



# Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo

**Dirección General de Planeación**

## **Estudio de Efectividad Institucional Diagnóstico**

Leonardo Rivera Oropeza  
Director de Organización y Métodos

**Apoyado con recursos  
del fondo PIFI 3.0**



Diciembre 2003



Indice	3
Resumen	5
I. Origen y antecedentes	7
II. Marco Teórico	11
III. Justificación y objetivos	15
IV. Desarrollo	17
Análisis	19
V. Planteamiento del modelo	21
VI. Variables asociadas a cada factor	25
VII. Medición de las variables	29
VIII. Diseño del instrumento para el diagnóstico básico	31
IX. Metodología	33
X. Análisis estadístico	35
Resultados	37
XII. Conclusiones	75
Propuestas para la mejora	81
Referencias bibliográficas	85
Anexos	87
A1 Cuestionario	88
A2 Tablas de captura de respuestas por grupo (Muestra)	92
A3 Acumulación de frecuencias	93
A4 Clasificación de reactivos por factor	109
A5 Correlaciones de reactivos por factor	110
A6 Histogramas por Factor	143
A7 Análisis por factor A,B,C	154





El Programa Integral de Fortalecimiento Institucional (tiene como objetivo estratégico) el de contar con una educación de buena calidad, y como objetivo particular fortalecer a las instituciones públicas de educación superior para que respondan con oportunidad y niveles crecientes de calidad a las demandas del desarrollo nacional, en consecuencia la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo (UAEH) como institución pública de educación superior queda inmersa en un proceso de mejora continua de la calidad de los programas educativos y servicios que ofrece.

El entorno cambiante y competitivo, hace necesario que se implementen nuevos sistemas de gestión, por lo que se hace necesario inducir cambios en la organización en los ámbitos de la cultura y el clima organizacional.

El desarrollo del presente proyecto, se fundamenta en la hipótesis, de que los directivos son quienes conducirán el cambio en la cultura y en el clima organizacionales y por lo tanto, es necesario que sus acciones en la institución los transformen en maestros, líderes y guías del proceso. La transformación de la organización dependerá en gran medida de su actuación y los resultados serán observados a mediano y largo plazo, ya que se requiere de que logren involucrar a todos los miembros de la comunidad universitaria, entusiasmándolos en la consecución de los resultados que para la Universidad se planteen. Por lo tanto, se proponen acciones concretas para la transformación de una forma sistemática, iniciando con un diagnóstico preliminar, con la elaboración y luego con la aplicación de

herramientas de análisis que conducirán a una propuesta de rediseño organizacional, que abarcará diferentes acciones, cada una enfocada a algún aspecto y/o a algún grupo dentro de la organización para ayudar a lograr la transformación y cambio que se persiguen.

En este primer documento se plantean los fundamentos del proyecto y el análisis que sirve de punto de partida tomando como base la aplicación de un cuestionario de percepciones dentro de los miembros de la universidad.

## Origen y Antecedentes

La reflexión y el análisis sobre la cultura y el clima organizacionales ha surgido como una necesidad preponderante para el logro de los objetivos que se encuentran establecidos en el Programa Integral de Fortalecimiento Institucional (PIFI) de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo<sup>1</sup>, en el que se señala la mejora continua de la calidad de los programas educativos y servicios que ofrecen, como una condición para acceder a los niveles de excelencia que se pretenden, atendiendo también a lo que se señala en la Guía para elaboración del PIFI 3.0<sup>2</sup> que sobre los objetivos del mismo señala: “Mejorar la calidad de los programas educativos que ofrece la institución y lograr su acreditación...” y también “Mejorar la gestión institucional y la calidad de los procesos estratégicos de gestión...”

Los directivos de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo (UAEH) en el transcurso de su existencia, han marcado la filosofía y el estilo administrativo, entendiéndose que la filosofía de una persona ofrece lineamientos para la conducta y el estilo, es la forma en que se hace algo. Es necesario señalar que la cultura y el clima organizacionales de la UAEH han dado lugar a grandes logros y oportunidades, pero la dinámica actual, plantea nuevos retos que exigen su continuación a través de nuevas formas de organización del trabajo institucional, y de cambios que lleven a la universidad hacia donde su visión le plantea llegar.

