfecho (a) con las medidas de seguridad en mi trabajo
- (0 - 20) (21 - 40) (41 - 60) (61 - 80) (81 - 100)
- 14.- Hasta que grado estoy satisfecho (a) con la seguridad de permanencia en mi trabajo
- (0 - 20) (21 - 40) (41 - 60) (61 - 80) (81 - 100)
- 15.- Hasta que grado estoy satisfecho (a) con lo que me pagan en relación a lo que hago
- (0 - 20) (21 - 40) (41 - 60) (61 - 80) (81 - 100)
- 16.- Hasta que grado estoy satisfecho (a) con las prestaciones que me otorga la institución
- (0 - 20) (21 - 40) (41 - 60) (61 - 80) (81 - 100)
- 17.- Hasta que grado estoy satisfecho (a) con los esfuerzos que la institución ha hecho por aumentar mis ingresos
- (0 - 20) (21 - 40) (41 - 60) (61 - 80) (81 - 100)
- 18.- Hasta que grado estoy satisfecho (a) con la forma en que recibo el pago de mis vacaciones
- (0 - 20) (21 - 40) (41 - 60) (61 - 80) (81 - 100)
- 19.- Hasta que grado estoy satisfecho (a) con la comparación de mis ingresos con la de otros puestos de la institución parecidos al mío.
- (0 - 20) (21 - 40) (41 - 60) (61 - 80) (81 - 100)
- 20.- Hasta que grado estoy satisfecho (a) con la comparación de mis ingresos con lo que me han dicho pagan en otras instituciones
- (0 - 20) (21 - 40) (41 - 60) (61 - 80) (81 - 100)
- 21.- Hasta que grado estoy satisfecho (a) o siento agrado por realizar mi trabajo
- (0 - 20) (21 - 40) (41 - 60) (61 - 80) (81 - 100)
- 22.- Hasta que grado estoy satisfecho (a) con el orgullo que tengo de trabajar en la biblioteca del (CERI,CEDOSI, CIC, etc.).
- (0 - 20) (21 - 40) (41 - 60) (61 - 80) (81 - 100)
- 23.- Hasta que grado estoy satisfecho (a) con la imagen que proyecta la biblioteca del (CERI,CEDOSI, CIC, etc.).
- (0 - 20) (21 - 40) (41 - 60) (61 - 80) (81 - 100)
- 24.- Hasta que grado estoy satisfecho (a) con lo interesante de mi trabajo
- (0 - 20) (21 - 40) (41 - 60) (61 - 80) (81 - 100)
- 25.- Hasta que grado estoy satisfecho (a) con la oportunidad que tengo de aplicar mis conocimientos y habilidades en mi trabajo

- (0 - 20) (21 - 40) (41 - 60) (61 - 80) (81 - 100)
- 26.- Hasta que grado estoy satisfecho (a) con las oportunidades de ascenso
- (0 - 20) (21 - 40) (41 - 60) (61 - 80) (81 - 100)
- 27.- Hasta que grado estoy satisfecho (a) con los criterios que se aplican en las oportunidades de ascenso
- (0 - 20) (21 - 40) (41 - 60) (61 - 80) (81 - 100)
- 28.- Hasta que grado estoy satisfecho (a) con la preocupación de la institución en ofrecer una capacitación en el trabajo
- (0 - 20) (21 - 40) (41 - 60) (61 - 80) (81 - 100)
- 29.- Hasta que grado estoy satisfecho (a) con la preocupación del director para que el personal esté bien capacitado en el trabajo
- (0 - 20) (21 - 40) (41 - 60) (61 - 80) (81 - 100)
- 30.- Hasta que grado estoy satisfecho (a) con la capacitación y entrenamiento que recibo para apoyar la calidad y productividad de mi trabajo.
- (0 - 20) (21 - 40) (41 - 60) (61 - 80) (81 - 100)
- 31.- Hasta que grado estoy satisfecho (a) con el progreso que me proporciona mi trabajo
- (0 - 20) (21 - 40) (41 - 60) (61 - 80) (81 - 100)
- 32.- Hasta que grado estoy satisfecho (a) con la oportunidad que tengo para desempeñar mi trabajo en la forma que considero mejor
- (0 - 20) (21 - 40) (41 - 60) (61 - 80) (81 - 100)
- 33.- Hasta que grado estoy satisfecho (a) con las facilidades de desarrollo que tengo para desempeñar mi trabajo en la forma que considero mejor.
- (0 - 20) (21 - 40) (41 - 60) (61 - 80) (81 - 100)
- 34.- Hasta que grado estoy satisfecho (a) con las decisiones que me permiten tomar para mejorar mi trabajo
- (0 - 20) (21 - 40) (41 - 60) (61 - 80) (81 - 100)
- 35.- Hasta que grado estoy satisfecho (a) con la importancia que tiene mi trabajo para la institución
- (0 - 20) (21 - 40) (41 - 60) (61 - 80) (81 - 100)
- 36.- Hasta que grado estoy satisfecho (a) con el reconocimiento que recibo por mis logros de trabajo.
- (0 - 20) (21 - 40) (41 - 60) (61 - 80) (81 - 100)
- 37.- Hasta que grado estoy satisfecho (a) con el reconocimiento que se otorga al departamento por su labor
- (0 - 20) (21 - 40) (41 - 60) (61 - 80) (81 - 100)
- 38.- Hasta que grado estoy satisfecho (a) con la forma como mi jefe inmediato me exige hacer mi trabajo

- (0 - 20) (21 - 40) (41 - 60) (61 - 80) (81 - 100)
- 39.- Hasta que grado estoy satisfecho (a) con la forma como mi jefe inmediato maneja los permisos cuando los necesito
- (0 - 20) (21 - 40) (41 - 60) (61 - 80) (81 - 100)
- 40.- Hasta que grado estoy satisfecho (a) con la forma como mi jefe inmediato aplica correctivos cuando son necesarios.
- (0 - 20) (21 - 40) (41 - 60) (61 - 80) (81 - 100)
- 41.- Hasta que grado estoy satisfecho (a) con la forma como mi jefe inmediato me da órdenes
- (0 - 20) (21 - 40) (41 - 60) (61 - 80) (81 - 100)
- 42.- Hasta que grado estoy satisfecho (a) con la forma como mi jefe inmediato me trata
- (0 - 20) (21 - 40) (41 - 60) (61 - 80) (81 - 100)
- 43.- Hasta que grado estoy satisfecho (a) con la forma como mi jefe inmediato me escucha cuando necesito hablar con él (ella).
- (0 - 20) (21 - 40) (41 - 60) (61 - 80) (81 - 100)
- 44.- Hasta que grado estoy satisfecho (a) con la forma como mi jefe inmediato evalúa mi trabajo
- (0 - 20) (21 - 40) (41 - 60) (61 - 80) (81 - 100)
- 45.- Hasta que grado estoy satisfecho (a) con la forma como mi jefe inmediato me apoya en mi trabajo
- (0 - 20) (21 - 40) (41 - 60) (61 - 80) (81 - 100)
- 46.- Hasta que grado estoy satisfecho (a) con la forma como mi jefe inmediato cumple con las políticas y reglamentos
- (0 - 20) (21 - 40) (41 - 60) (61 - 80) (81 - 100)
- 47.- Hasta que grado estoy satisfecho (a) con la forma como mi jefe inmediato cumple con lo que promete
- (0 - 20) (21 - 40) (41 - 60) (61 - 80) (81 - 100)
- 48.- Hasta que grado estoy satisfecho (a) con la forma como mi jefe inmediato predica con el ejemplo
- (0 - 20) (21 - 40) (41 - 60) (61 - 80) (81 - 100)
- 49.- Hasta que grado estoy satisfecho (a) con la forma como mi jefe inmediato propicia y apoya el trabajo en equipo
- (0 - 20) (21 - 40) (41 - 60) (61 - 80) (81 - 100)
- 50.- Hasta que grado estoy satisfecho (a) con la preocupación de mi jefe inmediato por enseñarme y transmitirme conocimientos
- (0 - 20) (21 - 40) (41 - 60) (61 - 80) (81 - 100)
- 51.- Hasta que grado estoy satisfecho (a) con la capacidad del director de departamento
- (0 - 20) (21 - 40) (41 - 60) (61 - 80) (81 - 100)
- 52.- Hasta que grado estoy satisfecho (a) con la capacidad de mi jefe inmediato

