

Capítulo 6: Conclusiones y Recomendaciones

- 6.1 Conclusiones
- 6.2 DAPI
- 6.3 DGO
- 6.4 DGCPU
- 6.5 DGC
- 6.6 Conclusiones Generales
- 6.7 Recomendaciones
- 6.8 Recomendaciones Generales

CAPÍTULO 6

6.1 INTRODUCCIÓN

A través de este capítulo se presentan conclusiones y recomendaciones, que se desarrollaron como resultado del estudio sobre Clima Laboral que se realizó en la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla en las dependencias de Dirección de Adquisición, Proveduría e Inventarios, Dirección General de Obras, Dirección General de Control de Patrimonio Universitario y de la Dirección General de Contabilidad.

El análisis del clima laboral tiene por objeto comprender y mejorar la naturaleza del entorno en el que trabajamos. Solo si entendemos claramente el entorno podremos llevar a cabo las medidas que lo mejoren.

Es importante reconocer la importancia que tiene el que los empleados perciban la organización y su trabajo de manera congruente con sus necesidades, metas y aspiraciones personales, si esto sucede se podría propiciar la cooperación de la gente y a su vez se podría aumentar la confianza en el ambiente, en cambio si la gente percibe a la dependencia y a su trabajo diferente a sus necesidades e intereses personales, puede ser que el ambiente se vuelva de desconfianza y con resistencia al cambio. Por esta razón es importante analizar el clima laboral, para conocer la percepción que los individuos tienen de la organización y su función dentro de ella.

Es por eso que a continuación se muestran las conclusiones de cada una de las dependencias estudiadas:

6.2 DIRECCIÓN DE ADQUISICIÓN, PROVEEDURÍA E INVENTARIOS.

En el análisis realizado en la DAPI, se puede observar que esta dependencia es una de las que necesita mayor atención, debido a que presentó un mayor número de acciones correctivas. La tabla que muestra el total de los promedios por variables por área (p. 55), nos hace notar que todas las variables estudiadas por el clima laboral tales como objetivos y seguimientos, motivación, liderazgo, comunicación y satisfacción laboral, están por debajo del promedio establecido.

6.2.1 Motivación

Aún cuando las subvariables que conforman el análisis de la variable de motivación fueron: posibilidad de desarrollo, relaciones laborales, estímulos, creatividad y participación, no todas arrojaron resultados significativos para el análisis. De las pruebas de hipótesis se puede concluir lo siguiente:

- Existe una diferencia en la posibilidad de desarrollo entre hombres y mujeres.

Esta hipótesis nos hace énfasis en la diferencia de percepciones que tienen los hombres y las mujeres acerca de la capacitación y las posibilidades de crecimiento profesional. Esto nos indica que tal vez existen diferencias en donde las personas tienen más posibilidades de escalar la pirámide organizacional si son de determinado sexo. De acuerdo a las medias obtenidas de cada sexo, podemos concluir que en general las mujeres creen tener más posibilidades de desarrollo que los hombres, ya que las mujeres tienen una media de 5.8 mientras que los hombres tienen 4.5. Esta situación podría afectar la motivación de los empleados para desempeñar su trabajo.

- Existe diferencia en la creatividad entre hombres y mujeres.

Esta hipótesis nos hace énfasis en el surgimiento y apoyo de nuevas ideas dentro de la dependencia. Esto nos indica que los empleados perciben una inequidad a la hora de ser tomados en cuenta, las mujeres presentan una media de 6.8 mientras que los hombres presentan una media de 4.4. Esto sugiere que las mujeres creen tener una mayor oportunidad para presentar una idea y que ésta sea tomada en cuenta. Lo anterior, tal vez se deba a que las mujeres tienden a opinar más o a sugerir más que los hombres ocasionando el sentimiento de desigualdad.

- Existe una diferencia en la participación entre hombres y mujeres.

Esta hipótesis nos hace énfasis en la oportunidad que tienen los trabajadores de tener iniciativas propias y que se desarrollen las ideas propuestas. Se muestra que los hombres presentan una media de 3.8, mientras que las mujeres presentan una media de 6.1. Esta variable esta relacionada de alguna manera con la anterior debido a que se está presentando una inequidad entre sexos al momento de ser tomados en cuenta dentro de la dependencia. La diferencia entre medias es significativa por lo tanto se debe poner especial atención a este aspecto y tratar de descubrir qué es lo que está ocasionando este sentimiento entre los trabajadores.

6.2.2 Liderazgo

Las subvariables estudiadas para el análisis de liderazgo fueron percepción hacia el superior e integración de los trabajadores debido a que estas son las que arrojan resultados críticos y requieren de acciones correctivas. Los resultados encontrados en las pruebas de hipótesis fueron los siguientes:

- Existe una diferencia en la percepción hacia el superior entre los niveles que ocupa el trabajador ya sea con personal a su cargo o sin personal a su cargo.

