

# Intervención con administración por valores, en el clima de trabajo de un grupo de trabajadores de la UdG y su impacto en procesos de calidad y en la identidad Institucional del personal

Marisela Rodríguez-Morán<sup>1</sup>\*, Juan Pablo Aranda Becerra<sup>1</sup> y Jesús Arturo González Romo<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Control Escolar. Centro Universitario de Arte Arquitectura y Diseño. Calzada Independencia Norte No. 5075, Huentitán El Bajo S.H. C.P. 44250 Tel. 1202-3000.

\*autor de correspondencia. [marisela.rodriguez@cuaad.udg.mx](mailto:marisela.rodriguez@cuaad.udg.mx)

Intervention with management by values, on the work environment of a group of UdeG workers and its impact its impact on quality processes and in the institutional identity of staff

## Resumen

La teoría general de sistemas tiene dos principios básicos que deben aplicarse en el desarrollo de cualquier actividad institucional. El principio de la Sinergia, establece que todos los miembros de un grupo aportan a los resultados generales y el principio de entropía que establece la dinámica de evolución del grupo y la necesidad de trabajo continuo en los recursos humanos. En el presente trabajo, se seleccionó un grupo de trabajadores administrativos de una oficina universitaria de control escolar a los cuales se les impartió un taller para el fortalecimiento de la identidad institucional y clima laboral a partir de la administración con valores y el establecimiento de compromisos comunes. Se realizó un diagnóstico antes del taller y, posteriormente una evaluación del impacto del mismo. Los resultados demostraron que con una intervención completa (tecnológica, administrativa y humanista) y enfocada al fortalecimiento de valores institucionales, se generan cambios notorios en el comportamiento al interior del grupo, al crear conciencia y establecer objetivos comunes dentro y fuera de la institución.

**Palabras clave:** Clima laboral, cultura organizacional, administración de valores.

## Abstract

The general theory of systems has two basic principles that must be applied in the development of any institutional activity. The principle of Synergy establishes that all the members of a group contribute to the general results and the Entropy principle establishes the dynamic of group evolution and the need for continuous work in human resources. In present work, a group of administrative workers was selected, who were given a workshop to strengthen the institutional identity and job climate from based on values and establishment of common commitments. A diagnosis was made before and after the workshop and a evaluation of the impact of this activity. The results confirmed notorious changes in behavior within the group, after a complete intervention (technological, administrative and humanistic) and focused on the strengthening of institutional values. The change was achieved creating awareness and establishing common objectives inside and outside the institution.

**Keywords:** Work climate, Organizational culture, Value management.

## **Introducción**

Dentro de una organización, con individuos de diferentes núcleos, se pueden distinguir elementos que son explicados por la teoría de sistemas, mientras que el funcionamiento de la organización como sistema, es explicado por la sinergia y la entropía (Johansen, 2011). Es en la sinergia; en donde se explica que existen partes de un todo con interdependencia y en donde la participación de cada una de las partes influye directamente en el resultado final. Si se cuenta con diferentes niveles educativos y con diferentes escalas de valores se tienen diferentes lentes para ver el mundo que les rodea y con los que interpretan la información, aportando con lo anterior al ambiente de trabajo, influyendo en el desarrollo de las actividades del área, así como al crecimiento personal de cada integrante.

Basado en Toffler, (1970), que dice que el individuo que trabaja en una organización necesita una nueva aptitud psicológica y emocional, para ajustarse a las adaptaciones que la organización implementa en las áreas y aumentar posibilidades de éxito, en una organización conviene considerar el seguimiento y evaluación de los recursos humanos como una inversión de tiempo que aportará beneficios al desarrollo de las actividades comunes y al cumplimiento de los objetivos institucionales.

Se tomó como estudio de caso una unidad en la que se administra el trabajo por medio de un sistema de calidad (ISO) que determina cada uno de los procedimientos propios del área, específica características y requisitos de cada actividad, proporciona instructivos, manuales y descripciones necesarias. En este entorno, si bien el ambiente de trabajo se encuentra normado en diversos reglamentos (UdG, 2013) y un contrato colectivo de trabajadores (SUTUDEG, 2010), no se contaba con un sistema o proceso de medición y seguimiento para las debilidades que en cuanto a recursos humanos se refiere.

En dicha coordinación se presentaron conflictos personales entre los integrantes, reflejándose en el desempeño de las tareas asignadas, tal como lo relata Quitman (1989). Sin bien lo anterior no impacta directamente con el usuario, es un sistema abierto y sí se registraron sugerencias y quejas sobre el ambiente de trabajo y sobre la integración del equipo, el sistema de calidad está enfocado sólo a procesos administrativos pues no contempló desde su origen a los recursos humanos como una oportunidad de mejora, limitando así el crecimiento del equipo de trabajo (Pérez *et al.*, 2006).

Con el presente trabajo, se buscó, brindar oportunidad para la constitución y adopción de criterios comunes enfocados a la construcción de un clima laboral con valores (Herrera, 1998) y fortaleciendo la homeostasis (otro principio del Sistema General de teorías) y disminuyendo la Entropía, como el proceso natural de desorganización de un sistema por el desarrollo, cambios externos o internos y aumentando con la administración con valores, la identidad Institucional

(Blanchard et al., 2010).

El presente trabajo, proporciona una herramienta útil para responsables de área que se interesen por conocer más de la normatividad en la universidad participante (UdG), y una propuesta de trabajo con un equipo administrativo y busca el fortalecimiento del manejo del capital humano y el aumento de los resultados positivos del área por medio de la investigación-acción, método de intervención que permite el conocimiento de una circunstancia social y cultural a la vez que se interviene para su mejoramiento conductual y laboral.

## Metodología

### Características Personales del grupo estudiado

#### \*Sexo, Edad y Escolaridad

El grupo de estudio consistió de nueve personas, y se conforma con una coordinadora, una jefa de unidad y siete operativos, cuyas edades fluctuaron en el momento del estudio, entre 31 y 63 años (Ver cuadro siguiente).

Cuadro. Sexo, edad y escolaridad de los operativos del grupo de estudio

OPERATIVOS	SEXO	EDAD	ESCOLARIDAD
Carrera 1	F	59	Secretariado ejecutivo
Carrera 2	F	40	Bachillerato
Carrera 3	M	31	Licenciatura
Carrera 4	F	55	Técnico
Carrera 5	F	63	Secretariado
Carrera 6	F	45	Licenciatura
Carrera 7	F	35	Bachillerato

El presente trabajo, se basó en la difusión y socialización de los lineamientos conductuales en todos los niveles y el fortalecimiento de los valores comunes e institucionales (Durán, 2008), tomando al desconocimiento de las responsabilidades y obligaciones como uno de los factores que favorecen al clima con bajo respeto entre pares, bajo compromiso con las obligaciones y la escasa participación en la solución de problemas del área. Para el desarrollo de la herramienta, se utilizó un procedimiento inserto en el sistema de calidad vigente en el momento del estudio, dicho proceso

es referente al capital humano (Manning, 2009), en dicho sistema se cuenta ya con el mecanismo de la investigación-acción que determina por sí mismo un procedimiento de análisis (investigación), planeación, acción, evaluación y reflexión (intervención), en oportunidades de mejora detectadas (Moore y Highstein, 2004).