Se reconoce la influencia que ejercen, en todos los niveles, los directivos universitarios, quienes han trazado una ruta a seguir en este proceso, y será fundamental su participación para llevar a cabo este proyecto con éxito. El liderazgo que se aplique en el proceso de cambio será un factor determinante para conseguir

verdaderamente, los resultados que se pretenden. Por otro lado se espera la participación entusiasta de los participantes en el presente estudio ya que con su colaboración y experiencia contribuirán a que este proceso de cambio represente un aprendizaje fructífero para toda la institución.

Las experiencias en numerosas instituciones tanto en el país como en otras latitudes señalan que la tendencia en este inicio de siglo se encamina a mejorar los procesos educativos, ampliar la cobertura y proveer a los estudiantes de nuevas herramientas para desempeñarse en lo que se ha dado en llamar la sociedad del conocimiento. Dióodoro Guerra en el libro Educación en el Siglo XXI<sup>3</sup>, respecto a la educación superior, plantea la necesidad de poder incrementar el porcentaje de atención a la demanda, diversificando la oferta educativa usando las nuevas tecnologías y desde luego mejorando la calidad. En el ámbito internacional James Duderstadt<sup>4</sup> exrector de la Universidad de Michigan plantea 5 puntos en referencia a la mejora de calidad en la Universidad y son:

1. Los recursos y actividades que no están atendiendo a las necesidades o no logran alcanzar las expectativas de los estudiantes, padres de familia, sociedad y autoridades deben analizarse para su mejora o eliminación.

2. Reducir el desperdicio y la improductividad en todos los procesos.

3. La calidad se puede lograr incluso reduciendo costos, si se hace que los servicios internos compitan con aquellos ofrecidos en el mercado.

4. Para lograr la excelencia institucional se deben identificar para cada actividad crítica en la institución, los mejores modelos a nivel mundial y usarlos como parámetro de

desempeño.

5. Para lograr resultados en este campo todas las autoridades institucionales deben hacer de la calidad una parte importante de la estrategia institucional.

Estas ideas son totalmente coincidentes con las de Terry O'Banion<sup>5</sup>, quien propone las estrategias para lo que llama una Institución que aprende, relativas a la calidad en los procesos del trabajo diario, donde hace que cada uno de los miembros de la institución identifique y actúe aprovechando las oportunidades para mejorar los procesos de trabajo y mejorar la satisfacción de los usuarios internos y externos.

Estas iniciativas de calidad junto con la tendencia generalizada, relativa a la acreditación de programas, la búsqueda de la consolidación de los cuerpos académicos y la transparencia y la rendición de cuentas, son los cuatro pilares que sustentan esta iniciativa por mejorar la efectividad institucional en la UAEH.



## Marco Teórico

El modelo de efectividad de la UAEH, hace énfasis en la cultura y el clima organizacionales, pero atiende a un gran número de variables que han sido identificadas como relevantes en los estudios de cambio organizacional.

Para lograr la efectividad de la organización se requiere conocer el comportamiento que esta tiene, el cual esta basado en la suma del impacto de los comportamientos de los individuos, grupos y estructuras.

Concretamente el comportamiento organizacional se ocupa del estudio de lo que la gente hace en una organización y de la forma en que ese comportamiento afecta el desempeño de la misma.

Cultura organizacional por otra parte es el conjunto de valores, creencias y entendimientos importantes que los integrantes de una organización tienen en común. La cultura ofrece formas definidas de pensamiento, sentimiento y reacción que guían la toma de decisiones y otras actividades de los participantes en la organización, consolidandose con el tiempo y también evolucionando en esa dimensión en función de las circunstancias que van incidiendo en la institución.

La cultura es compartida en mayor o menor grado por todos los integrantes y la deben aprender todos aquellos que se incorporan a la organización como nuevos miembros.

Los conceptos comunes que comparten las definiciones de cultura organizacional, subrayan la importancia de los valores y creencias y su efecto sobre el comportamiento. Las creencias y los valores constituyen procesos muy profundos, que son el resultado de procesos no

conscientes dados a lo largo de la historia de una institución. Es necesario tener presente que, para lograr un cambio cultural, las medidas superficiales y rápidas no dan resultado, es necesario emprender un proceso de cambio que deberá llegar a permear a todos los miembros de la organización para que realmente se logre, como lo señala John Kotter<sup>6</sup>, hay que llegar a los sentimientos más que llegar al pensamiento de los miembros de la organización, para realmente lograr el cambio.