Esta hipótesis nos sugiere que dentro de la dependencia la relación con los jefes inmediatos es percibida de diferente manera. Se puede observar que en el nivel con personal a su cargo presentan una media de 5.6, mientras que en el nivel sin personal a su cargo presentan una media de 4.6. Esto nos indica que existe una diferente opinión en cuanto al trato que reciben los trabajadores, ya que las personas que son jefes creen estar dando un trato adecuado, mientras que sus empleados no lo están percibiendo de esa manera.

6.2.3 Comunicación

Las subvariables que conforman el análisis de la variable de comunicación fueron: comunicación entre superior y subordinado, comunicación entre empresa y subordinado y comunicación entre subordinado y subordinado. Es decir, al momento de realizar las hipótesis estos fueron los resultados:

- Existe una diferencia en la comunicación de empresa a subordinado entre el nivel con personal a su cargo o sin personal a su cargo.

Esta hipótesis nos hace énfasis en la información que tienen los empleados acerca de los objetivos y metas de su dependencia. Los datos que arroja el análisis de esta hipótesis es que sí existe diferencia entre la comunicación de empresa a subordinado y los niveles de trabajo. Esto sugiere que las personas que tienen personal a su cargo creen estar pasando la información de la dependencia de manera adecuada ya que nos muestra una media 5.6, mientras se puede observar que las personas que tienen a cargo no lo perciben

correctamente ya que ellos arrojan una media de 3.1. Esto nos indica que la comunicación posiblemente no está siendo lo suficientemente clara para los puestos de menor nivel.

6.2.4 Satisfacción laboral

Aún cuando las subvariables a analizar para la variable de satisfacción laboral fueron: satisfacción de las necesidades, remuneraciones, oportunidad de crecimiento, libertad de acción, ambiente en general y compañerismo, solamente se pudo encontrar una diferencia en la variable de oportunidad de crecimiento, ya que en las demás variables no existe diferencia con las preguntas demográficas y solo nos muestra que requiere de acciones correctivas.

La hipótesis analizada es la siguiente:

- Existe diferencia en la oportunidad de crecimiento entre hombres y mujeres

Esta hipótesis nos hace énfasis en como perciben las oportunidades de crecimiento dentro de su trabajo, indicando que existen diferencias en, como hombres y mujeres, creen que pueden subir la escalera organizacional. Los datos nos muestran que en este caso, los hombres son los más inconformes ya que nos muestran una media de 4.6, mientras que las mujeres tienen 6.2. En este aspecto se puede concluir que posiblemente una razón por la que se podría presentar dicho problema es que los hombres tienen mayores expectativas de crecimiento que las mujeres, por lo tanto se muestran inconformes con las oportunidades que tienen debido a que esta unidad no cuenta con mucho personal y es difícil que las personas puedan crecer laboralmente ya que existen niveles que no se pueden rebasar sin salir de la misma dependencia.

En los aspectos positivos y negativos se puede mostrar que en su mayoría las fortalezas con las que cuenta esta dependencia es que tiene un ambiente laboral satisfactorio, existe una buena relación entre las personas que lo conforman, haciendo que exista apoyo por parte de los jefes y de los mismos empleados. Esto se debe conservar ya que el empleado al sentirse a gusto en su lugar de trabajo, ayuda a lograr una mejor productividad. Sin embargo, en algunas áreas se percibe que existe cierto favoritismo por algunas personas, esto se debe impedir ya que al momento de sentir inequidad, los trabajadores llegan a sentirse desmotivados y esto puede afectar el desempeño de su trabajo. Un aspecto negativo al que se le debe de poner más atención es que los trabajadores no perciben que exista trabajo en equipo dentro de la dependencia, esto es importante debido a que se necesita tener una integración para que en conjunto se puedan sacar adelante los objetivos de la organización; si cada persona trabaja individualmente, la comunicación no fluye y los procesos se vuelven más ineficientes. Es importante que los trabajadores tengan claro las funciones que deben desempeñar, ya que esto puede ser un factor que acelere los procesos y además entendiendo sus funciones, saben qué esperar por parte de la empresa.

Para finalizar con las conclusiones de la DAPI, nos podemos dar cuenta que su Clima Laboral, está en un punto crítico ya que ninguna de sus variables está evaluada satisfactoriamente, por lo que necesitan soluciones que le ayuden a mejorar las subvariables que lo conforman.