Se hizo la recopilación de datos dentro del área y el análisis de la normatividad que influye en un clima laboral. Así mismo, se diseñó un curso sobre los valores institucionales basados en el análisis antes mencionado y el diseño de un proceso que documente el seguimiento de cada caso referente a los recursos humanos. Se establecieron vías y mecanismos de comunicación para fortalecer la dinámica social del área.

Existen herramientas en el sistema de calidad, que fueron consideradas para la investigación, como son los registros de inconformidades y productos no conformes que se detectan, de acuerdo a Hogg y Vaughan (2008) en donde se reflejan las inconsistencias en el clima laboral y los resultados de una mala actitud hacia los usuarios y los mismos compañeros, cabe mencionar que todo lo relacionado con aspectos cualitativos se desarrolló dentro del presente proyecto pues el sistema no consideró el capital humano en sus estructura.

En el siguiente cuadro, se observa a partir del diagnóstico, que los trabajadores perciben comportamientos no adecuados por parte de los compañeros, que influyen en el clima laboral y por ende en el rendimiento de los miembros del grupo.

El determinar la diversidad de actitudes y visiones personales dentro de un clima laboral, permite visualizar la manera en la que la dinámica grupal pudiera mejorarse, ya que cada persona recibe una impresión de los otros compañeros, se crean vínculos, medios de convivencia y funcionamiento grupal y aún cuando son individuos, el tipo de reacciones y actitudes que tenga cada uno de los integrantes del grupo, se ve influenciada por las características que cada uno de los integrantes aporte (De Faria, 2011).

<b>Resultado del análisis sobre la percepción de los trabajadores sobre el clima laboral y su impacto en las responsabilidades.</b>				
<b>PREGUNTA</b>	<b>RESPUESTAS Y OBSERVACIONES*</b>			
	<b>SIEMPRE</b>	<b>FRE- CUEN-TE- MENTE</b>	<b>A VE- CES</b>	<b>NUNCA</b>
Los compañeros cumplen con su trabajo				
Los compañeros son responsables con sus tareas asignadas				
Los compañeros respetan los roles de cada uno de los integrantes del equipo				
Los compañeros son honestos con el cumplimiento de sus actividades				
Me veo afectada si no se cumplen las tareas de mis compañeros				
Percibo respeto por parte de mis compañeros				
Existe una convivencia sana con mis compañeros				
Existen compañeros solidarios				
Existen compañeros que no se integran al grupo				
Existen compañeros que no les importa incomodar a los demás				
Existen compañeros que reniegan de sus actividades				
Existen compañeros que se niegan al cumplimiento de las actividades				
Existen compañeros que evitan trabajar en equipo				
Existen compañeros que comparan su trabajo con el de los demás				
Existen compañeros que se sienten agredidos si alguien realiza mejor su trabajo.				
Existen compañeros que promueven la participación en el equipo				
Existen compañeros que promueven la apatía en el equipo				
Existen compañeros que no cumplen con sus responsabilidades sin temor a ser sancionados.				

A continuación, se visualiza la motivación para el desarrollo institucional, en donde prevalecen los intereses personales y ajenos al grupo, el 0% mencionó como objetivos un bien común o institucional. Se demuestra falta de identidad y compromiso con la institución a la que pertenecen.

Encuesta sobre los objetivos o proyectos de vida de los elementos del grupo en estudio.

ENCARGADO DE CARRERA	EDAD	OBJETIVOS
1	57	Aprender inglés, radicar en Estados Unidos cuando se jubile, no le gustaría jubilarse, el trabajo es una terapia.
2	40	Estudiar una licenciatura, superarse para tener un mejor trabajo, ya sea paralelamente con el presente trabajo o cambiarlo por uno mejor.
3	31	No sabe, pero terminar la maestría para seguir en la base, cambiar su carro.
4	55	Jubilarse para disfrutar con su nieta
5	63	Jubilación, dedicarse a las ventas
6	45	Ninguno
7	35	Mantener a sus hijos, superarse.

Los resultados del cuadro muestran el desconocimiento, la falta de manejo y la aplicación tendenciosa de la normatividad, lo cual impacta de manera directa en la visión individualista y no grupal de los miembros, justifica la parte de la intervención en la que se requiere analizar y difundir los puntos de la normatividad que impactan en el clima laboral y su aplicación práctica. Esto es parte del diagnóstico inicial del grupo de trabajo, con el que se parte para la aplicación de la intervención (Haselton y Ketelaar, 2005).

Percepción de los trabajadores con respecto al conocimiento de la Normatividad.

PREGUNTA	SI	NO
¿Suelo utilizar mi conocimiento de la normatividad para hacer cumplir mis derechos y obligaciones?	7	0
¿Las normas de la universidad son claras en cuanto a las responsabilidades de los trabajadores?	5	2
¿Las normas de la universidad son claras en cuanto a los derechos de los trabajadores?	7	0
*¿Conozco todas las prestaciones que me ofrece la Universidad de Guadalajara?	1	6
*¿Considero que se cumple lo establecido en la normatividad por parte de los jefes?	5	2
*¿Considero que la universidad me otorga beneficios que no se contemplan en la normatividad?	0	7
*¿Considero que cumplo con todas las obligaciones del trabajador establecidas en la normatividad?	7	0

¿Considero que puedo mejorar en el cumplimiento de mi trabajo?	7	0
¿Considero que mis compañeros pueden mejorar en el cumplimiento de su trabajo?	7	0
*¿Recibo el trato de mis jefes como establece la normatividad?	5	2
*¿Cuáles de las cláusulas pueden fortalecer el ambiente de trabajo?	DESCONOCEN	
*¿Es necesario que se fortalezca el conocimiento de los reglamentos que nos rigen?	7	0
¿Es necesario un mayor seguimiento en el cumplimiento de la normatividad?	7	0
*¿Son comprendidos por los trabajadores de mi área, los apartados de la normatividad referentes a la interacción dentro del área?	DESCONOCEN	
*¿En qué momentos consulto la normatividad?	Cuando me niegan algo que necesito, cuando necesito un permiso, cuando me peleo con alguien	
*¿Consulto la normatividad directa y personalmente sin recurrir a los representantes sindicales?	2	5
¿Recurro a los representantes sindicales pues les tengo confianza?	6	1
*¿Cuántas cláusulas del contrato colectivo hablan sobre la disposición de los trabajadores para el trabajo?	DESCONOCEN	
*¿Cuántas cláusulas del contrato colectivo hablan sobre los derechos de los trabajadores?	DESCONOCEN	
*¿Cuántas cláusulas del contrato colectivo hablan de las obligaciones de los trabajadores?	DESCONOCEN	
*¿Cómo consideras que cambiaría la actitud en tu área si se les facilitara el estudio de la normatividad?	DESCONOCEN	
*¿Consideras que los trabajadores y jefes cumplirían mejor su trabajo si se conociera mejor la normatividad?	7	0
¿Estarías de acuerdo en cambiar alguna actitud para la mejora de la unidad y de tu equipo de trabajo?	7	0

\*Necesidad de intervenir en el fortalecimiento de la aplicación de las normas.