La cultura organizacional incluye lineamientos perdurables que dan forma al comportamiento. Son los líderes quienes marcan la pauta de lo que cambia. Cuando se habla de transformación cultural los líderes tienen la palabra, según Yarmila Durand<sup>7</sup>, ellos deciden “qué historia contar y por cuanto tiempo, qué héroes, mitos y rituales figurarán”, por ello la responsabilidad que tienen es muy grande.

En este proyecto se considera, que la cultura organizacional de una institución universitaria, “está constituida por presunciones compartidas (teoría en uso o esquemas coherentes, compatibles y congruentes e implícitos, marcados por las ideologías sociales y los intereses y necesidades de los grupos, dada por coaliciones que forman y configuran la dinámica organizacional, que realmente orientan la conducta de los miembros de la organización y les permiten percibir, concebir, sentir y juzgar las situaciones y relaciones de forma estable y coherente dentro de esa organización) produciéndose así una micropolítica institucional, en la cual se manifiestan los valores, el sistema relacional que impera en la institución y los artefactos de la organización, con la intervención de toda la comunidad universitaria”, tal y como lo señala Perazzo, D.<sup>8</sup>.

Retomando lo que se mencionó anteriormente, la cultura de la organización se construye du-

rante el tiempo de existencia de la organización que, según Echavarría, M. T.<sup>9</sup>, pueden ser años o décadas, por lo cual se afirma que los cambios en la cultura son de mediano y largo plazo, es decir, las imposiciones y expectativas de resultados a corto plazo no son una buena opción.

En consecuencia para obtener resultados duraderos debe existir:

- 1.El compromiso para el cambio en todos los niveles de la organización y
- 2.Una visión sistémica del mismo.

Por otro lado el clima organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización, productividad, satisfacción, rotación, puntualidad y asistencia, compromiso personal.

El clima organizacional es mucho más cambiante ya que depende de una manera más directa de situaciones contingentes y variables como son, liderazgo, estructuras, procedimientos y políticas. Tiene un efecto directo en los resultados obtenidos, dado que afecta la motivación de los miembros de la organización.



## Justificación y Objetivos

Para cumplir con la Visión y la Misión que la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo se ha planteado, es necesario que se desarrolle una cultura organizacional de éxito, que incluye entre otras cosas:

- La construcción de un sentimiento de identidad con los miembros de la institución.
- Reforzar el compromiso de los miembros de la comunidad universitaria con objetivos y metas que trascienden lo inmediato y egoísta.
- Reforzar la estabilidad de la institución superando las transiciones de los liderazgos personales
- Promover una estructura participativa
- Ofrecer y desarrollar los canales de comunicación adecuados para la toma de decisiones.
- Fortalecer los valores que promuevan la motivación, la cooperación y el compromiso individuales y de grupo.

En el PIFI, que forma parte del esfuerzo de planeación estratégica de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo en el período 2001-2006, se cuenta con el *Programa de Fortalecimiento de la Gestión Institucional (ProGES)* que tiene como propósitos, entre otros, la revisión y actualización de la estructura organizacional, la mejora del clima organizacional, la certificación de procesos estratégicos de gestión y la capacitación del personal directivo.

Por ello el presente proyecto, se inscribe en este programa, ya que sus objetivos atienden directamente a la revisión y actualización de la estructura organizacional, a la mejora del clima organizacional, contribuirá a diseñar y desarrollar actividades tendientes a la capacitación del personal directivo, con la

finalidad de desarrollar en estos últimos las habilidades y las actitudes necesarias para el ejercicio de la dirección y el liderazgo motivador para lograr los cambios en la organización y en la cultura de la institución que contribuyan a la mejora continua de sus servicios.

### **III.1 OBJETIVO GENERAL**

Promover conforme a la visión y a la misión de la UAEH un proceso de transformación de la cultura y clima organizacionales para mejorar los resultados de sus programas y los procesos organizacionales.