6.3 DIRECCIÓN GENERAL DE OBRAS

En el análisis realizado en la DGO, se puede observar que esta dependencia, necesita mayor atención en sus variables de Comunicación y de Satisfacción Laboral, debido a que son las variables que requieren de acciones correctivas.

6.3.1 MOTIVACIÓN

Las subvariables estudiadas para el análisis de motivación fueron posibilidades para el desarrollo, estímulos, creatividad y participación, debido a que éstas son las que arrojan resultados críticos y requieren de acciones correctivas. En las pruebas de hipótesis estos fueron los resultados:

- Existe diferencia en la subvariable de posibilidad de desarrollo entre las antigüedades de 0 a 4 años y de 10 a 14 años.

Esta hipótesis nos muestra que la antigüedad de 0 a 4 años presenta una media de 5, mientras que la antigüedad de 10 a 14 años presenta una media de 3.9. Esto nos sugiere que las personas que tienen menos años dentro de la dependencia creen tener posibilidades de desarrollo dentro de éste, mientras que las personas que llevan ya una antigüedad considerable no perciben lo mismo. Una razón que puede estar ocasionando este problema es tal vez que las personas con más antigüedad, ya llegaron al punto donde su trabajo no se puede desarrollar más, han llegado al punto más alto que su preparación les permite, además como fue mencionado con anterioridad, debido al tamaño de la dependencia, existen límites de desarrollo dentro de la misma.

- Existe diferencia en estímulos entre las antigüedades de 0 a 4 años y de 10 a 14 años.

Esta hipótesis nos muestra que la antigüedad de 0 a 4 años presenta una media de 5.4 mientras que la media de la antigüedad de 10 a 14 años es de 3.5. Esto nos indica que mientras menos años se tiene dentro de la dependencia las personas se sienten más estimuladas a sugerir nuevas ideas o a tener iniciativas dentro de su trabajo. Sin embargo, cuando las personas llevan ya tanto tiempo trabajando en un mismo lugar, puede ser que su trabajo se vuelva monótono y que se realice como una rutina. Puede ser que el trabajo se haya vuelto tan mecanizado que no surjan nuevas ideas para desarrollarlo debido a que se tiene mucho tiempo trabajando de una misma manera.

- Existe diferencia en la participación entre las antigüedades de 0 a 4 años y de 10 a 14 años.

Esta hipótesis puede estar relacionada con la anterior debido a que en la antigüedad de 0 a 4 años se cuenta con una media de 5.6 y en la antigüedad de 10 a 14 años con una media de 2.5. Esto nos sugiere que las personas que llevan menos tiempo tal vez llegan con nuevas ideas de cómo desarrollar su trabajo y sugieren planes de acción diferentes, mientras que las personas con más tiempo en la dependencia, ya cuentan con una estructura de cómo hacer su trabajo y no muestran mucha participación en la sugerencia de nuevas ideas.

6.3.2 Liderazgo

Las subvariables que evalúan la variable de liderazgo fueron valuadas con promedios altos, los cuales nos muestran que todas las áreas, en este aspecto, requieren de acciones preventivas. La variable de liderazgo dentro de esta dependencia es un aspecto que se debe mantener e incluso analizar porque puede servir como ejemplo en las demás dependencias.

6.3.3 Comunicación

Aún cuando las subvariables que conforman el análisis de la variable de Comunicación fueron: comunicación entre superior y subordinado, comunicación entre empresa y subordinado y comunicación entre subordinado y subordinado. Al momento de realizar las hipótesis estos fueron los resultados:

- Existe diferencia en la comunicación entre empresa y subordinado entre el nivel con personal a su cargo o sin personal a su cargo.

Esta hipótesis nos hace énfasis en la información que tienen los empleados acerca de los objetivos y metas de la dependencia. Los datos que arroja el análisis de esta hipótesis es que sí existe diferencia en este enfoque de la comunicación entre los niveles de trabajo. Esto muestra nuevamente que posiblemente la información está siendo distribuida de forma incorrecta e incompleta, debido a que los trabajadores que tienen personal a su cargo muestran una media de 4.9, mientras que los trabajadores que no tienen personal a su cargo tienen una media de 3.5. Esto indica que los jefes creen estar dando la suficiente información a sus empleados cuando realmente no es así.

6.3.4 Satisfacción laboral

Las subvariables a analizar en la variable de satisfacción laboral fueron: satisfacción de las necesidades, remuneraciones, oportunidades de crecimiento y libertad de acción. Sin embargo a la hora de realizar las pruebas de hipótesis estos fueron los resultados:

- Existe relación en la subvariable de oportunidad de crecimiento entre la antigüedad de 0 a 4 años y de 10 a 14 años.