- (0 - 20) (21 - 40) (41 - 60) (61 - 80) (81 - 100)
- 53.- Hasta que grado estoy satisfecho (a) con la forma en que es dirigida la dirección de la biblioteca
- (0 - 20) (21 - 40) (41 - 60) (61 - 80) (81 - 100)
- 54.- Hasta que grado estoy satisfecho (a) con el grado de apoyo que hay en mi área de trabajo para hacer las cosas bien
- (0 - 20) (21 - 40) (41 - 60) (61 - 80) (81 - 100)
- 55.- Hasta que grado estoy satisfecho (a) con la información que recibo del director de la biblioteca, acerca de proyectos de la universidad
- (0 - 20) (21 - 40) (41 - 60) (61 - 80) (81 - 100)
- 56.- Hasta que grado estoy satisfecho (a) con la claridad de la información que recibo de mi jefe inmediato para hacer mi trabajo
- (0 - 20) (21 - 40) (41 - 60) (61 - 80) (81 - 100)
- 57.- Hasta que grado estoy satisfecho (a) con el conocimiento que tengo sobre lo que mi jefe inmediato espera de mí
- (0 - 20) (21 - 40) (41 - 60) (61 - 80) (81 - 100)
- 58.- Hasta que grado estoy satisfecho (a) con la información que recibo acerca de los resultados del departamento
- (0 - 20) (21 - 40) (41 - 60) (61 - 80) (81 - 100)
- 59.- Hasta que grado estoy satisfecho (a) con la oportunidad con que recibo la información sobre las decisiones en altos niveles
- (0 - 20) (21 - 40) (41 - 60) (61 - 80) (81 - 100)
- 60.- Hasta que grado estoy satisfecho (a) con la oportunidad que tengo de expresar mi opinión
- (0 - 20) (21 - 40) (41 - 60) (61 - 80) (81 - 100)
- 61.- Hasta que grado estoy satisfecho (a) con la relación a lo que está haciendo mi departamento para mejorar la calidad del personal
- (0 - 20) (21 - 40) (41 - 60) (61 - 80) (81 - 100)
- 62.- Hasta que grado estoy satisfecho (a) con la preocupación del personal del departamento por la satisfacción de los usuarios que requieren de nuestros servicios
- (0 - 20) (21 - 40) (41 - 60) (61 - 80) (81 - 100)
- 63.- Hasta que grado estoy satisfecho (a) con la claridad que tengo sobre los requisitos de la calidad de mi puesto
- (0 - 20) (21 - 40) (41 - 60) (61 - 80) (81 - 100)
- 64.- Hasta que grado estoy satisfecho (a) con la calidad con que trabaja mi jefe inmediato
- (0 - 20) (21 - 40) (41 - 60) (61 - 80) (81 - 100)
- 65.- Hasta que grado estoy satisfecho (a) con la calidad con que trabaja el director del área
- (0 - 20) (21 - 40) (41 - 60) (61 - 80) (81 - 100)

66.- Hasta que grado estoy satisfecho (a) con la educación en calidad que he recibido de la institución

(0 - 20) (21 - 40) (41 - 60) (61 - 80) (81 - 100)

67.- Hasta que grado estoy satisfecho (a) con el grado de conocimientos que tengo de mis usuarios internos

(0 - 20) (21 - 40) (41 - 60) (61 - 80) (81 - 100)

68.- Hasta que grado estoy satisfecho (a) con el grado de conocimientos que tengo de mis usuarios externos

(0 - 20) (21 - 40) (41 - 60) (61 - 80) (81 - 100)

69.- Hasta que grado estoy satisfecho (a) con el conocimiento de las necesidades y requerimientos de mis usuarios internos

(0 - 20) (21 - 40) (41 - 60) (61 - 80) (81 - 100)

70.- Hasta que grado estoy satisfecho (a) con el conocimiento de las necesidades y requerimientos de mis usuarios externos

(0 - 20) (21 - 40) (41 - 60) (61 - 80) (81 - 100)

71.- Hasta que grado estoy satisfecho (a) respecto a los esfuerzos que se hacen en mi área de trabajo para mejorar la productividad.

(0 - 20) (21 - 40) (41 - 60) (61 - 80) (81 - 100)

72.- Hasta que grado estoy satisfecho (a) con la preocupación de mis compañeros (as) por los resultados en el departamento

(0 - 20) (21 - 40) (41 - 60) (61 - 80) (81 - 100)

73.- Hasta que grado estoy satisfecho (a) con el grado de preocupación que hay en el departamento por satisfacer las necesidades de los usuarios internos

(0 - 20) (21 - 40) (41 - 60) (61 - 80) (81 - 100)

74.- Hasta que grado estoy satisfecho (a) con el grado de preocupación que hay en el departamento por satisfacer las necesidades de los usuarios externos

(0 - 20) (21 - 40) (41 - 60) (61 - 80) (81 - 100)

75.- Hasta que grado estoy satisfecho (a) respecto a todo lo que se me exige está bajo mi responsabilidad

(0 - 20) (21 - 40) (41 - 60) (61 - 80) (81 - 100)

76.- Hasta que grado estoy satisfecho (a) con la ayuda que recibo de mis compañeros cuando la necesito

(0 - 20) (21 - 40) (41 - 60) (61 - 80) (81 - 100)

77.- Hasta que grado estoy satisfecho (a) con el aprovechamiento del tiempo en las reuniones de trabajo.

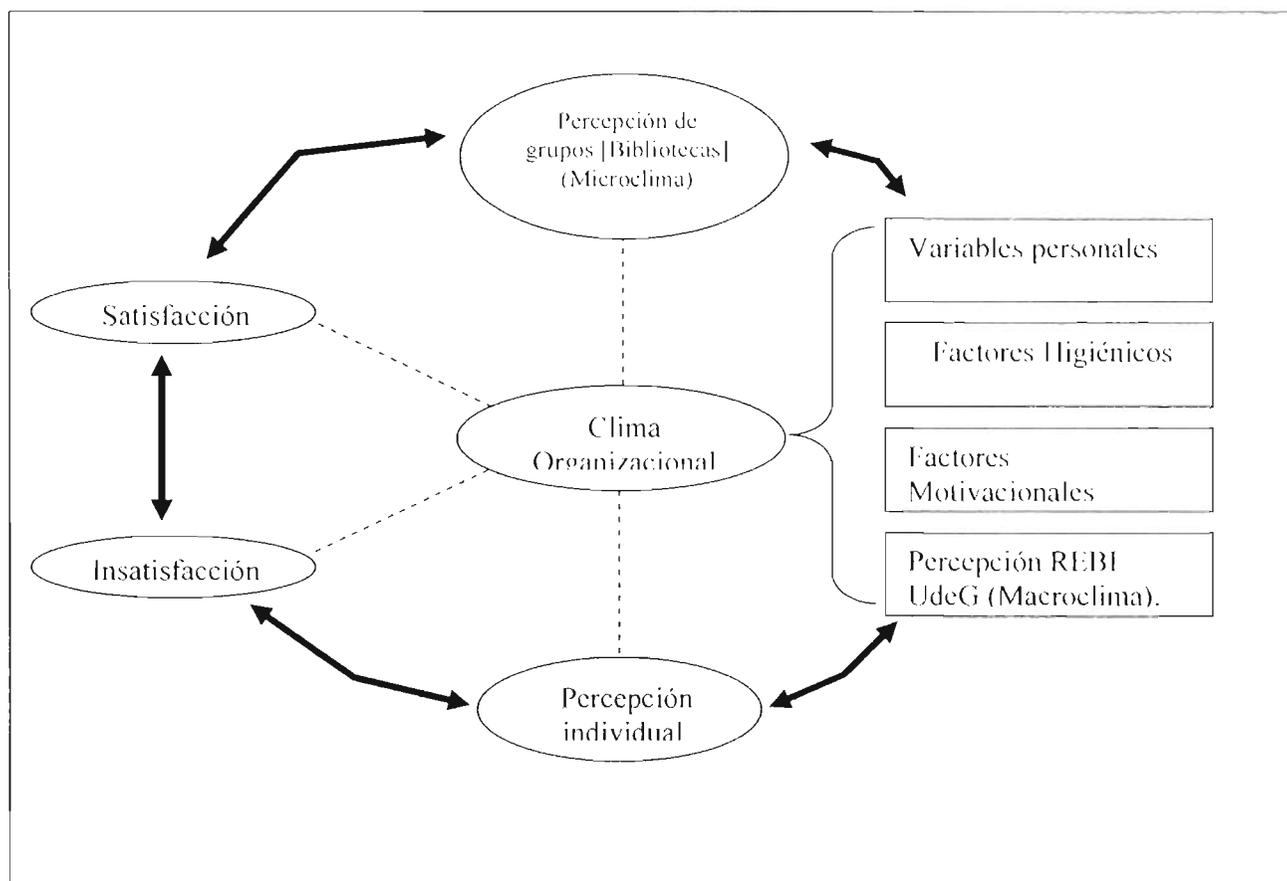
(0 - 20) (21 - 40) (41 - 60) (61 - 80) (81 - 100)