Actitudes de los encargados de carrera, registradas a partir de la observación del jefe inmediato.

perso- na	ACTITUDES DETECTADAS EN EL TRABAJO	INTEGRACIÓN CON LOS COMPAÑEROS	REACCIÓN A LAS INDICACIONES
1	<p>Cumple con los trabajos asignados en el tiempo establecido, metódica en el control de su trabajo diseñando medidas de seguridad y seguimiento, no falta con su trabajo y utiliza el tiempo en tener en orden su área, busca la solución de los conflictos técnicos, perfeccionista y apolítica.</p> <p>Mediana permanencia en su área.</p> <p>No permite gestos de halago personal, se considera fea.</p>	<p>Trabaja y coopera hasta donde no le afecte su trabajo y el control que tiene del mismo, hermética en su control y manejo de área pues no permite que le ayuden ni aporten en su trabajo.</p> <p>No busca confrontaciones con los compañeros</p>	<p>Positiva, cumple al pie de la letra las indicaciones, pero busca comodidad.</p>
2	<p>Cumple con los trabajos asignados en el tiempo establecido, si se compromete con un trabajo es seguro que lo tenga listo (en lo que a ella corresponde) eficiente, capaz, solidaria, trabaja en equipo cumpliendo con los objetivos establecidos, participa en actividades políticas moviendo las relaciones personales para los objetivos de las planillas, involucra relaciones personales y laborales en asuntos políticos.</p> <p>Regular permanencia en su área</p>	<p>Muy buena, trabaja sin confrontaciones con actitud activa y es confiable en las actividades desempeñadas pues no hace cosas fuera de la norma, tiene habilidad para resolver los problemas por lo que es buscada por los compañeros.</p> <p>Tiende a observar lo que hacen los demás para señalarlo como queja y utilizarlo en las divisiones grupales</p>	<p>Cumple cabalmente las indicaciones con rapidez y eficiencia, con iniciativa y asertividad.</p> <p>Su complicación es el manejo político del grupo al que pertenece</p>
3	<p>Poca iniciativa ante las situaciones, en las actividades no cumple con lo establecido argumentando que no sabía que lo tenía que hacer, desempeño de las actividades con uso inadecuado de los recursos, utilización del tiempo en el facebook y herramientas ajenas al sistema de trabajo, sumamente político y maneja las cuestiones políticas dentro del área de trabajo utilizando las actividades propias para afectar a la administración por ir en contra de la misma.</p>	<p>No convive cotidianamente, se la pasa en la computadora viendo videos y jugando, se queja de desigualdades, pero no participa equitativamente en las actividades del trabajo.</p>	<p>Medianamente acata indicaciones, las cuestiona en función de su conveniencia y gustos si hacer propuestas claras y enfocadas a la eficiencia de la unidad.</p> <p>Intenta siempre ahorrarse trabajo.</p>

4	<p>Dura en el trato, comunicación poco efectiva, reacciones aparentes de agresividad, negativa y quejumbrosa, renuente a la integración grupal, solo convive lo necesario en el área de trabajo.</p> <p>Las actividades las desarrolla con limitaciones pues tiene poco interés en el dominio de las herramientas.</p> <p>Permanencia constante en su área de trabajo, se deja llevar por procesos políticos con pasión y poca objetividad, agresiones a quienes no compartan su punto de vista</p>	<p>Regular, pues convive con actitudes a la defensiva, y reacciones que se perciben agresivas,</p>	<p>Cumple las indicaciones con peros y buscando siempre ayuda porque no sabe cómo hacer las cosas, aun que se le ha proporcionado capacitación en repetidas ocasiones.</p>
5	<p>Amable, solidaria, cooperativa, le gusta su trabajo pero todo es difícil, deficiente permanencia en su área de trabajo, utiliza días enteros para asuntos personales y aun así exige derechos superiores a cambio de su disposición, alto índice de incapacidades.</p> <p>Altamente política, en contra de la delegación vigente, conflictos severos con los compañeros por cuestiones políticas.</p>	<p>Buena integración aun que polémica, es diplomática pero no es afín a todos los integrantes del equipo.</p> <p>Tiende a observar lo que hacen los demás para señalarlo como queja</p>	<p>Sigue instrucciones con disponibilidad pero con susceptibilidad,</p> <p>Miedo y poca objetividad</p>
6	<p>Poca disposición, no reconoce autoridades, resentimientos guardados, renuencia al cumplimiento de indicaciones, poco respeto y educación, evasión de responsabilidades, nada confiable, alto índice (grave) de incapacidades.</p> <p>Poca comunicación y apolítica cuando le conviene</p>	<p>Mala integración, les habla a pocos y nadie confía en ella, todos la tratan con recelo y no es cooperativa, es grosera y soberbia con sus compañeros.</p>	<p>No las sigue, las hace mal con toda intención es rebelde y decide si consultar.</p> <p>Nula confiabilidad en el desempeño de sus funciones.</p>

7	<p>No cumple con los acuerdos y trabajos asignados, laborando medianamente con los procesos.</p> <p>Actitud pasiva y de poca iniciativa, acepta programas sin cumplirlos.</p> <p>Alto índice de ausentismo y poca permanencia en el lugar de trabajo.</p> <p>No se involucra en los procesos políticos de manera directa, utiliza recursos normativos para la evasión de responsabilidades.</p>	<p>Actitud pasiva y tranquila, se integra con los compañeros sin generar conflictos sin embargo propicias críticas con el personal por el bajo cumplimiento de sus responsabilidades.</p> <p>Bajo índice de compromiso en el crecimiento personal, ha desertado de 5 carreras.</p>	<p>Cuando se le hace una indicación acepta sin hacer comentario y comprometiéndose a llevarlo a cabo, sin embargo, existe evidencia del bajo cumplimiento de los acuerdos.</p> <p>No presenta preocupación por tal situación, manifiesta de manera verbal la poca importancia que implica para ella.</p>
---	---	--	--

### Condiciones Físicas y laborales.

No existe división entre un encargado de carrera y otro, pero si se encuentran definidos los equipos de escritorio, archiveros de activos, carpetas y bitácoras. El trabajo consiste en la atención a alumnos y al seguimiento administrativo para respaldo de su historial académico, lo que implica; captura en el sistema, archivo y resguardo de documentos, impresión y captura de documentos referentes al historial académico del estudiante. Las vías de comunicación son el correo electrónico, teléfono, reuniones, talleres, comunicados, informes, visitas presenciales y sistema de gestión de calidad ISO. Según la disposición de cada integrante, varía la aceptación y el cumplimiento de las indicaciones que se les proporcionen, es notorio el avance cuando se les da en repetidas ocasiones la información y con enfoques diferentes.