### **III.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Contar con un Modelo de Efectividad organizacional para la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo.
- Realizar un diagnóstico organizacional de la UAEH.
- Diseño de las herramientas de medición a utilizar en el estudio de la cultura y clima organizacionales.
- Contar con herramientas de medición y con información objetiva sobre las variables organizacionales.
- Propuesta de rediseño organizacional.
- Preparación del entorno para la aplicación del rediseño organizacional, promoviendo un proceso de cambio en los directivos universitarios y su personal orientados a la mejora de los resultados de los programas institucionales.

## Desarrollo

Para cumplir con los objetivos planteados el presente proyecto se dividirá en tres partes que permitirán obtener la información y llevar a cabo el diagnóstico de la situación actual, definir las estrategias de intervención con los diferentes grupos y llevar a cabo las estrategias, programas y actividades.

### Primera etapa:

Constará de la definición del modelo de efectividad organizacional, identificando las variables y las formas en las que pueden ser medidas. Se diseñará un cuestionario de percepciones para evaluar las variables que integran el modelo con lo que se establecerá el diagnóstico que servirá de base al proyecto. En esta primera etapa se llevara a cabo un reporte del diagnóstico.

### Segunda etapa:

Se definirán las acciones a seguir y en caso de ser necesario se diseñarán instrumentos que permitan obtener información más detallada sobre aspectos particulares que así lo requieran, o profundizar en el estudio de alguna variable. En esta etapa se hará un reporte con los aspectos críticos y las prioridades de atención a estos aspectos, las recomendaciones de las actividades que deberán llevarse a cabo para resolver estos aspectos en función de la mejora organizacional planteada.

### Tercera etapa:

De acuerdo a las estrategias institucionales, al ProGES, y a los demás instrumentos de la planeación estratégica institucional, se programarán las actividades a fin de ir instrumentando soluciones y avances de manera que la organización quede alineada de acuerdo al modelo de efectividad, y pueda producir resultados que impliquen una mejora

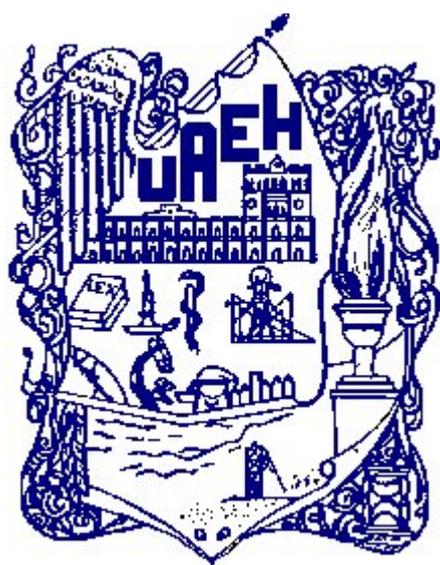
en la calidad de los servicios ofrecidos por la Universidad.

En una cuarta etapa se dará seguimiento para evaluar el avance logrado y se programarán las actividades que refuercen los factores positivos y permitan continuar en un proceso de mejora continua atendiendo de forma creciente a detalles que permitan afinar cada vez más las acciones de la UAEH.

El programa tentativo para llevar a cabo el proyecto se muestra en la siguiente tabla:

	Ago 03	Sep 03	Oct 03	Nov 03	Dic 03	Ene 04	Jun 04
Etapa 1	■	■	■				
Etapa 2				■	■		
Etapa 3						■	
Evaluación							■

Dependiendo de los resultados del diagnóstico se prevé que las actividades puedan ser de distinta naturaleza, esto es podrá haber cursos y talleres para trabajar con algunos grupos, o miembros de los grupos, habrá documentos o información que se prepare para los miembros de la comunidad y habrá actividades de realineación de los procesos, estructura. Además se harán las recomendaciones pertinentes para modificaciones de mayor profundidad en cuanto a organigrama, normatividad y otros aspectos que pudieran ser críticos para alcanzar los objetivos de mejora.