78.- Hasta que grado estoy satisfecho (a) con el servicio que recibo de mis proveedores internos

- (0 - 20) (21 - 40) (41 - 60) (61 - 80) (81 - 100)
- 79.- Hasta que grado estoy satisfecho (a) con el grado de trabajo en equipo que tengo con otras instancias de la universidad
- (0 - 20) (21 - 40) (41 - 60) (61 - 80) (81 - 100)
- 80.- Hasta que grado estoy satisfecho (a) con la participación que tengo al fijar los objetivos de mi trabajo.
- (0 - 20) (21 - 40) (41 - 60) (61 - 80) (81 - 100)
- 81.- Hasta que grado estoy satisfecho (a) con la claridad que tengo al fijar los objetivos de mi trabajo
- (0 - 20) (21 - 40) (41 - 60) (61 - 80) (81 - 100)
- 82.- Hasta que grado estoy satisfecho (a) con el equilibrio de las cargas de trabajo en los puestos de mi departamento
- (0 - 20) (21 - 40) (41 - 60) (61 - 80) (81 - 100)
- 83.- Hasta que grado estoy satisfecho (a) respecto a la imagen que proyecta al exterior esta biblioteca como parte de la Universidad de Guadalajara.
- (0 - 20) (21 - 40) (41 - 60) (61 - 80) (81 - 100)

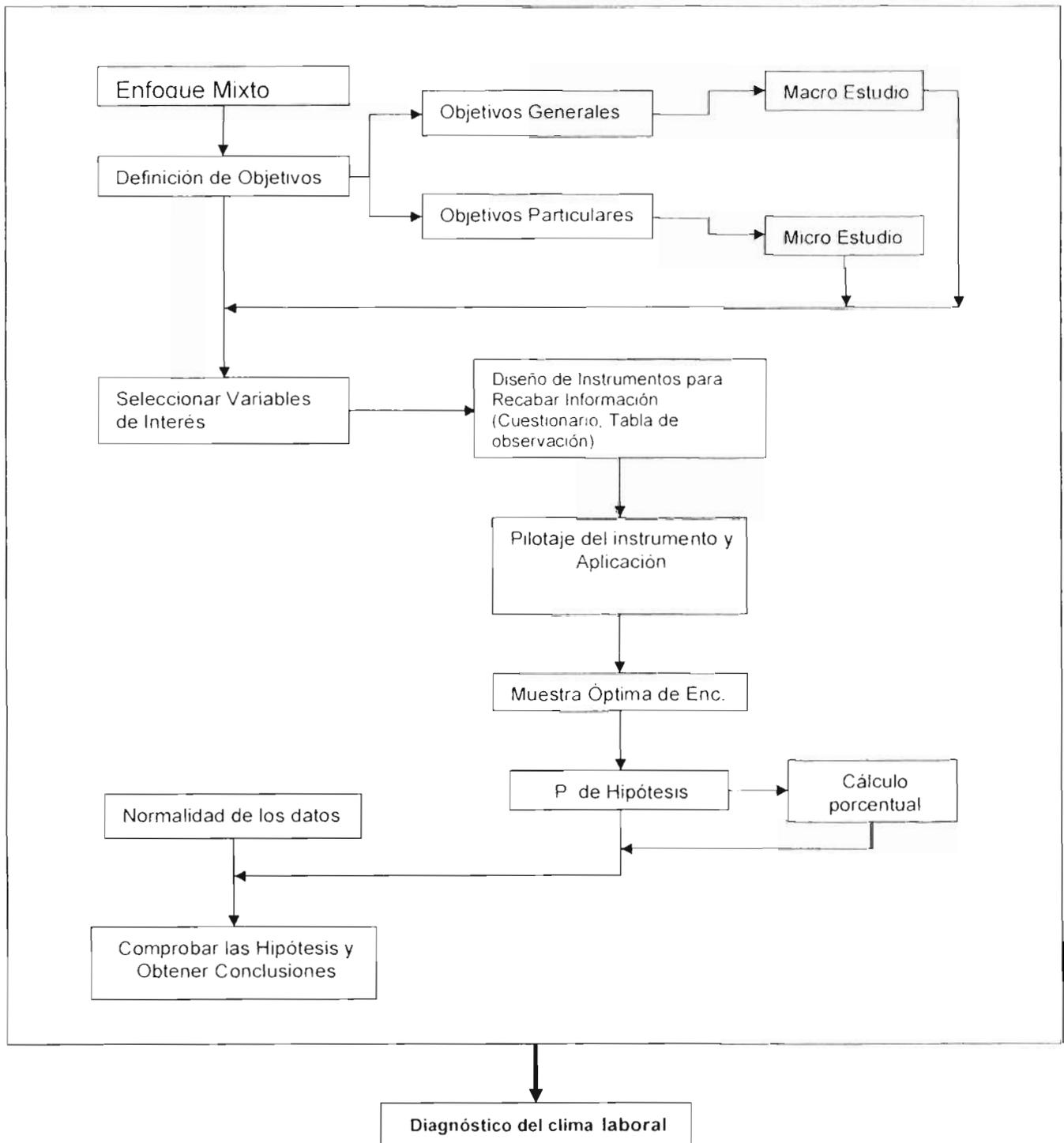
!!!Gracias por tu colaboración!!!

Anexo 2.- Diagrama de los Componentes del Clima Organizacional



Elaboración propia de los componentes del clima laboral, analizado a través de este diagnóstico, en la cual se toma como base la percepción y/o medición de los niveles de satisfacción e insatisfacción laboral tanto a nivel de grupos en este caso las distintas bibliotecas de los centros Universitarios Metropolitanos (Microclima), que en suma nos perfilan una visión del clima organizacional que prevalece en la REBI UdeG como sistema.

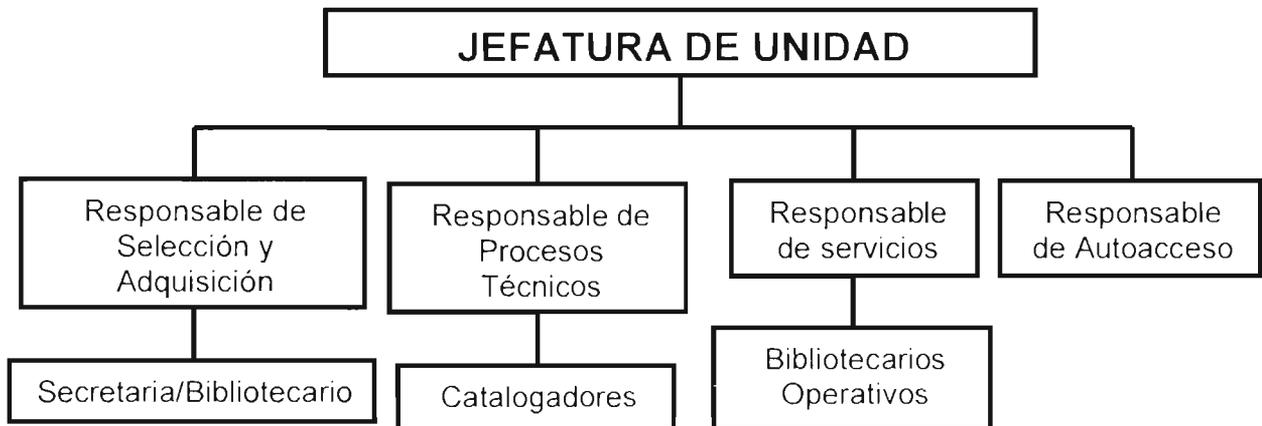
Anexo 3.- Proceso de investigación en el diagnóstico del clima de la REBI UdeG



En este gráfico se aprecia de manera concisa el proceso general el desarrollo de este estudio diagnóstico cuya pretensión final es evaluar el clima organizacional dentro de la REBI UdeG, y que sea tomado en cuenta dentro de las políticas y gestión institucional como elemento clave en el incremento de los índices de calidad de los servicios que se brindan a la comunidad académica; como no todo proceso de investigación es lineal las hipótesis fueron planteadas posteriormente pero no por ello hasta tener los resultados finales, es decir se hizo antes de la aplicación del instrumento acorde a las variables de interés y una revisión profunda de la teoría.