Normatividad.- Se analizó el contenido de la Normatividad vigente que rige a los integrantes de la Universidad participante y con el cual se establece la relación laboral de los trabajadores administrativos con la Universidad, se seleccionaron los Artículos referentes a la conducta de los trabajadores administrativos y que aporten a la cultura organizacional desde el enfoque humanista y se explica, en los casos necesarios, de qué manera influye en la construcción de la cultura organizacional (UdG, 2014).

**Ley Orgánica de la Universidad de Guadalajara**

90. causas de responsabilidad en sus puntos I. y II	Mostrar actitud negativa ante al trabajo de los compañeros académicos o administrativos, restando importancia al trabajo en equipo tanto con la unidad como con las áreas con las que se interactúa.
90. causas de responsabilidad en su punto III.	Actuar con agresividad verbal, física o gráficamente y/o participar en acciones en contra de los compañeros, por diferencias personales originados por situaciones interinstitucionales o externas a ésta.
90. causas de responsabilidad en su punto IV.	No cuidar el material asignado para las labores cotidianas no importando el valor económico del material
90. causas de responsabilidad en sus puntos V., VI., VII., VIII.	Llevar a cabo hechos no coherentes con la ética, misión y valores de la universidad, siempre al servicio de la sociedad y dentro del marco normativo

**Contrato colectivo de trabajadores de la UdeG**

Cláusula 54. De los alimentos	Tanto el tiempo para descansar, realizar actividades personales y/o el tiempo de alimentos por jornada laboral, deberán realizarse dentro de los 30 minutos autorizados para tal fin. El tiempo excedido para tales actividades no se encuentra contemplado como derecho en el contrato colectivo de trabajo.
Cláusula 57. Del tiempo de tolerancia	Deberá cumplir con su horario con puntualidad. Reponiendo todo el tiempo no trabajado por impuntualidad.
Cláusula 65. Responsabilidades en su punto I.	La omisión de honestidad, ética y responsabilidad con la que se conduzcan los trabajadores en el desempeño de sus actividades.
Cláusula 65. Responsabilidades en su punto II.	Actuar con agresividad verbal, física o gráficamente y/o participar en acciones en contra de los compañeros, por diferencias personales originados por situaciones interinstitucionales o externas a ésta.
Cláusula 65. Responsabilidades en su punto III., IV.,	El incumplimiento total o parcial de las labores, o la falta de calidad en el desempeño de las actividades, no intervenir en el tiempo, con la calidad y esfuerzo que el trabajo asignado requiera.
Cláusula 65. Responsabilidades en su punto V., VI.	La honestidad, ética y responsabilidad con la que se conduzcan los trabajadores en el desempeño de sus actividades, velando por el buen nombre de la institución.
Cláusula 65. Responsabilidades en su punto VII., VIII.	No acatar indicaciones de sus superiores, cuestionara de forma irrespetuosa, responder de forma agresiva a los superiores, compañeros o alumnos, así como agredir a los mismos de forma verbal, física o emocional.
Cláusula 65. Responsabilidades en su punto IX.	Cometer una falta o ignorar una obligación, por decisión u desconocimiento.
Cláusula 85. Derechos I., IX. X., XI.,	Recibir asesoría y capacitaciones en cuestiones propias del trabajo, para un mejor desempeño.

Clausula 86. Obligaciones I., II.	La permanencia de los trabajadores en los lugares asignados debe ser constante e ininterrumpida, las salidas a mandados personales, dentro o fuera del Centro Universitario sin la autorización previa, no se contemplan como un derecho, quedando a consideración del jefe inmediato.
Cláusula 65. Responsabilidades en su punto III.	La jornada de trabajo se refiere a la carga horaria que especifica su contrato, distribuido en horas diarias como consta en la ficha básica de cada trabajador, las cuales debe cumplir a cabalidad.
Cláusula 65. Responsabilidades en su punto IV.	Desempeñar las actividades según las necesidades del área, con la dedicación, esfuerzo y trabajo que se requiera para su cumplimiento total y satisfactorio.
Cláusula 65. Responsabilidades en su punto V., VI.	Se deben cumplir las indicaciones del jefe inmediato, si no se está de acuerdo con ello, se llevan a cabo de la misma manera y se expresa la objeción una vez cumplida.
Cláusula 65. Responsabilidades en su punto VII., VIII., IX., X.,XII	Tratar con educación, respeto y tolerancia a los usuarios, sin actitudes hostiles o de indiferencia.
Cláusula 65. Responsabilidades en su punto XIII., XIV., XV., XVI., XVIII.	Reconocer la importancia de resguardar correctamente los documentos y equipo asegurándose de la oportuna localización de áreas de oportunidad en el servicio y buen estado de los documentos, equipo e información.
Cláusula 65. Responsabilidades en su punto XIX., XX.	No utilizar los recursos de la institución en asuntos o fines personales, refiriéndose al material, equipo o información. Así como llevar a cabo acciones que pongan en peligro la integridad de las personas o patrimonio de la Universidad.

Dicha Normatividad comprende la Ley Orgánica de la Universidad de Guadalajara y el Contrato Colectivo de Trabajo para los Trabajadores administrativos de la Universidad de Guadalajara, estando sujetas y nunca por encima de la Ley Federal de Trabajo.

### **Intervención**

Según lo dicho por Shaw (2004) y que menciona que las actividades concernientes a un grupo es de dos clases: las dirigidas al mantenimiento del grupo y las orientadas a la consecución del objetivo del grupo, se realizó como mantenimiento del grupo el siguiente taller de valores.

### **Estructura del taller de valores y su desarrollo**

El taller se aplicó con dinámicas y análisis de los temas, se buscó la aplicación práctica en los diversos ámbitos humanos, pero con un enfoque laboral y con base a la normatividad, cada sesión cuenta con dinámicas de integración, análisis y adopción de valores comunes (Schwartz y Stanley, 1981).