Esta hipótesis nos muestra que las personas que llevan 0 a 4 años laborando en la dependencia tienen una media de 4.7, mientras las que llevan de 10 a 14 años tienen una media de 2.5. Esto sugiere que al igual que con la subvariable de posibilidad de desarrollo, las personas que llevan un menor tiempo laborando en la dependencia cuentan con mayores oportunidades de crecimiento, que los que llevan ya 10 años debido a que éstos como fue mencionado con anterioridad, alcanzaron el punto máximo dentro de su dependencia.

Los trabajadores al expresar sus sentimientos con respecto a los aspectos negativos de la dependencia, hicieron especial énfasis en que las retribuciones son injustas, que hay falta de capacitación, que existe mucha carga de trabajo, que no cuentan ni con el espacio adecuado, ni con las herramientas para desempeñar su trabajo, así como que su horario de trabajo es muy pesado. Al darles la libertad a los trabajadores de expresarse libremente, se puede notar que están altamente insatisfechos laboralmente. Además de que ésta fue la variable dentro de la dependencia que requiere de más acciones correctivas dentro del mayor número de áreas que abarca esta dependencia. Sin embargo las fortalezas de la dependencia son que existe un ambiente de trabajo agradable, en donde los empleados pueden confiar en sus compañeros y en sus superiores, se les da la libertad de realizar su trabajo a manera que resulte más adecuado de acuerdo a sus necesidades.

En general, la DGO muestra un análisis de clima laboral satisfactorio ya que la mayoría de sus variables salieron evaluadas por arriba del promedio, solamente se le necesita hacer énfasis a las variables de comunicación y satisfacción laboral ya que son las que salen evaluadas con menor puntuación.

6.4 DIRECCIÓN GENERAL DE CONTROL DE PATRIMONIO UNIVERSITARIO.

En el análisis realizado en la DGCPU, se puede observar que esta dependencia, necesita mayor atención en las variables de comunicación, debido a que es la única variable que requiere de acciones correctivas. Así mismo, la jefatura de CU requiere especial atención en las subvariables de comunicación ya que hay un alto número de acciones correctivas.

6.4.1 Motivación

Los resultados que nos muestra el análisis de motivación, es que en general esta dependencia mantiene a su personal motivado para realizar su trabajo. Sin embargo en la tabla resumen de variables y subvariables por área (p.99) nos muestra que una de las áreas de la dependencia que requiere mayor atención es el área de subdirección, ya que ésta que requiere acciones correctivas en esta variable.

6.4.2 Liderazgo

Las subvariables que evalúan la variable de liderazgo fueron valuadas con promedios altos, los cuales nos muestran que todas las áreas, en este aspecto, requieren de acciones preventivas. La variable de liderazgo dentro de esta dependencia muestra en casi todas las áreas resultados satisfactorios por arriba de la media utilizada. Sin embargo, el área de subdirección requiere especial atención tanto en las subvariables que representan liderazgo como en los totales de dicha variable. Uno de los aspectos negativos que los empleados están percibiendo, es la falta de integración por parte de los trabajadores. Esta es una tarea que los líderes necesitan tomar en cuenta porque el que los empleados no se sientan parte de un grupo o de una organización podría afectar su desempeño.

6.4.3 Comunicación

Dentro de la variable de comunicación en esta dependencia, solo se muestra problema con la subvariable de comunicación entre empresa y subordinado, ya que es la única que en su mayoría cuenta con acciones correctivas. Sin embargo la variable de comunicación en sus totales presenta dificultades en casi todas las áreas de la dependencia. Al realizar las pruebas de hipótesis para obtener un mayor análisis no se encontró ninguna relación entre la subvariable de comunicación y alguna de las preguntas demográficas. Sin embargo es necesario realizar un análisis más profundo para detectar las causas del problema al cual se enfrenta esta dependencia con respecto a la variable de comunicación.

6.4.4 Satisfacción laboral

Aún cuando las subvariables a analizar en la variable de satisfacción laboral fueron: satisfacción de las necesidades, remuneraciones y oportunidades de crecimiento, solo remuneraciones obtuvo relación con el sexo del trabajador. Esto se encuentra planteado en la siguiente hipótesis:

- En general existe diferencia en la subvariable de remuneraciones entre hombres y mujeres.

Esta hipótesis nos hace énfasis en la importancia en la retribución que reciben los empleados por su trabajo. Este análisis nos muestra unos resultados en donde los hombres obtienen una media de 3.8, mientras que las mujeres obtienen una media de 5.4. Esto nos indica que tal vez los hombres son más exigentes con respecto a las remuneraciones y por eso la perciben como más bajas y que las mujeres pueden no ser tan exigentes y aceptan lo que la empresa les ofrece.