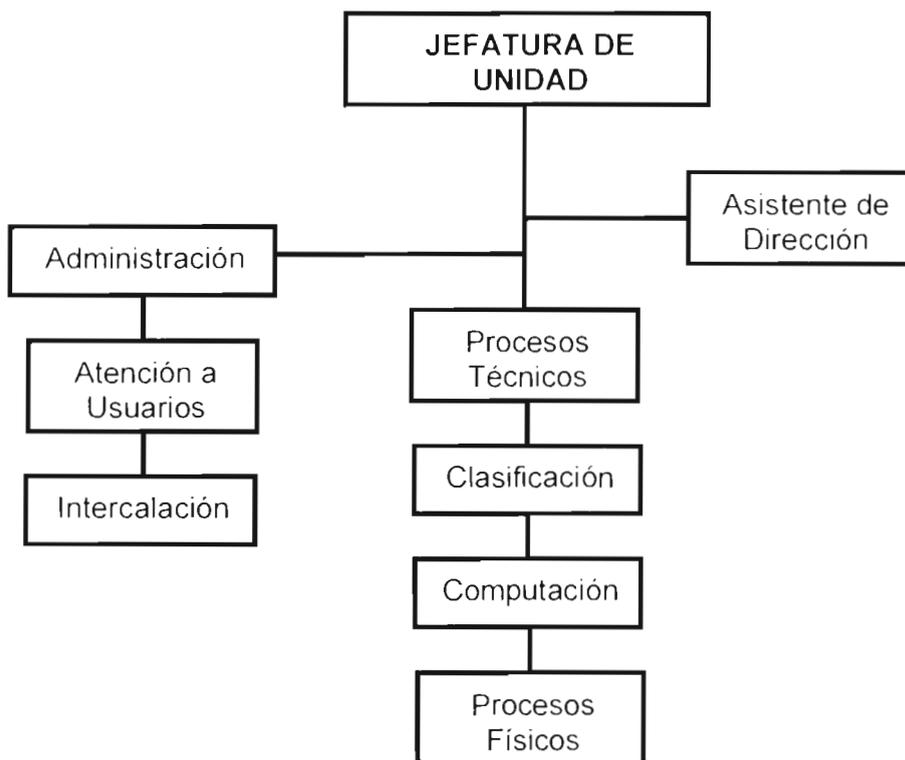
Anexo 4.- Estructura Organizacional de las bibliotecas de la REBI UdeG

Biblioteca central del CUCBA



- Organigrama de la Biblioteca Central del Centro Universitario de Ciencias Biológico Agropecuarias (CUCBA), basado en el organigrama original del Sistema de Gestión de Calidad (SGC) interno de la REBI UdeG.

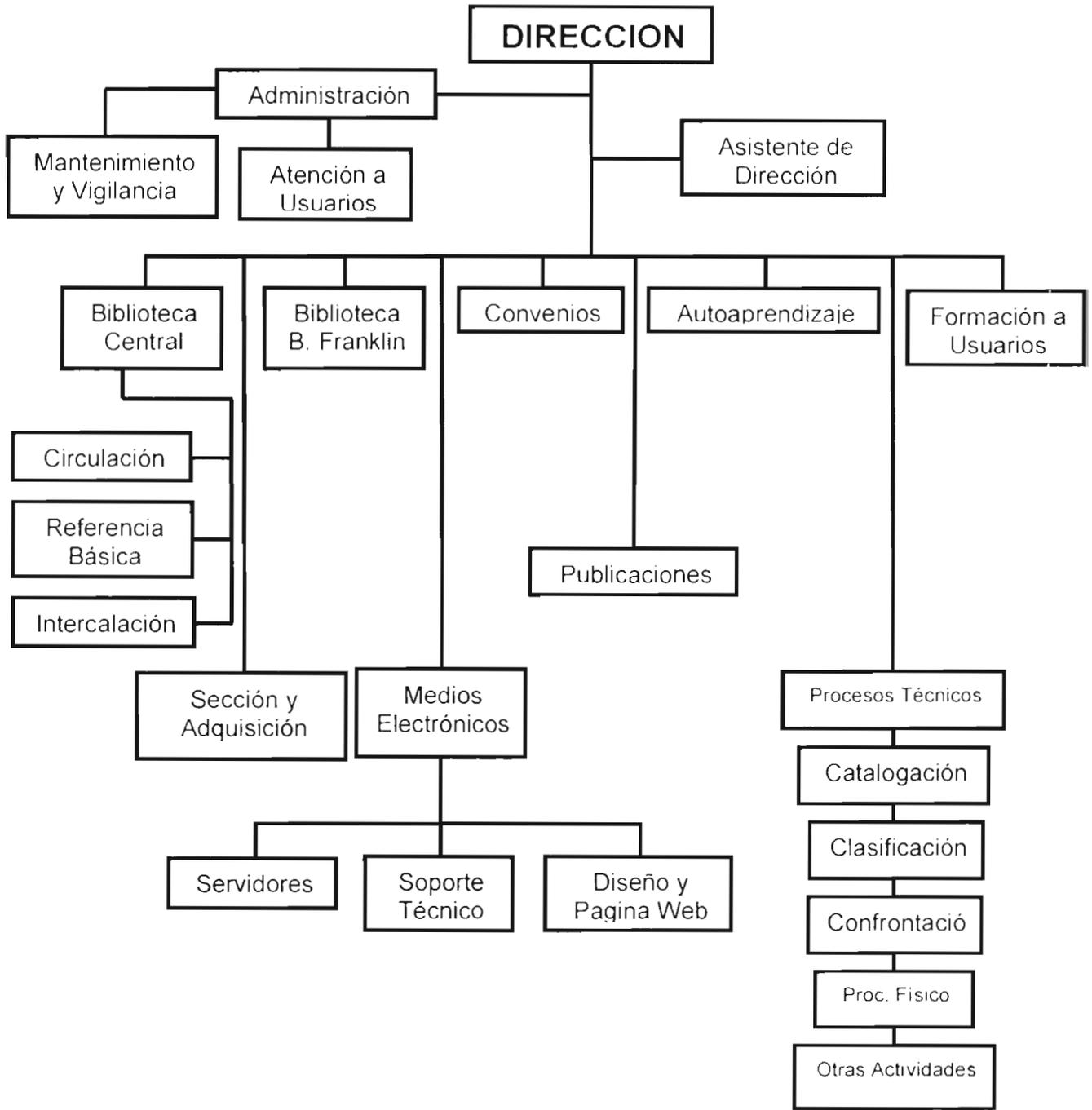
Biblioteca CEDOSI del CUCS



- Elaboración propia del Organigrama del Centro Documentación y Sistemas de Información (CEDOSI), del Centro Universitario de Ciencias de la Salud (CUCS), basado en las actividades laborales del personal, puesto que aún no se cuenta con una estructura formal y delimitación clara de las funciones del puesto.
- Esta biblioteca aún no se encuentra certificada en las Normas de ISO 9001: 2000, por ende no tiene implementado un Sistema de Gestión de Calidad (SGC).