SESIÓN	CONTENIDO/ VALOR A TRABAJAR	DURACIÓN
1	AMABILIDAD-SOLIDARIDAD	2:00 HRS
2	OBJETIVIDAD	2:00 HRS
3	EFICIENCIA	2:00 HRS
4	RESPECTO	2:00 HRS
5	AUTOMOTIVACIÓN (PROYECTO DE VIDA)	2:00 HRS
6	RESPONSABILIDAD	2:00 HRS
7	ÉTICA	2:00 HRS
8	EVALUACIÓN DEL TALLER Y CIERRE	30 MIN.

Se consideraron dinámicas de integración grupal, así como actividades para la unificación de criterios (Marchant 2005), se trabajaron actividades de sensibilización y aplicación práctica de los valores dentro del área en cuestión, de manera que los participantes recibieron información y generaron propuestas de cambio. Dichos cambios nacieron desde la iniciativa de los trabajadores bajo la conducción dentro del taller.

### Utilización Del Sistema ISO

El cambio en solo una de las partes, provoca confusión, incertidumbre, resistencia y apatía por parte de los que integran la unidad, la coherencia no se hace presente cuando las personas otorgan una interpretación diferente a una sola información. Katz y Kahn (1980), es por eso indispensable que un mismo objetivo se busque lograr por varias vías y métodos, como lo es en este caso, un sistema ya implementado y en punto de uso que ponga al alcance de todos los integrantes la información enfocada a la cultura organizacional que se busca obtener no sólo el taller.

Se diseñaron dos puntos de recolección de información para medir clima laboral. El primer punto; registrando las inconformidades internas del personal respecto al clima laboral y dándoles el siguiente tratamiento.

DESCRIPCIÓN	Se registra el motivo que genera inconformidad por parte de los integrantes, resaltando los aspectos de actitud, que bien pueden ser motivo o consecuencia.
APLICACIÓN	En la unidad de permanencia cuando se manifiesten inconformidades de manera personal con el líder inmediato y general.  TIEMPO: En dos tiempos, el primero en la primera manifestación de la inconformidad, el segundo en el análisis de la normatividad pertinente y el análisis complementario.

MEDICIÓN	Se miden las inconformidades consideradas por variables que intervienen en el clima laboral de una forma negativa.
OBJETIVO	<p>Analizar en términos normativos las políticas establecidas que tratan del origen registrado, para cotejar la interpretación, el cumplimiento o incumplimiento de las mismas.</p> <p>Determinar el alcance de dicho fenómeno en la actitud de los compañeros.</p> <p>Determinar si el incumplimiento es originado por el desconocimiento o la interpretación de la normatividad.</p>
APORTACIONES PARA LA INVESTIGACIÓN	<p>Dar evidencia de la problemática más frecuente que impacta en el desempeño de los integrantes, manifestada por ellos mismos, la cual genera o es generada por la actitud.</p> <p>Determinar la discrepancia entre la percepción de los trabajadores y de los líderes sobre un problema de actitud.</p> <p>Detectar el impacto y alcance del cumplimiento e incumplimiento de la normatividad.</p> <p>Detectar el nivel de conocimiento o desconocimiento de la normatividad</p>

También se diseñó la aplicación de una encuesta periódica aplicada al personal con el seguimiento a continuación descrito.

DESCRIPCIÓN	Se aplica una encuesta, para la obtención de datos que permitan observar la percepción general y particular de la dinámica organizacional, así como el conocimiento y familiarización que se tenga con la normatividad que rige, tanto en los derechos como en las obligaciones, además de aspectos personales que intervienen en la actitud en el área de trabajo.
APLICACIÓN	<p>Dos etapas:</p> <p>Piloto. En la que afine la terminología y claridad del instrumento; en ella interviene una muestra ajena al campo de intervención.</p> <p>Final. En la que es aplicada al universo de investigación, en una sesión, la aplicación será simultáneamente, en un contexto de libertad y de confianza, confidencialidad e interés por la mejora del área.</p>
MEDICIÓN	Se mide la escala de valores de los integrantes, la percepción de la actitud en el área y el conocimiento y dominio de la normatividad por parte de los integrantes del equipo.
OBJETIVO	Recabar la información que describa la actitud en el campo de investigación, percibida por los mismos trabajadores.

<b>APORTACIONES PARA LA INVESTI- GACIÓN</b>	<p>Determinar el punto de partida (elementos cualitativos) en la investigación y la necesidad de sensibilización, capacitación y participación de los trabajadores en el desarrollo de la investigación en las siguientes variables:</p> <p>Valores existentes en la unidad</p> <p>Autoevaluación de la actitud del área.</p> <p>Dominio de los contenidos normativos.</p> <p>Disponibilidad para el cambio de actitud.</p>
---	---

En las encuestas, se muestran la percepción y experiencia de los integrantes, dos variables que aportan a la investigación, elementos para el diagnóstico y la evaluación, se compararon los mismos reactivos aplicados en diferentes tiempos.

En la aplicación del instrumento se consideran los siguientes aspectos:

- a) Disposición al ejercicio por parte de los trabajadores, b) seguridad al responder el instrumento, c) velocidad para responder el instrumento; d) establecido con el parámetro de la aplicación piloto, e) actitudes predominantes en la aplicación.

Los instrumentos dispuestos por el proceso de medición, análisis y mejora establecidos en el sistema de calidad implementado en el área fueron: a) encuestas, b) bitácoras, c) medición del cumplimiento de los procesos, d) Medición del clima laboral; e) proyectos de mejora y f) Acciones correctivas.

Los primeros dos instrumentos se enfocan a la evaluación de la actitud percibida por los integrantes del equipo, tanto trabajadores como líderes, sin embargo, dichas percepciones deben cumplir con lo establecido en el sistema de calidad, utilizando los formatos autorizados para la medición y mejora del proceso de Medición, Análisis y Mejora (MAM), garantizando la objetividad en la medición, seguimiento y evaluación.

## Resultados

### Estructuración del mapeo del procedimiento.

Cuadro 9. Estructuración del mapeo del procedimiento propuesto.

	<b>Código</b>		<b>No. de revisión</b>	
<b>Fecha última actualización</b>				
<b>Lider del proceso</b>				

Objetivo
Implementar un clima laboral que permita equilibrar los intereses y beneficios de los colaboradores mediante un comportamiento apegado al contrato colectivo, la participación, ética, equitativa e institucional que beneficie el ambiente laboral entre los trabajadores y los superiores.

El procedimiento anterior, una vez inserto en el sistema, es un solo documento de consulta y seguimiento que el trabajador tiene en punto de uso y puede ser consultado ante cualquier duda con respecto al comportamiento que observen en su ambiente laboral.

Guía de ubicación de cada documento en el sistema de gestión de calidad (ISO).