Además de estos resultados antes mencionados, cabe señalar que es importante dar énfasis a los aspectos que los empleados perciben como negativos, ya que tal vez el instrumento no está midiendo tales inconformidades, tales como, la excesiva carga de trabajo, falta de herramientas de trabajo y la falta de lealtad entre trabajadores. Estas son áreas de oportunidad en donde la dependencia debe mostrar mayor interés para que sus empleados puedan desempeñar su trabajo satisfactoriamente. En las fortalezas de la dependencia se muestra que existen buenas relaciones laborales, empezando desde que existe confianza por parte del jefe hacia sus empleados para que ellos realicen su trabajo de acuerdo a sus necesidades, como también existe confianza entre los compañeros para ayudarse mutuamente. Otra fortaleza que se debería de tomar como prioridad es que existe un plan de mejora continua y esto se debería de mantener.

En general, la DGCPU, muestra un análisis de clima laboral bastante satisfactorio ya que la mayoría de sus variables salieron evaluadas por arriba del promedio, solamente se le necesita hacer énfasis a las variables de comunicación, ya que son las que salen evaluadas con menor puntuación, pero aún así se encuentran muy cerca del promedio utilizado. El clima laboral de la DGCPU es el que está mejor evaluado de las 4 dependencias analizadas ya que cuenta con muy pocas medidas correctivas que apenas están por debajo del parámetro aceptado.

6.5 DIRECCIÓN GENERAL DE CONTABILIDAD

En el análisis realizado en la DGC, se puede observar que esta dependencia es una de las que necesita mayor atención, debido a que presentó un mayor número de acciones correctivas. La tabla que muestra el total de los promedios de las variables por área

(p.112), nos hace notar que las áreas de la dependencia que requieren de mayor atención son dirección, jefatura de egresos y jefatura de ingresos, ya que éstas son las áreas en donde se presentan mayor incidencia en la aplicación de acciones correctivas.

En esta dependencia todas las variables que evalúan el Clima Laboral requieren de especial atención, ya que están por debajo del parámetro utilizado y se analizan a continuación.

6.5.1 Motivación

Aún cuando las subvariables que conforman el análisis de la variable de motivación fueron: posibilidad de desarrollo, estímulos, creatividad y participación, no todas arrojaron resultados significativos. Los resultados que se obtuvieron de estas pruebas son los siguientes:

- Existe diferencia en la posibilidad de desarrollo entre hombres y mujeres.

Esta hipótesis nos muestra que los trabajadores sí perciben diferencia en la posibilidad de desarrollo de acuerdo al sexo. La media que obtuvieron los hombres en este análisis es de 4.4, mientras que la media de las mujeres es de 3. Esto sugiere que los hombres perciben más posibilidades de desarrollarse dentro de la dependencia que las mujeres. Existe diferencia en la participación entre hombres y mujeres.

En esta hipótesis se hace énfasis de cómo perciben los trabajadores que es tomada en cuenta su opinión. A través de las medias, se puede notar que los hombres perciben que son tomados en cuenta más que las mujeres ya que los hombres presentan una media de 4.4, mientras que las mujeres presentan una media de 1.9. En este departamento se muestra como existe una inequidad en esta subvariable debido a que la diferencia entre dichas

medias es muy grande. Es importante que en el departamento escuchen a sus trabajadores por igual debido a que este es uno de los aspectos que puede bajar la motivación y ocasionar ineficiencias en los procesos.

6.5.2 Liderazgo

Las subvariables estudiadas para el análisis de liderazgo fueron apoyo de la empresa al trabajador y capacidad de influencia en los empleados, debido a que éstas son las que arrojan resultados críticos y requieren de acciones correctivas. Las subvariables antes mencionadas, presentan problemas en parte de la dependencia, ya que solo la recepción es la única que percibe apoyo de la empresa al trabajador y la subdirección es la única área que presenta acciones preventivas en el aspecto de capacidad de influencia en los empleados. Sin embargo, no se pueden efectuar más análisis debido a que las hipótesis planteadas no se rechazaron, por lo que no arrojan un resultado extra que sea significativo.

6.5.3 Comunicación

Aún cuando las subvariables que conforman el análisis de la variable de Comunicación fueron: comunicación entre superior y subordinado, comunicación entre empresa y subordinado y comunicación entre subordinado y subordinado, no todas arrojaron resultados que se puedan analizar mediante hipótesis, ya que al momento del análisis una de las preguntas demográficas no pudo ser evaluada debido a que no cuenta con las medias necesarias. Es decir, al momento de realizar nuestras pruebas estos fueron los resultados:

- Existe diferencia en la comunicación entre empresa y subordinado y el nivel que ocupan los trabajadores dentro de la empresa.