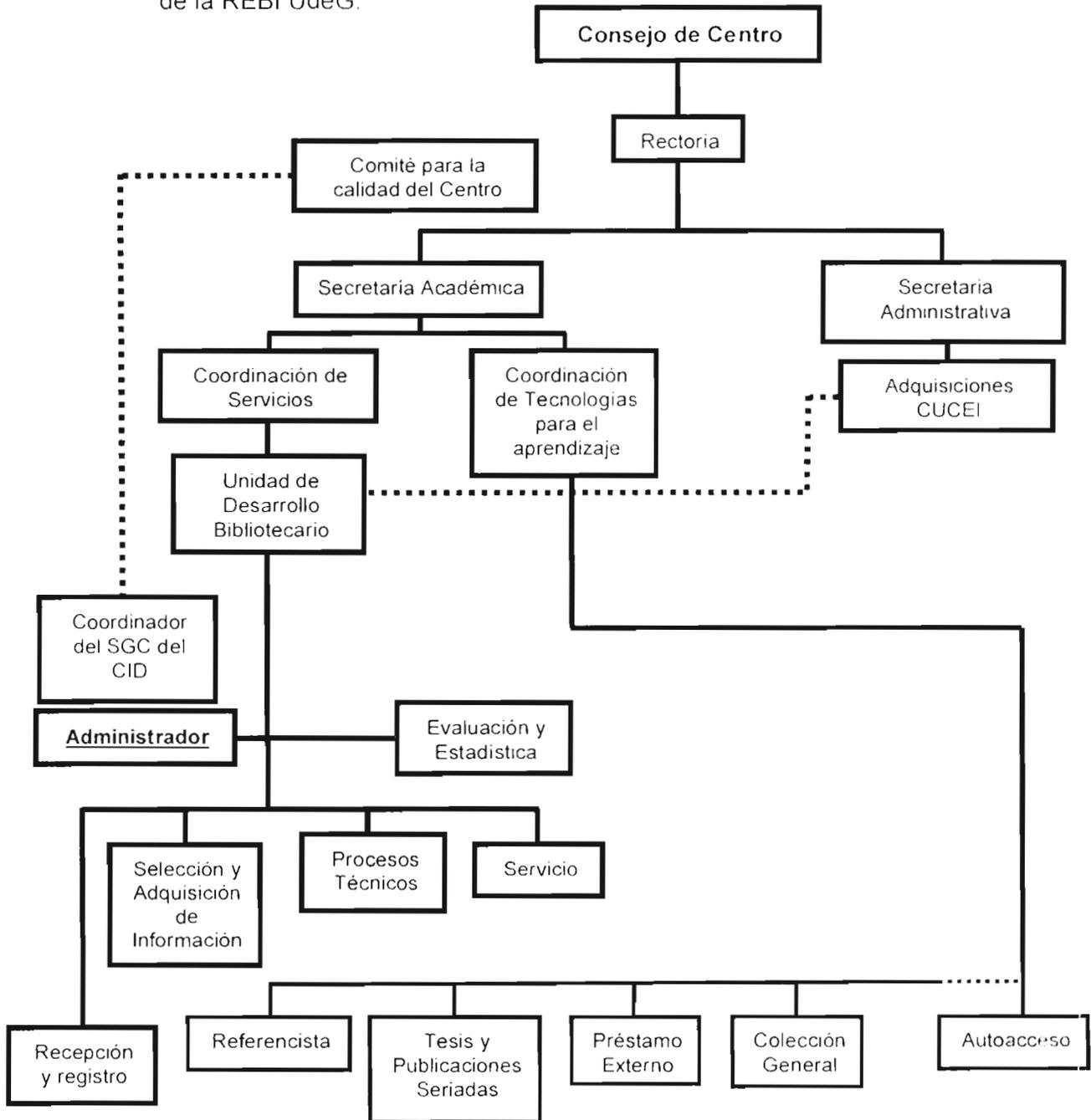
Biblioteca CERI del CUCEA

- Organigrama del Centro de Recursos Informativos (CERI), del Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas (CUCEA), basado en el organigrama original del Sistema de Gestión de Calidad (SGC) interno de la REBI UdeG.

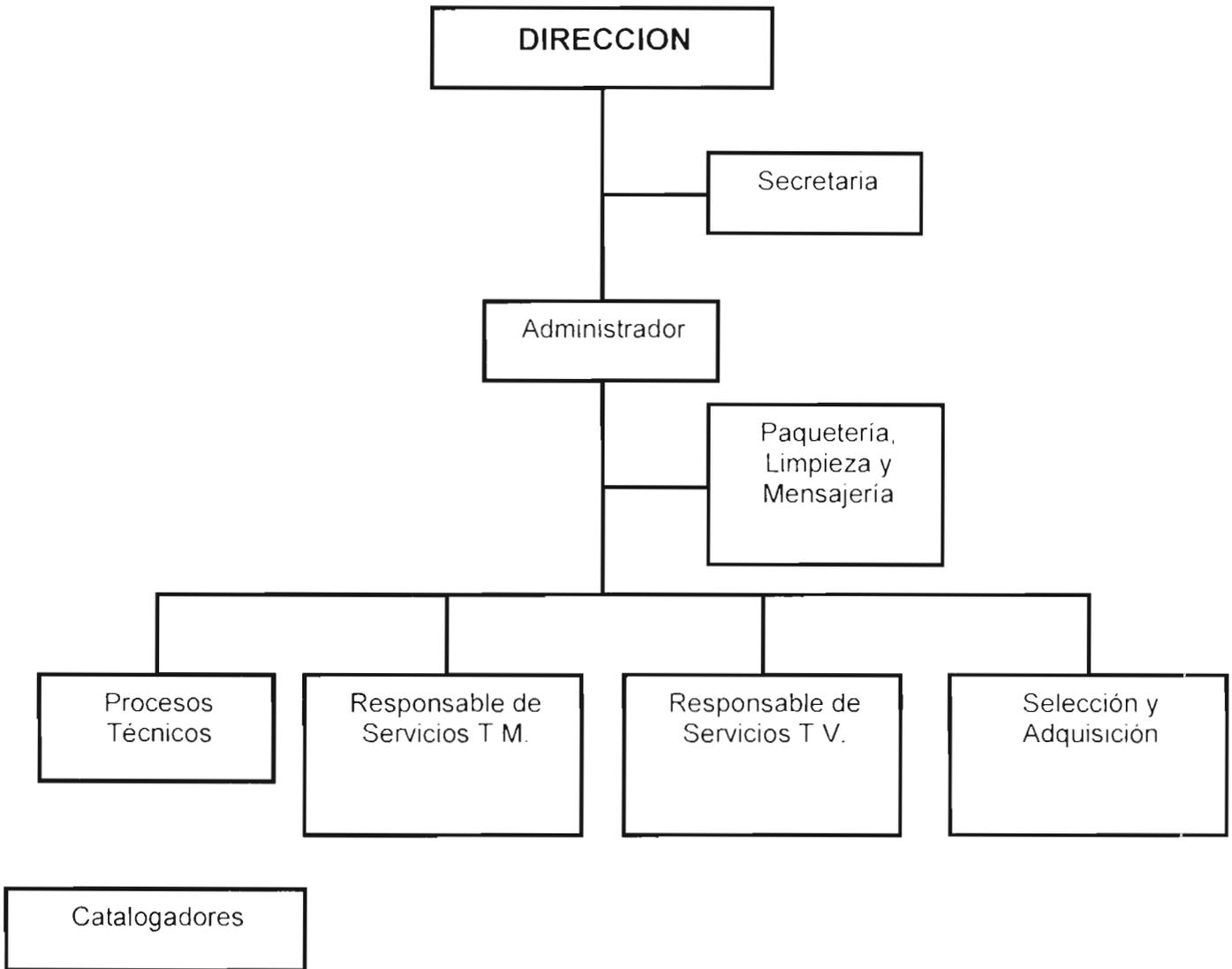


Biblioteca CID del CUCEI

- Organigrama del Centro Integral de Documentación (CID), del Centro Universitario de Ciencias Exactas e Ingenierías (CUCEI), basado en el organigrama original del Sistema de Gestión de Calidad (SGC) interno de la REBI UdeG.