<b>DOCUMENTO</b>	<b>UBICACIÓN</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
Normatividad Vi- gente	En la columna de documentos de referencia que se requiera	Anexar la liga a los documentos oficiales de la Ley orgánica y el Contrato Colectivo de los trabajadores de la Universidad de Guadalajara.
Acuerdos Internos	Actividades de recuadro amarillo del procedimiento	Describir clara e integralmente posterior a un análisis grupal, en el que participen los integrantes del equipo, los acuerdos basados en la normatividad con la que se busque el fortalecimiento de la cultura organizacional.
Instructivo de propuesta de cambio	Punto No. 3 del mapa, en la columna de documentos de referencia	Al involucrar a todos los integrantes del equipo y al recibir las opiniones y propuestas de los participantes, deben tener claro el mecanismo con el que se pueden aplicar cambios pertinentes en la herramienta (procedimiento de clima laboral).
Procedimiento de MAM	En las columnas de documentos de referencia y registros según se requiera	Al formar parte del sistema y no ser uno independiente debe considerar, los mecanismos antes establecidos para la Medición, Análisis y Mejora.
Anexo al manejo del sonido	Punto 5 del mapa del procedimiento, con vínculo en la flecha azul que determina la actividad	Todos los acuerdos a los que se llegue mediante un análisis conjunto y con la propuesta de los integrantes, basada en la normatividad y necesidades de la unidad.

Anexo al horario de comida	Punto 6 del mapa de procedimiento, con vínculo en la flecha azul que determina la actividad	Todos los acuerdos a los que se llegue mediante un análisis conjunto y con la propuesta de los integrantes, basado en la normatividad y necesidades de la unidad, así como las condiciones para la interacción en las áreas comunes para tal fin.
Anexo a las 9s de la calidad	Punto 7 del mapa de procedimiento, con vínculo en la flecha azul que determina la actividad	Todas las medidas que conformen acuerdos comunes y que se refieran al cuidado optimización de los recursos, así como las medidas de seguridad para los integrantes del área.
Anexo al mantenimiento de las áreas comunes.	Punto 8 del mapa de procedimiento, con vínculo en la flecha azul que determina la actividad	Establecimiento de medidas que faciliten la convivencia e interacción del personal en las áreas compartidas.

Vista del procedimiento como se observa en el sistema, una vez aplicada la guía anterior.

### Procedimiento

ACTIVIDADES POR ÁREAS DE RESPONSABILIDAD			DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	DOCUMENTOS DE REFERENCIA	REGISTROS	respaldo legal
No.	Grupo de seguimiento	Integrantes de la coordinación				
1	Dar a conocer las políticas de comportamiento interno propuestas		por medio del proceso de comunicación y diferentes medios se les comunica y expone el manual de políticas de comportamiento interno. Apegadas al contrato colectivo .	*liga a el proceso de comunicación *Manual de políticas de comportamiento interno	minuta de reunión de trabajo, acuse de circular, memos, correos.	
2		si	desempeña sus actividades dentro de las áreas de trabajo apegándose a las políticas establecidas para el beneficio común	NA	NA	
3		no	Propone cambios que considere de impacto positivo al grupo de seguimiento (jefes de unidad y coordinadora) según el instructivo correspondiente	instructivo de propuesta de cambio	minuta de reunión de trabajo, acuse de circular, memos, correos.	
4	evaluará la efectividad de las políticas y el cumplimiento de las mismas.	propone el cambio para la mejora, basado en el bien común	se recabarán datos por medio de la observación y encuestas a los integrantes para detectar mejoras al procedimiento.	NA	NA	
5	EL SONIDO		Se presentan las pautas para la ejecución de música en el área de trabajo, armonizando el ambiente y buscando el equilibrio y no la alteración de emociones y generar estrés.	MINUTAS DE ACUERDOS ORGANIZACIONALES	LOS REGISTROS DE SEGUIMIENTO DISEÑADOS PARA EL FIN	
6	DEL HORARIO DE COMIDA		Se presentan las pautas para la utilización de tiempo en el área de comida por número de integrantes.	MINUTAS DE ACUERDOS ORGANIZACIONALES	LOS REGISTROS DE SEGUIMIENTO DISEÑADOS PARA EL FIN	
7	9S DE CALIDAD		Se presentan las pautas para la implementación de medidas de seguridad en cuanto a las personas y sus áreas de trabajo.	MINUTAS DE ACUERDOS ORGANIZACIONALES	LOS REGISTROS DE SEGUIMIENTO DISEÑADOS PARA EL FIN	
8	DEL MANTENIMIENTO DE ÁREAS COMUNES		Se presentan las pautas para la ejecución del mantenimiento de las áreas comunes como la de impresión, la de reciclaje, la cocina con sus electrodomésticos, etc.	MINUTAS DE ACUERDOS ORGANIZACIONALES	LOS REGISTROS DE SEGUIMIENTO DISEÑADOS PARA EL FIN	

Resultado de las encuestas antes y después del taller y de presentar el procedimiento del clima de trabajo.

Percepción de los trabajadores con respecto al ambiente de trabajo y a la Institución

PREGUNTA	Percepción se marca el número de trabajadores que respondieron de acuerdo o en desacuerdo			
	Antes de la intervención		Después de la intervención	
	De acuerdo	Desacuerdo	De acuerdo	Desacuerdo
Ser un excelente trabajador es dar lo que me piden y más.	7	0	7	0
Ejecuto mi trabajo con excelencia porque eso me hace sentir bien	7	0	7	0
Si la Universidad de Guadalajara crece, también crecen mis condiciones como trabajador.	2	5	6	1
Si mejoro como persona, mejoro como trabajador y aporto al crecimiento de la Universidad de Guadalajara	3	4	6	1
Si actúo en contra de un compañero, afecto a la Universidad de Guadalajara	1	6	5	2
El respeto entre personas no debe faltar en el trabajo	7	0	7	0
Cuando hago mi trabajo represento a la Universidad de Guadalajara ante la comunidad.	3	4	6	1
Si me enojo con un compañero reacciono en su contra con medidas justas determinadas por mí.	7	0	7	0
Si faltó con mi trabajo, no pasa nada, de cualquier forma mis compañeros lo tienen que hacer.	5	2	3	4
Cuando me llaman la atención, me debo defender porque me están agrediendo	7	0	5	2
Considero que soy parte importante para el triunfo de la unidad.	6	1	7	0
La honestidad es importante para mi trabajo	5	2	7	0
Busco aprender sobre mi trabajo, eso me beneficia	5	2	7	0
Conozco el compromiso que implica formar parte de mi equipo	3	4	6	1
Me parecen adecuados los valores que percibo en mi área de trabajo	1	6	5	2
El compañerismo ayuda a un mejor clima laboral.	7	0	7	0
Un buen compañerismo considera el respeto	7	0	7	0

Un buen compañerismo considera la comunicación honesta	7	0	7	0
Un buen compañerismo considera el cumplimiento de nuestras tareas	2	5	6	1
Me desmotivo por el incumplimiento de los compañeros	7	0	7	0
Me limito a hacer lo mismo que mis compañeros	6	1	2	5
Un buen compañerismo considera la solidaridad	7	0	7	0

Los resultados anteriores muestran, que los trabajadores, al inicio de esta experiencia, contaron con una visión más individualista que institucional o grupal, refleja una diferencia importante después de la intervención

Durante la evaluación del taller surgieron por parte de los trabajadores las siguientes interpretaciones:

1. La relación institución-individuo se ve beneficiada con la aplicación de un proceso de seguimiento al capital humano y sus necesidades.
2. la actitud del grupo es importante tanto para el trabajador como para la institución.
3. Se reconoce el impacto que puede producir el trabajo de cada integrante en el grupo y en ellos mismos, así como en la institución.
4. El trabajo en equipo se beneficia sólo con la participación de todos.