Esta hipótesis nos hace énfasis en la información que tienen los empleados acerca de los objetivos y metas de la dependencia. Los datos que nos arroja el análisis de esta hipótesis es que si existe diferencia en este enfoque de la comunicación entre los distintos niveles de que existen dentro de la dependencia. Esto nos muestra nuevamente que la información esta siendo distribuida de forma incorrecta e incompleta debido a que los trabajadores que tienen personal a su cargo muestran una media de 4.7, mientras que los trabajadores que no tienen personal a su cargo tienen una media de 3.2. Esto nos indica que los jefes creen estar dando la suficiente información a sus empleados cuando realmente no lo perciben así.

6.5.4 Satisfacción laboral

Las subvariables a analizar en la variable de satisfacción laboral fueron: satisfacción de las necesidades, oportunidades de crecimiento, libertad de acción, ambiente en general y compañerismo. De estas no todas se pudieron analizar mediante pruebas de hipótesis, ya que al momento del análisis una de las preguntas demográficas no pudo ser evaluada debido a que no cuenta con las medias. Los resultados fueron los siguientes:

- Existe diferencia en la libertad de acción y la antigüedad que los trabajadores tengan en la empresa.

Estas hipótesis nos sugiere que al tener mayor antigüedad se tiene más libertad de acción para resolver problemas y tomar decisiones sin tener que esperar necesariamente la orden de los superiores. Esto se puede comprobar a través de las medias ya que la antigüedad de 5 a 9 años presento una media de 4.2, mientras que las personas con antigüedad de más de 19 años tienen una media de 5.2. Lo anteriormente expuesto tal vez se pueda deber a que las

personas con mayor antigüedad ya conocen los procesos y realizan su trabajo con base en toda la experiencia adquirida a través de los años, mientras que las personas que llevan poco tiempo laborando aún tienen que buscar ayuda de sus superiores para resolver sus dudas y problemas.

- Existe diferencia en el ambiente general y el sexo de los trabajadores.

Esta hipótesis hace énfasis en que el ambiente de trabajo sea agradable para sus empleados, que cuenten con tranquilidad, que se sientan cómodos y que puedan expresarse de manera positiva de la dependencia. En esta subvariable existe diferencia en como se percibe el ambiente entre hombres y mujeres debido a que los primeros presentan una media de 4.8, mientras que las mujeres presentan una media de 5.6. Esto nos sugiere que las mujeres se sienten más cómodas en su ambiente de trabajo que los hombres en esta dependencia.

En esta dependencia se puede observar que el clima laboral no es muy satisfactorio ya que en el análisis de sus aspectos positivos y negativos nos muestra, que los aspectos negativos rebasan por mucho los aspectos positivos. Una de las pocas fortalezas que se encuentran dentro de esta dependencia es que el ambiente laboral es agradable para sus trabajadores, ya que cuentan con la confianza de organizar sus cargas de trabajo como mejor les convenga y esto sugiere que cuentan con el apoyo y confianza de sus superiores. En las áreas de oportunidad (aspectos negativos) podemos notar que existe una falta de integración por parte de los trabajadores, lo que podría estar ocasionando que no se facilite el trabajo en equipo ni la comunicación entre los empleados. También se puede notar que existen favoritismos por parte de algunas personas que probablemente provoca una falta de motivación y se percibe la carga de trabajo como injusta e inequitativa.

En general, la DGC muestra un análisis de clima laboral insatisfactorio ya que muestra que tiene que implementar acciones correctivas en 3 de las variables que evalúan el clima laboral. Sin embargo, esta dependencia cuenta con 2 áreas que no tienen congruencia con las demás, así es que se podría estudiar como se manejan las áreas que no están insatisfechas para implementar las mismas medidas en todo el departamento.

6.6 CONCLUSIONES GENERALES

Para finalizar el punto de conclusiones cabe mencionar que las dependencias que cuentan con un clima laboral insatisfactorio son la DAPI y DGC, ya que éstas salieron evaluadas con los promedios más bajos, mientras que la DGO y DGCPU salieron con puntuaciones bastante positivas, aún cuando cuentan con acciones que necesitan corrección. Con esto, de manera general, se puede observar que dentro de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, existe un problema de comunicación ya que para empezar las cuatro dependencias mostraron signos de debilidad en este aspecto y por otra parte no existe una congruencia en el comportamiento de éstas, ya que al ser parte de toda una organización, que en este caso se refiere a la BUAP, su desempeño debería ser igual, sin embargo esto no se da con estas dependencias.

6.7 RECOMENDACIONES

Después de haber presentado las conclusiones de cada una de las dependencias, se obtuvo un panorama de la situación actual que viven. Este panorama sirve como referencia para

poder presentar sugerencias generales, que se pueden aplicar a todas y cada una de las unidades que se han estudiado a lo largo de este proyecto.