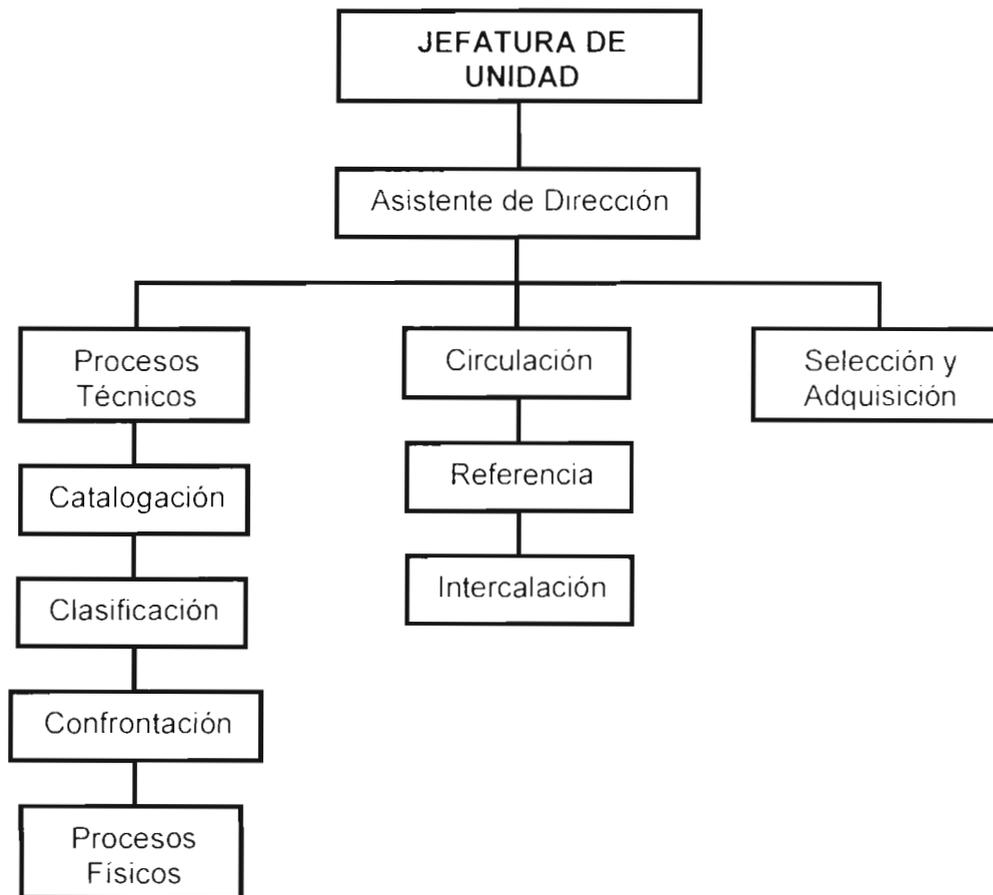


Biblioteca CIC del CUCSH



- Organigrama del Centro de Información y Comunicación (CIC), del Centro Universitario de Ciencias Sociales y Humanidades (CUCSH), basado en el organigrama original del Sistema de Gestión de Calidad (SGC) interno de la REBI UdeG.

Biblioteca del CUAAD



- Elaboración propia del Organigrama de la biblioteca Dr. Horst Hartung Franz , del Centro Universitario de Ciencias de Arte Arquitectura Y Diseño (CUAAD), basado en las actividades laborales del personal, puesto que aún no se cuenta con una estructura formal y delimitación clara de las funciones del puesto.
- Esta biblioteca aún no se encuentra certificada en las Normas de ISO 9001 2000, por ende no tiene implementado un Sistema de Gestión de Calidad (SGC).

Anexo 5.- Tabla elementos mínimos respecto a la seguridad

	<i>CUCBA B. central</i>	<i>CUCS CEDOSI</i>	<i>CUCEA CERI</i>	<i>CUCSH CIC</i>	<i>CUCEI CID</i>	<i>CUAAD Horst H. Franz</i>
Posee alarmas	X	✓	✓	✓	✓	X
Señalamientos de rutas de evacuación	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Puertas de evacuación o de emergencia	X	✓	✓	✓	✓	X
Plan de contingencia	✓	X	X	X	X	X
Extintores	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Hidrantes	✓	✓	✓	X	✓	✓
Capacitación de la plantilla para actuar en caso de contingencia	✓	X		X	✓	X
Realización de simulacros	✓		✓	X	✓	X
Señalamientos visibles y claros	✓	✓	✓	✓	✓	X
Botiquín de primeros auxilios	✓	✓	✓	✓	✓	X
Control periódico del funcionamiento de las instalaciones	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Poseen un directorio de instituciones en caso de contingencia	X	X	X	X	X	X

En esta tabla de observación, se aprecian algunos elementos estructurales para brindar un cierto grado de seguridad respecto a actuar en alguna contingencia en las distintas bibliotecas de los Centros Universitarios Metropolitanos.

- ✓ Indica que el elemento está presente en la biblioteca.
- X- Indica que carece de este elemento.

Anexo 6.- Propuesta de Instrumento de Diagnóstico del Clima Organizacional dentro de la REBI UdeG.

DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Te invitamos a participar en este diagnóstico para conocer **COMO TE SIENTES** En La REBI UdeG. Tu opinión es muy importante y ésta nos permitirá optimizar el desarrollo de los recursos humanos que conforman nuestra organización, y a la vez lograr niveles de excelencia que como organización deseamos en nuestro Sistema de Gestión de la Calidad (SGC).

INSTRUCCIONES:

De acuerdo a tu experiencia de trabajo en esta biblioteca y a lo que tú observas entre tus compañeros, supervisores y jefes, trata de indicar en la **ESCALA DE NIVEL**, hasta que punto se han logrado cada uno de los ítems de este **INSTRUMENTO**

- 0. Significa que el ítem **NO ES APLICABLE** a su caso, o bien usted **no informa**.
- 5. **Alta satisfacción.**
- 4. **Satisfacción moderada.**
- 3. **Satisfacción baja.**
- 2. **Satisfacción nula/insatisfacción.**
- 1. **Total insatisfacción.**

Se te solicita ser muy objetivo al cuantificar sus respuestas, para ello tome el tiempo que sea necesario para contestar y recuerde que en esta tarea **NO EXISTEN RESPUESTAS CORRECTAS O INCORRECTAS.**

INFORMACION PERSONAL

1. Cargo que Ocupa:														
2. Ubicación Administrativa (Centro de Trabajo):														
3. Antigüedad		Años:			Meses									
4. Nivel Educativo	Primaria		Secundaria			Técnico		Licenciatura/Ingeniería			Postgrado			
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	1	2
5. Sexo:	M		F											
6. Edad:	Menos de 20		20 - 30			30- 40			40- Más					

Cuantifique el Nivel, atendiendo a los valores siguientes Marcando con una



Hasta que grado está usted satisfecho en relación a:

		Nivel ⇒	0	5	4	3	2	1
1	La temperatura en mi área de trabajo.							
2	Nivel de ruido adecuado para trabajar							
3	Una buena iluminación del área de trabajo							
4	Disponibilidad de una área física limpia y ordenada							
5	Estado de los materiales y equipo para realizar mi trabajo							
6	Instalaciones amplias y funcionales para el desarrollo laboral							
7	Eventos sociales y recreativos que realiza el Centro Universitario							
8	Eventos sociales y recreativos que realiza la REBI UdeG							
9	Eventos sociales y recreativos que realiza mi biblioteca para su plantilla laboral							
10	Ambiente de trabajo de mi departamento/área							
11	Ambiente de trabajo dentro del Centro Universitario							
12	Cobertura de eventuales riesgos de trabajo							
13	Asistencia social (atención médica, hospitalización, vivienda)							
14	Medidas de seguridad en mi trabajo							
15	Señalética visible para los usuarios ante eventualidades sísmicas o de riesgo							
16	Simulacros de entrenamiento realizados en la biblioteca para actuar en caso de evacuación							
17	Seguridad de permanencia en mi trabajo							

		Nivel ⇒	0	5	4	3	2	1
18	Salario acorde con el rendimiento personal							
19	Una política acertada de prestaciones en el trabajo							
20	Política interna de promociones y aumentos salariales							
21	Incentivos y/o bonificaciones por productividad personal							
22	Forma de aplicar correctivos o sanciones cuando son necesarias							
23	Estímulo de los directivos o mandos superiores para motivar hacia el trabajo productivo							
24	Forma en que se implementan las políticas y reglamentos del Sistema de Gestión de la Calidad (SGC).							
25	Niveles adecuados de exigencia para brindar un servicio de calidad.							