### **Dinámica de hábitos**

Dentro del taller, se implementó una dinámica en la que según el valor y la norma vista en la sesión, los mismos trabajadores propusieron cambios prácticos que benefician al clima laboral y al desempeño de las actividades. \*Al finalizar el taller se mostró el concentrado de las propuestas de hábitos nuevos y, se hizo el conteo de cuantas personas manifestaron compromiso con ese hábito.

En el transcurso de los dos meses siguientes, se observó a los trabajadores y se realizaron encuestas para conocer el impacto de la intervención. La dinámica de hábitos reflejó las necesidades que los mismos integrantes percibieron y que generan problemas entre ellos, abrían brechas interpersonales y propiciaban roces que desembocan en la eficiencia del área y en la identidad grupal. Con la dinámica mencionada se logró la concientización de la responsabilidad personal y de la

MARISELA RODRÍGUEZ-MORÁN, JUAN PABLO ARANDA BECERRA Y JESÚS ARTURO GONZÁLEZ ROMO  
aportación positiva individual a cada situación dentro del área de trabajo.

Son cambios que nacen desde la convicción de los integrantes y representan una mayor oportunidad de éxito.

### Evaluación de la dinámica de hábitos.

Se le dio seguimiento a cada una de las propuestas dando como resultado la información comparativa expuesta en la tabla siguiente:

Propuesta de hábitos	Manifiesto compromiso en el taller		Demostró compromiso en la práctica (2 meses)	
	Cantidad	%	Cantidad	%
Poner más empeño en mi trabajo	6 de 7	85.71%	5 de 7	71.42%
Relajarme 5 minutos diarios	7 de 7	100%	6 de 7	85.71%
Tolerar a mis compañeros y ellos a mí	6 de 7	85.71%	5 de 7	71.42%
Terminar todo lo que comencé.	6 de 7	85.71%	5 de 7	71.42%
Agradecer más a mis compañeros y a la institución.	6 de 7	85.71%	5 de 7	71.42%
Reconocer más mis emociones	7 de 7	100%	6 de 7	85.71%
Ser más positivo	7 de 7	100%	7 de 7	100%
Atender a la gente que me rodea cuando me lo pida	7 de 7	100%	7 de 7	100%
Tener más concentración en mi trabajo para que no se pierda el tiempo.	7 de 7	100%	5 de 7	71.42%
Ser amable sin esperar que los demás sean igual que yo.	5 de 7	71.42%	6 de 7	85.71%
Ser mejor en todo	7 de 7	100%	6 de 7	85.71%
Ser eficiente	6 de 7	85.71%	5 de 7	71.42%
Ser honesto con el tiempo en mi trabajo	5 de 7	71.42%	5 de 7	71.42%
Ser unido al equipo de trabajo	6 de 7	85.71%	6 de 7	85.71%
Prepararme para atender bien en el trabajo.	7 de 7	100%	3 de 7	42.85%
Ser más respetuoso	6 de 7	85.71%	6 de 7	85.71%
Ser más amable, conmigo mismo.	7 de 7	100%		
Ver con respeto a mis compañeros	6 de 7	85.71%	7 de 7	100%
Hacer ejercicios de relajación para estar más atento en el trabajo.	7 de 7	100%	7 de 7	100%
Anotar lo que voy a hacer para que no se me olvide y hacerlo más rápido.	7 de 7	100%	6 de 7	85.71%
Reconocer cuando las personas tengan un gesto de amabilidad conmigo.	7 de 7	100%	6 de 7	85.71%
Tener mejor comunicación con las personas que me rodean.	7 de 7	100%	6 de 7	85.71%
Tratar de conocer el por qué son así mis compañeros	6 de 7	85.71%	5 de 7	71.42%

Antes de hablarle mal a alguna persona, respirar profundo y pensar lo que voy a decir	7 de 7	100%	7 de 7	100%
Cumplir las indicaciones para respetar mi trabajo y mi tiempo.	6 de 7	85.71%	6 de 7	85.71%
Priorizar mis actividades para ganar tiempo.	7 de 7	100%	7 de 7	100%
No decir groserías	4 de 7	57.14%	6 de 7	85.71%
Pensar que no todo es agresión para mí.	6 de 7	85.71%	6 de 7	85.71%
Respetar a mis compañeros con los ideales que tenga cada quien.	7 de 7	100%	6 de 7	85.71%
Dedicar más tiempo al manejo de mis emociones	7 de 7	100%	5 de 7	71.42%
Ser más amable con mis compañeros	6 de 7	85.71%	7 de 7	100%
Dar más detalles de amabilidad a mis compañeros	6 de 7	85.71%	7 de 7	100%
Mantener limpio mi espacio	7 de 7	100%	5 de 7	71.42%
Tener más organizado mi trabajo.	7 de 7	100%	6 de 7	85.71%
Conocer cómo puedo respetar a mis compañeros	6 de 7	85.71%	5 de 7	71.42%
Plantearme metas para cumplirlas	7 de 7	100%	3 de 7	42.85%
Tratar de respetar cuando alguien esté ocupando un espacio.	7 de 7	100%	7 de 7	100%
Convivir con el grupo de trabajo.	6 de 7	85.71%	6 de 7	85.71%
Trabajar en mi forma de expresarme con los compañeros.	6 de 7	85.71%	6 de 7	85.71%
Conocer más sobre mi trabajo	7 de 7	100%	6 de 7	85.71%

Con la tabla anterior, queda evidencia de la influencia que se ejerce en la conducta de un grupo determinado con el trabajo integral en el área, es decir, que se consideren tanto los aspectos humanos como los laborales, mediante los medios disponibles, en este caso son de tipo humanista, tecnológico y administrativo. Aún cuando los trabajadores no presentaron el cumplimiento total manifestado por ellos mismos como compromisos, si se reflejó una evidente modificación en sus actitudes, lo cual aporta elementos positivos para la construcción de un clima laboral que brinde oportunidad para el desarrollo humano, social y profesional.