A continuación se presentan las variables de motivación, liderazgo, comunicación y satisfacción laboral, con las sugerencias que se proponen para su mejora.

6.7.1 Motivación

Primero que nada se debe crear una conciencia de lo importante que es mantener a las personas motivadas, ya que de esta manera se sienten parte importante del funcionamiento de una organización y esto deriva aspectos positivos, tales como un sentido de pertenencia, lealtad, compromiso, etc.

En segundo lugar, darle importancia a las posibilidades de desarrollo que se ofrecen a los empleados, como capacitación, ascensos, que sienta que la dependencia se interesa por su crecimiento profesional y que conozca las alternativas que tiene trabajando en la organización. Lo anterior es una posibilidad que puede ayudar a evitar la monotonía, el aburrimiento, la pasividad y el estancamiento de los empleados, con lo que se podría disminuir la rotación de personal, debido a que los empleados se sienten seguros y a gusto con su trabajo.

Otro aspecto que se necesita mejorar es el de la participación, en el cual los empleados se sienten totalmente ignorados por la organización. Para contrarrestar este sentimiento se puede introducir un buzón en el cual todos aquellos que quieran aportar algo a la organización pueden hacerlo, ya sea de manera anónima o abierta y por supuesto premiar las ideas que tengan una relevancia dentro de la organización. Incluso, dentro de este punto si se incorpora esta sugerencia el aspecto de estímulos puede quedar cubierto en

una parte importante, que es que se le proporcione al empleado un incentivo, que puede ser monetario o simplemente un reconocimiento público, que lo haga sentir tomado en cuenta.

Por último, las relaciones laborales es un aspecto que hay que cuidar y por supuesto es de suma importancia, ya que si existen unas buenas relaciones laborales, los empleados se sienten integrados e inclusive promueve el trabajo en equipo, debido a que si todos tienen buenas relaciones entre sí, facilita la cooperación entre ellos. La sugerencia es que se eviten las preferencias por unos y se traten a todos por igual, ya que esto disminuye las fricciones entre los empleados y no pone en peligro sus relaciones laborales.

6.7.2 Liderazgo

Lo propuesta es para dos puntos en especial los cuales se refiere a la integración de los empleados y a la falta de apoyo al trabajador por parte de la empresa. Para el punto de la falta de integración, se recomienda que se promueva un sentido de integración, ya que los empleados de una misma dependencia no se conocen entre ellos debido a que la mayoría de las dependencias tienen sus áreas en diferentes puntos de la ciudad de Puebla, lo que puede trae como consecuencia la falta de integración como dependencia, ya que los trabajadores solo conviven con aquellos que ven diario y no toman en cuenta a los que no trabajan en ese mismo lugar y que siguen siendo parte de la misma dependencia. La sugerencia que se presenta es que los altos mandos traten de unificar la dependencia en un solo lugar geográfico, para que el personal pueda trabajar en conjunto en un mismo lugar y de esta forma poder establecer relaciones laborales con todos aquellos que forman parte de una misma dependencia.

En cuanto a la falta de apoyo al trabajador por parte de la empresa, se refiere principalmente a que los altos mandos no conocen las necesidades de sus trabajadores, por lo que desconocen sus pensamientos, inconformidades, etc. Para poder atacar este punto es importante que los jefes sepan escuchar a su personal, para poder detectar problemas y darles una solución. La sugerencia que se hace es que periódicamente se realicen sondeos dentro de la dependencia con la finalidad de conocer las opiniones de los empleados y poder satisfacer sus necesidades cuando ellos lo requieran, para que de esta manera se pueda llevar un control

6.7.3 Comunicación

Se recomienda diseñar canales de comunicación más flexibles y eficientes para que de ésta forma la información sea conocida por todos en todos los niveles. Principalmente los altos mandos son los que deben poner especial énfasis en todo esto, ya que la mayoría de las veces la información que llega al resto del personal proviene de ellos. Lo que se recomienda es mantener una comunicación comunicación ascendente, la cual se refiere a mantener informados a todos los niveles de la empresa mediante informes de desempeños, procedimientos para expresar quejas e inclusive algunas encuestas sencillas que ayuden a conocer las funciones de la dependencia.

También es necesario, crear un sentido de responsabilidad a todas aquellas personas que tengan el deber de emitir algún tipo de información, es decir, que tenga la seguridad de que el mensaje que se manda es claro para todos los niveles, así como también que se asegure de que todas las personas que debían recibieron la información por escrito.