## Planteamiento del modelo

Para trabajar en la mejora institucional de la Universidad, se ha diseñado un modelo que agrupa a los elementos de la organización que inciden en los resultados que se ofrecen a los alumnos y sociedad, de tal manera que evaluando cada uno de estos elementos y su influencia en los demás, sea posible atenderlos y diseñar los sistemas y procedimientos que la organización requiera para su mejor funcionamiento garantizando un aumento en la calidad de los servicios ofrecidos.

Los tres elementos fundamentales de este modelo organizacional son:

- Cultura organizacional
- Políticas y Prácticas de Recursos Humanos
- Desarrollo del trabajo

Estos tres elementos a su vez agrupan a otros factores que los caracterizan por lo que resulta importante evaluarlos, para poder controlarlos y conducirlos hacia los resultados deseados. Estos factores (identificados con las esferas azul claro, en el esquema de la página 19) se miden a partir de variables específicas, y darán la información que servirá de base para la propuesta de cambio organizacional dirigido a la mejora institucional.

Cultura organizacional, involucra los aspectos más sensibles de la forma en la que se desarrollan las actividades del personal en la organización. Agrupa factores como tradiciones y valores, comunicación formal e informal, toma de decisiones, poder y política. Es un área clave, ya que muchas veces los problemas que se dan en la comunicación o en las relaciones de poder y la toma de decisiones, tienen gran

impacto en el desempeño de la organización, por otro lado conforma un área, que requiere mucho tacto para ser analizada ya que involucra los elementos más característicos de los miembros de la comunidad institucional.

Políticas y Prácticas de Recursos Humanos, este bloque representa la forma en la que la organización se relaciona con el personal (recursos humanos) para cumplir con sus tareas. Involucra el liderazgo, el clima organizacional, el trabajo en equipo y la normatividad. Tiene dos componentes muy importantes, la normatividad de la organización para conducir su relación con los trabajadores y personal, y la conducción que los responsables de los grupos de trabajo llevan a cabo, lo cuál resulta de la cultura organizacional o de los estilos propios de dirección y administración del personal.

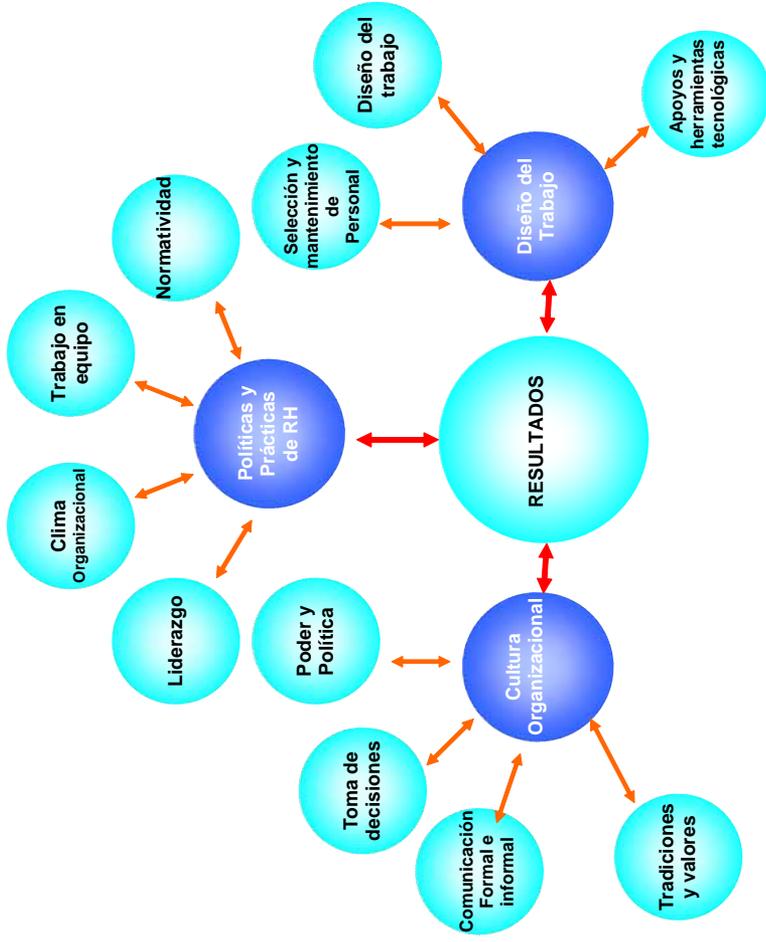
El tercer grupo, Desarrollo del Trabajo, es la conjunción de los procesos de selección y mantenimiento de personal, diseño del trabajo (manual de organización, descripción de funciones) y las herramientas tecnológicas que se aportan para llevar a cabo las tareas, que marcan la forma en la que la institución determina su proceder, y que tiene alto impacto también en los resultados obtenidos. Los procedimientos de reclutamiento y selección si se llevan a cabo de acuerdo a los planteamientos estratégicos representan una de las mejores herramientas para alcanzar las metas con éxito. No hay que olvidar que en cualquier organización y con mayor razón en una universidad, el elemento humano representa el principal recurso así como el principal rubro del gasto. Además la descripción de funciones y el diseño de los puestos refleja muy claramente los objetivos institucionales y su voluntad de servicio a los alumnos, padres de familia, así una organización flexible, horizontal y dinámica será más adecuada para ofrecer servicios a los