26	Disposición de los jefes de unidad o directivos para propiciar el trabajo en equipo							
27	Perteneceer y laborar para la Universidad de Guadalajara							
28	Trabajar en una de las bibliotecas de la REBI UdeG.							
29	La imagen que proyecta esta biblioteca hacia el exterior							
30	Esta biblioteca como parte integral de la Universidad de Guadalajara							
		Nivel ⇒	0	5	4	3	2	1
31	Realizar el trabajo en mi organización							
32	Desarrollarme académicamente							
33	Expectativas de crecimiento y superación							
34	Oportunidad para aplicar conocimientos y habilidades en el desarrollo de mi trabajo							
35	Capacitación por parte de la institución para brindar un servicio de calidad							
36	Oportunidades de progreso							
37	Comunicación que recibo acerca de los proyectos o metas de la biblioteca							
38	Claridad en las órdenes que recibo							
39	Oportunidad que tengo de expresar mi opinión							
40	Información que recibo de los resultados de mi área de trabajo, o de los logros de la biblioteca							
41	Esfuerzos que se hacen en la biblioteca por mejorar los niveles de eficiencia y productividad							
42	Eficiencia con la que trabaja mi área dentro de la biblioteca							
43	La implementación del Sistema de Gestión de la Calidad							
	Alcance de las metas fijadas por el Sistema de Gestión de la Calidad							
44	Empeño con que desarrollo mi trabajo							
45	Calidad de los materiales e insumos de la biblioteca para brindar un servicio eficaz a los usuarios							
46	Apoyo que recibo de los compañeros para resolver una duda en cuanto a mi trabajo o apoyo en el mismo							
47	Sentido de colaboración entre los miembros de trabajo							
48	Integración para el desarrollo eficaz del trabajo							

MUCHAS GRACIAS POR TU PARTICIPACION

Anexo 7.- Tablas porcentuales de las variables del estudio

Tabla 1. Valoración de la variable satisfacción en relación a la formación académica

Subfactor	Ítem	L*%	P%**	L*%	P%**
Supervisión	34	27	4	17	2
Supervisión	38	33	3	15	3
Supervisión	39	40	5	9	2
Supervisión	40	32	3	11	2
Supervisión	41	38	4	11	2
Supervisión	42	41	4	9	2
Supervisión	43	41	9	9	2
Supervisión	44	33	4	15	2
Supervisión	45	35	4	15	2
Supervisión	46	36	3	11	3
Supervisión	47	35	3	15	3
Supervisión	48	35	6	12	1
Supervisión	49	34	3	12	1
Supervisión	50	30	3	15	2
Supervisión	51	27	3	15	1
Supervisión	52	37	4	13	1
Supervisión	53	26	3	19	2
Supervisión	54	32	4	17	3

L* Formación académica licenciatura.

P** Formación académica de preparatoria.

En el presente cuadro se toman únicamente las puntuaciones más altas ubicadas en la escala Likert 5 y 4 por ser las que representan por un lado la satisfacción óptima y satisfacción moderada, las cantidades referidas indican los porcentajes globales en cada uno de los ítems divididos entre la población total (179 encuestados), se ubica en las primeras dos columnas la puntuación 5 y en segundo término en 4.

Las categorías empleadas para realizar el análisis son las mayormente representativas dentro de la REBI UdeG, y de esta manera tener referentes

acerca de la hipótesis: "A mayor formación académica mayor satisfacción laboral", los resultados nos arrojan indicios de validez en torno a esta conjetura hecha al inicio de nuestro trabajo de investigación, derivado de que al menos en la ponderación global de los ítems se valora un 100% en relación con otro grado de formación académica que presentaba también puntuaciones altas en los ítems, sin embargo se observa que tienden a decaer las puntuaciones en los niveles inferiores académicos, cabe aclarar que el grado de Maestría y de Especialidad tienden a ser relativamente bajos a comparación de la Licenciatura por tanto se toman estos dentro del análisis.

Grado académico	Ponderación 5*	Ponderación 4**
Licenciatura	100 %	100 %
Preparatoria	-	-

* Satisfacción óptima

**Satisfacción moderada.

Tabla 2. Valoración porcentual de la variable satisfacción en relación a la experiencia laboral

Subfactor	Ítem	5♦ %	5◻ %	4♦ %	4◻%
Desarrollo	21	37	23	10	11
Identidad	22	41	23	7	11
Identidad	23	28	22	16	11
Desarrollo	24	36	16	13	17
Desarrollo	25	28	11	15	16
Desarrollo	26	6	2	17	1
Desarrollo	27	4	2	14	1
Desarrollo	28	15	14	19	14
Desarrollo	29	19	13	18	14
Desarrollo	30	21	14	19	16
Desarrollo	31	20	1	16	2
Desarrollo	32	27	20	15	10
Desarrollo	33	27	22	15	8
Supervisión	34	24	19	16	9
Reconocimiento	35	32	19	13	15
Reconocimiento	36	13	15	19	13
Reconocimiento	37	15	13	20	10

En esta tabla se ubica porcentualmente una muestra proporcional de los porcentajes en la Escala Likert 5* como óptima, y la de 4** como satisfacción regular en el sentido de valorar la hipótesis "a Menor experiencia laboral mayor satisfacción laboral".

Experiencia	Ponderación 5*	Ponderación 4**
♦ De 6 o más	84 %	71 %
◻ De 0 a 2	11 %	17 %

Se rechaza la hipótesis planteada pues parece influir significativamente el hecho de que los individuos que poseen una experiencia profesional dentro de la REBIUdeG, tienden a visualizar una mayor satisfacción y no tanto los más jóvenes, quienes pudieran ingresar o los prestadores de servicio social o los becarios que sólo laboran durante una breve estancia en que realizan su servicio.

Tabla 3. Valoración porcentual de la variable satisfacción en relación a la edad

La siguiente tabla de puntuaciones se presenta un fragmento de uno de los subfactores de la satisfacción que en nuestro caso representa un indicador en relación al clima organizacional.

Subfactor	Ítem	1* %	5** %	1* %	5** %
Comunicación	55	12	8	15	6
Comunicación	56	23	11	13	5
Comunicación	57	24	9	11	7
Comunicación	58	13	9	16	7
Comunicación	59	7	5	17	7
Comunicación	60	23	8	8	7
Calidad	61	15	8	15	8
Calidad	62	19	11	15	6
Calidad	63	21	1	13	7
Calidad	64	27	9	9	7
Calidad	65	21	8	11	6
Calidad	66	18	11	16	6
Responsabilidad	67	15	9	18	6
Responsabilidad	68	13	7	18	11
Responsabilidad	69	15	7	19	10
Responsabilidad	70	12	5	20	10
T. en equipo	71	22	9	13	9

En el presente cuadro se toman únicamente las puntuaciones más altas ubicadas en la categoría 5 y 4 por ser las que representan por un lado la satisfacción óptima y satisfacción moderada, las cantidades referidas en las columnas indican los porcentajes globales en cada uno de los ítems divididos entre la población total (179 encuestados).

Las edades empleadas para realizar el análisis son las mayormente representativas dentro de la REBI UdeG, y tener información acerca de la hipótesis: "No hay relación entre la edad y la satisfacción laboral"

Donde 1 se refiere a la edad ubicada en el rango de 18 a 27 años (39%) y 5 la edad comprendida entre los 41 a 50 años (22%), los porcentajes presentados han sido calculados en relación a los 83 ítems. tomando arbitrariamente los datos que arrojó la muestra, en este caso los porcentajes relacionados con la edad de los más jóvenes presentan altos índices porcentuales respecto a los indicadores del clima laboral en relación con una edad más adulta que es la segunda en cuanto a proporción dentro de la REBI UdeG (22% de la población).