Por otro lado, sería conveniente establecer un ambiente abierto y de confianza dentro de la unidad, para que de esta manera todos los empleados se sientan libres de expresar cualquier duda que surja, sin temor a ser reprendidos. Esto con la finalidad de evitar ambigüedades y por consiguiente una mejora en la comunicación de la unidad.

Otra actividad que puede ser de suma ayuda, es convocar a pequeñas reuniones, cuando se tenga que informar algo importante a toda la organización, en las cuales las personas encargadas de proporcionar la información al resto del personal puedan discutir abiertamente mediante los puntos que consideren no estén claros o que necesiten una aclaración extra.

Por último, implementar una dinámica, que puede ser de lo más básico, como por ejemplo un pizarrón, en el cual se establezcan los objetivos y metas de la unidad, con la finalidad de mantener a los miembros de la dependencia informados de los cambios y decisiones dentro de la organización; así como también diseñar un programa de comunicación para transmitir la información que cada departamento o empleado necesita

6.7.4 Satisfacción laboral

En este caso las recomendaciones se enfocarán a 3 puntos: la satisfacción de las necesidades, las remuneraciones y el compañerismo.

En cuanto a la satisfacción de las necesidades sugerimos que se ponga especial atención a la parte de las herramientas que se le ofrecen al trabajador, así como también a las instalaciones físicas, ya que si el empleado no se encuentra cómodo en su lugar de trabajo y con las herramientas necesarias, se vuelve una carga excesiva para él. Con lo anterior, sugerimos que los altos mandos hagan periódicamente una evaluación de lo que

necesitan los empleados para poder realizar su trabajo de manera más eficaz, y que se establezcan como propósito proveerlos de éstas herramientas a la brevedad posible.

Las remuneraciones son un punto muy subjetivo del cual no se puede hablar de manera profunda, debido a que son demasiados los puntos a analizar para poder llegar a una sugerencia en concreto, ya que cada dependencia decide la forma que más le convenga de remunerar a sus empleados, y para poder establecer una sugerencia se necesitan de muchos factores que desgraciadamente no están a nuestra disposición.

El compañerismo es un aspecto muy débil que se debe atacar, ya que esto no solo afecta a los individuos en sí sino a toda la organización. Esto puede eliminar por completo el trabajo en equipo, por lo que reiteramos nuestra propuesta de integración, la cual en palabras sencillas se refiere a crear un sentido de integración entre los trabajadores de la empresa, buscando unir a las dependencias en un solo lugar. Para lograr superar la falta de compañerismo que existe dentro de estas dependencias.

6.8 Recomendaciones generales

En una sugerencia global, se piensa que se le debe dar seguimiento continuo a todo lo anterior, para que en un estudio futuro se puedan tomar en cuenta también las acciones preventivas, las cuales forman parte importante de este análisis, ya que mediante este estudio pueden empezar a reunir el background que hace falta para poder darle seguimiento a las acciones preventivas.

También queremos mencionar que lo descrito anteriormente son sugerencias que pueden ayudar a la mejora de los puntos débiles, que se detectaron dentro de las dependencias, sin embargo el éxito o fracaso que obtengan depende de la rapidez con que

decidan actuar para corregir lo que está en puntos críticos y mantener lo que sí les está funcionando.

En cuanto al instrumento podemos mencionar que el estudio se vio limitado a las variables de motivación, liderazgo, comunicación y satisfacción laboral, ya que eso es lo que el ISO 9000 establece, sin embargo creemos que se debe incluir un aspecto más que es el de Estructura, ya que debido al tipo de Institución que se está estudiando, la estructura es un punto importante y base para la mejora que pretenden tener, debido a que las dependencias del gobierno tienen reglas, procedimientos y trámites que difieren de las dependencias privadas así como también ponen énfasis en la burocracia vs. el énfasis en el ambiente de trabajo libre, informal e no estructurado.

También en términos de la validez del instrumento sería importante efectuar pruebas de confiabilidad como el cálculo del coeficiente alfa Cronbach, para determinar si el instrumento que se utiliza es realmente adecuado para los intereses del estudio.

Finalmente queremos expresar que a pesar de que la certificación del ISO 9000 es una de las más prestigiadas, presenta una contrariedad ya que creemos que los parámetros utilizados limitan a cualquier organización, debido a que si no se siguen las reglas que establece esta certificación se considera poca calidad, lo cual afecta la creatividad y las posibilidades de desarrollo de las personas, ya que no buscan hacer más allá de lo que se les pide. También sería importante mencionar que el parámetro de medición de 5.5 es muy cerrado, ya que establece que arriba de éste o por debajo se mide la calidad, lo cual es demasiado subjetivo, por lo que creemos que debería existir un rango más amplio el cual

explique y establezca un grado de medición en el cual se pueda categorizar de manera más específica qué es calidad y qué no lo es.