usuarios ya mencionados, mientras que una organización pesada, jerárquica y vertical será ejemplo de la burocratización de las organizaciones del siglo pasado, cuya razón de ser era satisfacer a las propias estructuras más que ofrecer un servicio eficiente y de calidad a los usuarios.

Por lo anterior, integrando estos once factores e interrelacionándolos, se podrá obtener un panorama muy claro de la situación organizacional de la universidad y de ahí se podrá partir para ofrecer soluciones específicas a cada factor mediante la evaluación y el diagnóstico que se lleve a cabo entre los miembros de los distintos grupos que participan en la comunidad universitaria.

Atendiendo a los factores que integran este modelo es posible establecer que la operación administrativa de la universidad podrá ser más efectiva, más eficiente y por lo tanto podrá ofrecer servicios (resultados) de más calidad y más acordes a las expectativas de los alumnos y de la sociedad a la que atiende, en congruencia con los planteamientos del Plan de desarrollo institucional, con la Misión y la Visión y desde luego con los lineamientos del PIFI en su versión 3.0.

En la página siguiente se muestra el esquema que integra los factores del modelo.



# Modelo de efectividad organizacional

## Variables asociadas a cada factor

En las siguientes líneas se detallan las variables que definen cada factor, asimismo, permitirán medir cada uno de ellos para generar un sistema de información permanente que retroalimente a las autoridades para tomar, las acciones correctivas en su caso, o para mantener las situaciones deseables.

### Tradiciones y Valores

- \* Difusión (se conocen ampliamente los valores institucionales)
- \* Vivencia (se practican y se comparten en las actividades cotidianas)
- \* Identificación (sirven para mejorar algún aspecto de la vida institucional)

### Comunicación Informal

- \* Volumen (personas involucradas)
- \* Nivel (niveles organizacionales involucrados)
- \* Impacto (que tipo de información se maneja y que tanto afecta, se identifican grupos informales)

### Formal

- \* Calidad (claridad, respeto a las instancias y alcance a todos los niveles)
- \* Frecuencia (cada cuando aparece cada publicación, regularidad)
- \* Medios (Uso de distintas vías para llegar a los diferentes públicos, variedad y complementariedad)

### Toma de decisiones

- \* Verticalidad (solo proviene de las más altas instancias de autoridad)
- \* Participación

- \* Oportunidad
- \* Pertinencia (se dan en función del servicio, de resultados, o de la estructura)

## Poder y Política

- \* Influencia (de los grupos de poder en la toma de decisiones)
- \* Negociación (formas de resolver los conflictos y llevar adelante la operación)
- \* Agendas ocultas (efectos de otros asuntos a resolver además de lo institucional)
- \* Política (que altera el funcionamiento de la estructura organizacional)

## Liderazgo

- \* Efectividad (de las altas autoridades y su efecto en los resultados)
- \* Alcance (existe en todos los niveles para motivar a los diferentes grupos)

## Clima Organizacional

- \* Promueve la satisfacción individual
- \* Genera la motivación de todos
- \* Compromiso con resultados positivos
- \* Fomenta la mejora institucional