## **V. Conclusiones**

Los datos obtenidos en el registro de quejas, usado como diagnóstico inicial, muestran que la mayoría de esas quejas internas, son referentes al incumplimiento de trabajo de otro integrante, falta de objetivos comunes y motivación grupal. Según la percepción de los integrantes y líderes, el área de oportunidad se encuentra en los compañeros y en su comportamiento, así como en las estrategias de la dirección para integrar al grupo.

La utilización de la administración por valores favorece a la identidad grupal e institucional, así como mejorar la calidad de las interrelaciones con la estructuración de valores, objetivos y metas comunes. Tal como se comprobó mediante trabajo integral con seres humanos con; características propias, necesidades, motivaciones y criterios con los que se conforma la cultura grupal.

La implementación de estrategias que fortalezcan el dominio y cumplimiento de la normatividad disminuye la interpretación parcial y tendenciosa que se le da. En el presente trabajo, se detectó que 38.77% de las inconformidades y quejas presentadas, se debieron a la interpretación de la normatividad, por uno o varios integrantes.

La diversidad de valores permite a la vez, una amplia gama de interpretaciones de lo establecido de forma legal con miras al beneficio personal y sin considerar los deberes como un interés común, lo que hace que los trabajadores compitan por poder, beneficios y comodidades bajo la interpretación parcial de la normatividad vigente. Por lo que una comunicación clara, el acercamiento al equilibrio político (equilibrio entre los derechos y obligaciones) es requerido por un equipo de trabajo que carece de una actitud participativa, homogeneizada y equilibrada entre sus partes.

El presente trabajo demostró que con una intervención completa (tecnológica, administrativa y humanista) y enfocada al fortalecimiento de valores institucionales, se generan cambios notorios en el comportamiento al interior del grupo, al crear conciencia y establecer objetivos comunes dentro y fuera de la institución. Como resultado se presentaron opiniones afines entre los trabajadores y una menor cantidad de situaciones adversas entre los mismos, las agresiones cesaron y el ambiente sufrió cambios importantes en cuanto a la interrelación, se creó una mayor sinergia grupal. Posterior a la intervención los mismos trabajadores manifestaron interés en seguir con el trabajo en el desarrollo humano y sus beneficios personales, sociales y laborales.

Como se observa con el presente trabajo el cambio en los trabajadores necesita ser constante y estratégica según la dinámica a la que se sujete el grupo en cada etapa del cambio, por lo tanto se hacen las siguientes recomendaciones.

Ya que las estrategias para fortalecer el clima laboral, son aquellas que enriquezcan la necesidad de afiliación de los integrantes y de la institución en un equilibrio constante, se recomienda:

1. Trabajar con el desarrollo humano y la claridad de la comunicación empleada.
2. Se establezcan reglas y hábitos recomendables según los mismos trabajadores involucrando a los trabajadores y aumentando el compromiso
3. Que se continúe con la intervención con enfoque humanista y basado en valores y teoría de sistemas.
4. Que se contemple el desarrollo humano una inversión inteligente y eficaz para el mantenimiento y desarrollo del grupo de trabajo y las actividades propias del área.
5. Que se complemente el proceso de cambio con los recursos disponibles como los tecnológicos.
6. Que se integren los recursos tecnológicos en el fortalecimiento de la comunicación, como vía de sensibilización hacia los valores institucionales.
7. Que el trabajo con los valores personales e institucionales y el manejo de las emociones en el personal sea una de las estrategias constantes en las actividades y proyectos de fortalecimiento del clima laboral.
8. Que dichos valores se vean respaldados por la normatividad por la que se encuentra regida la universidad.

### **Literatura citada**

- Blanchard, K., J.P. Carlos y W. A. Randolph. 2010. Empowerment. 3 claves para lograr que el proceso de facultar a los empleados funcione en su empresa. Ed. Norma. Edo. de México. pp:124.
- De Faria Mello, F. 2011. Desarrollo organizacional: enfoque integral. Limusa. México. pp: 181.
- Durán, M.M. 2008. La administración por valores: Una metodología humanista de cambio cultural en la empresa. Ciencias económicas. 26(2): 355-375.
- Haselton, M. y T. Ketelaar. 2005. Irrational Emotions or Emotional Wisdom? The Evolutionary Psychology of Emotions and Behavior. En: Hearts and minds: Affective influences on social cognition and behavior. (Frontiers of Social Psychology Series). Psychology Press. NY, USA. pp: 21.
- Herrera, R.M. 1998. Valores, clasificación de valores. Edición digital [http://biblioteca.itson.mx/oa/desarrollo\\_personal/oa6/valores/v009.htm](http://biblioteca.itson.mx/oa/desarrollo_personal/oa6/valores/v009.htm).
- Hogg M. y G. Vaughan. 2008. Psicología social. 5ª. Ed. Medica Panamericana. Madrid, España. pp: 453.
- Johansen, B., O. 2011. Introducción a la teoría general de sistemas. Limusa, México. pp: 167.
- Katz, D. y R.L. Kahn. 1980. The social psychology of organizations. HR Folks international. USA. pp: 23.
- Pérez, I., M. Maldonado y S. Bustamante. 2006. Clima organizacional y gerencia: Inductores del cambio organizacional. Investigación y Posgrado. 21 (2):231-248.
- Manning, C. 2009. The psychology of sustainable behavior: tips for empowering people to take environmental ally

MARISELA RODRÍGUEZ-MORÁN, JUAN PABLO ARANDA BECERRA Y JESÚS ARTURO GONZÁLEZ ROMO

- positive actions. Minnesota Pollution Control Agency. USA. pp: 34.
- Marchant, L. 2005. Actualizaciones para el desarrollo organizacional. <http://www.eumed.net/libros/2005/lmr/1.htm>.
- Moore, M. y G. Highstein. Principles of Behavioral Psychology in Wellness Coaching. International Coach Federation's Coaching Research Symposium. pp: 16.
- Quitman, H. 1989. Psicología humanística. Ed. Herder. Barcelona, España. pp: 120
- Schwartz, H. y D. Stanley. 1981. Matching corporate culture and business strategy. Organizational Dynamics. pp: 30-48.
- Shaw, Marvin E. 2004. Dinámica de grupo: Psicología de la conducta de los pequeños grupos. Herder. Barcelona. pp: 517.
- SUTUdeG. 2010. Contrato colectivo de trabajo 2010-2012. Sindicato Único de Trabajadores de la Universidad de Guadalajara.
- Toffler, A. 1970. Future Shock. Ed. Random house. USA, pp: 286
- UdG. 2013. Universidad de Guadalajara. <http://www.udg.mx/historia>.
- UdG, 2014. [www.secgral.udg.mx/content/contrato-colectivo-de-trabajo-2014-2016](http://www.secgral.udg.mx/content/contrato-colectivo-de-trabajo-2014-2016).