Edad	Ponderación 5*	Ponderación 4**
18-27	86 %	82 %
41-50	13 %	14 %
Coincidencias	1%	4 %

* Satisfacción óptima

**Satisfacción moderada.

Tabla 4. Valoración porcentual de la variable satisfacción en relación al sexo

La siguiente tabla de puntuaciones se presenta un fragmento representativo en uno de los subfactores de la satisfacción que en nuestro caso representa un indicador en relación al clima organizacional

Subfactor	Ítem	M* %	F** %	M* %	F** %
Físico	1	21	18	16	15
Físico	2	19	23	15	12
Físico	3	31	37	14	9
Físico	4	20	19	22	17
Físico	5	16	22	22	16
Físico	6	23	22	17	17
Físico	7	20	20	14	11

M* Masculino

F Femenino**

Los porcentajes presentados han sido calculados en relación a los 83 ítems, las primeras dos columnas corresponden a la puntuación de la escala Likert 5 satisfacción óptima y las subsecuentes a 4 satisfacción moderada, como puede apreciarse no todos ellos presentan altas proporciones, prevaleciendo en algunos de ellos mínimas diferencias, y ello puede coadyuvar a tener referentes acerca de la hipótesis alternativa "No hay relación entre el sexo y los índices de satisfacción"

Hay 90 hombres y 89 mujeres laborando dentro de la REBIUdeG, existiendo un 50% en ambos casos, en términos porcentuales parece no existir relación entre la percepción tanto de un sexo como la del otro en los grados de satisfacción o insatisfacción del clima laboral, realizando el análisis de incidencia de las respuestas de forma global, en la plantilla laboral y contrastando esta gráfica con la tabla de valoración puede apreciarse una tendencia a incrementarse un tanto la ponderación en relación al sexo, el análisis global de datos nos permite observar que dentro de la ponderación 5 y

4 la máxima puntuación es de 25% en un solo ítem en relación al sexo masculino lo cual es relativamente mínimo.

Sexo	Pond. 5	Pond.4
Masculino	68 %	52 %
Femenino	19 %	31 %
Coincidencias	13 %	17 %

Anexo 8... Esquema agrupado por factor Higiénico y subfactores, donde se presenta la valoración de la Mediana de los datos de la encuesta sobre Clima Organizacional.

Factor	Subfactor	Ítem	Mediana
Higiénico	Físico	3	5
	Físico	1,2,4,5,6,7	4
	Social	9,10,11,12	4
	Social	8	3
	Seguridad	13	4
	Económico	14	4
	Económico	16,18	3
	Económico	15,19,20	2
	Económico	17	1
	Supervisión	34	4
	Reconocimiento	35	5
	Reconocimiento	36,37	4
	Supervisión	38,39,40,41,42,43, 44,45,46,47,48,49, 52,54	5
	Supervisión	50,51,53	4

El cálculo de la mediana se realizó a través del programa MINITAB, y nos es útil como un término de referencia o de partida hacia el análisis diagnóstico del clima laboral.

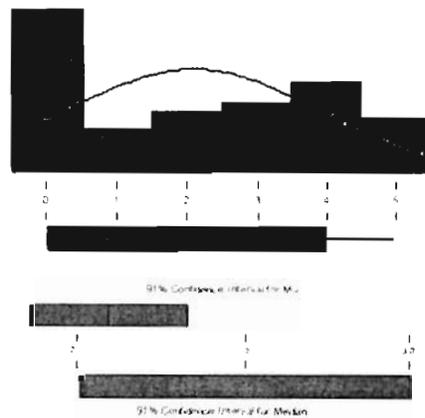
Anexo 9.- Esquema agrupado por factor motivacional y subfactores donde se presenta la valoración de la Mediana de los datos de la encuesta sobre Clima Organizacional.

Factor	Subfactor	Ítem	Mediana
Motivacional	Desarrollo	21,24,33	5
	Desarrollo	25,28,29,30,32	4
	Desarrollo	31	3
	Desarrollo	26,27	1
	Reconocimiento	35	5
	Reconocimiento	36,37	4
	Identidad	22,23	5
	Identidad	83	4
	Comunicación	56,57	5
	Comunicación	55,58,59,60	4
	Calidad	63,64	5
	Calidad	61,62,65,66	4
	Responsabilidad	75	5
	Responsabilidad	67,68,69,70	4
	T. en equipo	76	5
	T. en equipo	71,72,73,74,77,78,79,80	4
	Organización	81,82	4

El cálculo de la mediana se realizó a través del programa MINITAB, y nos es útil como un término de referencia o de partida hacia el análisis diagnóstico del clima laboral.

Anexo 10.- Estadística Descriptiva aplicada a los valores de los ítems a través del programa MINITAB para valorar la normalidad de los datos.

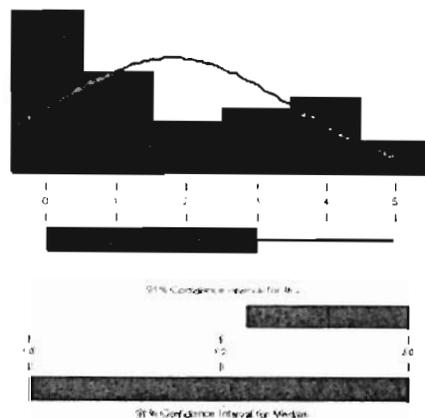
Descriptive Statistics



Variable: ECONOMICO_1

Anderson-Darling Normality Test	
A-D Statistic	0.270
P-Value	0.000
Mean	2.08776
StDev	1.55264
Variance	2.41180
Coef. of Variation	0.744935
Kurtosis	1.47121
N	470
Minimum	0.00000
First Quartile	0.00000
Median	2.00000
Third Quartile	4.00000
Maximum	5.00000
95% Confidence Interval for Mean	
Lower Bound	2.17562
95% Confidence Interval for Sigma	
Lower Bound	2.07150
95% Confidence Interval for Median	
Lower Bound	1.00000
Upper Bound	3.00000

Descriptive Statistics



Variable: DESARROLLO_4

Anderson-Darling Normality Test	
A-D Statistic	0.214
P-Value	0.000
Mean	3.76127
StDev	1.02118
Variance	2.04276
Coef. of Variation	0.467497
Kurtosis	1.08167
N	470
Minimum	0.00000
First Quartile	0.00000
Median	4.00000
Third Quartile	4.00000
Maximum	5.00000
95% Confidence Interval for Mean	
Lower Bound	3.99748
95% Confidence Interval for Sigma	
Lower Bound	2.05170
95% Confidence Interval for Median	
Lower Bound	2.00000
Upper Bound	2.00000

En las gráficas puede valorarse de manera especial la tendencia de normalidad de los datos, y por otra parte la incidencia en dos factores importantes en lo respectivo al clima organizacional ubicándonos en una puntuación de 1 como satisfacción nula y 0 no contestó, recordando que los becarios no contestaron las preguntas referidas al factor económico.

Anexo 11.- Teorías de la Motivación

<i>Teorías de motivación (Contenido)</i>	<i>Autor</i>	<i>Año</i>	<i>Ideas principales</i>
Teoría X-Y	Mc Gregor	1960	Teoría X, visión pesimista del ser humano. Empleados que no les gusta trabajar, por tanto habrá que ejercer presión, control Teoría Y, contrapone la perspectiva anterior
Teoría ERG	Alderfer	1969,1972	Es una adaptación al ámbito laboral de la teoría de Maslow. Reduce a tres los cinco niveles de necesidades: Necesidades de Existencia, de Relación y de Crecimiento. (ERG).
<i>Teorías de motivación (Proceso)</i>	<i>Autor</i>	<i>Año</i>	<i>Ideas principales</i>
Teoría Path-Goal	Georgopoulos, Mahoney y Jones	1957	Se postula que el rendimiento laboral aumenta si se percibe como un medio (path) para conseguir objetivos personales (goal), y el rendimiento laboral desciende si no se percibe como medio para lograr esos objetivos.
Teoría de las expectativas o Teoría VII:	Víctor Vroom	1964	Visualiza el comportamiento como el producto de lo que los empleados creen que sucederá en el futuro, posee tres conceptos básicos que interactúan en el espacio laboral: Valencia, Instrumentalidad y Expectativas (VII).
Teoría de la Equidad	J. Stacey Adams	1963,1965	Según Addams cada persona compara subjetivamente lo que le reporta a ella un esfuerzo
Teoría de la finalidad o de las metas	Locke	1968,1969	Esta teoría postula que las personas deciden conscientemente unas metas y ello es un elemento medular de la motivación laboral.

Fuente: El presente cuadro ha sido construido a partir de la revisión de Guillén *et al*, 2000: 200-202, Ivancevich *et al*, 1997: 146,147. Se presentan algunas de las teorías que pueden aplicarse en la valoración de la satisfacción laboral, las cuales no han sido tomadas dentro del marco teórico de este estudio, pero que pueden ser de utilidad al investigar el fenómeno desde otra perspectiva.