## Trabajo en equipo

- \* Fomento (hay oportunidades de trabajar en equipo, la estructura lo propicia)
- \* Integración (las diversas instancias trabajan conjuntamente problemas comunes e interdisciplinarios)
- \* Diversidad (se promueve la participación con ideas creativas y nuevas formas de pensar)
- \* Participación (los involucrados lo hacen con espíritu de colaboración)

## Normatividad

- \* Difusión (es conocida ampliamente)
- \* Sanciones (se aplican con justicia y cuando se requiere)
- \* Incentivos (existe una política clara para su manejo)
- \* Operación (se busca que opere a favor de la mejora institucional)

## Selección y Mantenimiento de personal

- \* Rotación
- \* Antigüedad (se tiene un plan de vida y carrera)
- \* Preparación (se exigen las habilidades y conocimientos que se requieren en cada área de acuerdo a los planes)
- \* Actualización (planes de capacitación y seguimiento de ello).

## Diseño del trabajo

- \* Descripción de puestos (están claras las funciones y responsabilidades, se agrupan en áreas afines)
- \* Diseño de la estructura (organigrama)
- \* Cadenas de mando (se respetan, permiten agilidad en la operación)





## Medición de las variables

En esta etapa, las variables serán evaluadas de acuerdo al cuestionario que para ello se elabore, pero todas o casi todas de ellas pueden ser medidas en otras formas, de tal manera que en la segunda fase sea posible contrastar los resultados que arroje el cuestionario con otras fuentes a fin de validar o precisar lo que llegue a encontrarse.

En la tabla de la página siguiente se indica la forma sugerida para medir las variables y otras fuentes de información relativas a cada una de ellas.

<b>Factores</b>	<b>Variables</b>	<b>Forma de medir</b>	<b>Otras Herramientas</b>
Tradiciones y Valores	Difusión Vigencia Identificación	Encuesta Detección de elementos en la vida institucional	
Comunicación	Informal Volumen Nivel Impacto Formal Calidad Frecuencia Medios	Encuesta Encuesta Datos sobre medios y publicaciones empleadas	
Toma de decisiones	Verticalidad Participación Oportunidad Pertinencia	Encuesta Acuerdos de Consejo y organismos colegiados Miembros en cuerpos colegiados	
Poder y Política	Influencia Negociación Agendas ocultas Política	Encuesta	
Liderazgo	Efectividad Alcance	Encuesta	
Clima Organizacional	Satisfacción individual Motivación de todos Compromiso Mejora institucional	Encuesta Estadísticas y datos del área de RH	Encuestas de Clima Organizacional Satisfacción en el empleo
Trabajo en equipo	Fomento Integración Diversidad Participación	Encuesta Datos de grupos de trabajo, equipos, cuerpos colegiados y resultados obtenidos	
Normatividad	Difusión Sanciones Incentivos Operación	Encuesta Estadísticas del área de Recursos Humanos	Estadísticas de sanciones, faltas, incapacidades, distinciones, premios etc.
Selección y Mantenimiento del personal	Rotación Antigüedad Preparación Actualización	Encuesta Estadísticas del área de Recursos Humanos	Estadísticas sobre cambios de personal, internamente, promociones y rotación, distribuciones de antigüedad.
Diseño del trabajo	Descripción de puestos Diseño de la estructura Cadenas de mando	Encuesta Identificación de manuales de procedimientos, uso y difusión	
Apoyos y herramientas tecnológicas	Actualización Integración	Encuesta Inventarios de equipo, software, uso, acceso a Internet.	Estadísticas y cifras de control de las áreas de sistemas, informática.

## Diseño del instrumento para el diagnóstico básico

Para llevar a cabo el primer levantamiento de la información sobre los aspectos organizacionales incluidos en el modelo, se decidió elaborar un cuestionario que cubriera todos los factores, y que no fuera demasiado largo, por lo que se formularon las preguntas que se consideraron necesarias, se suprimieron algunas para dejar en 60 el número de preguntas y finalmente se adicionaron cuatro más que resultaron de utilidad para quedar en 64. Se aplicó una prueba piloto para evaluar la consistencia semántica, a fin de que no hubiera confusión entre los conceptos y el sentido de lo que se estaba preguntando, se hicieron recomendaciones de redacción por lo que el instrumento quedó definido en la forma en que se presenta en el anexo 1.

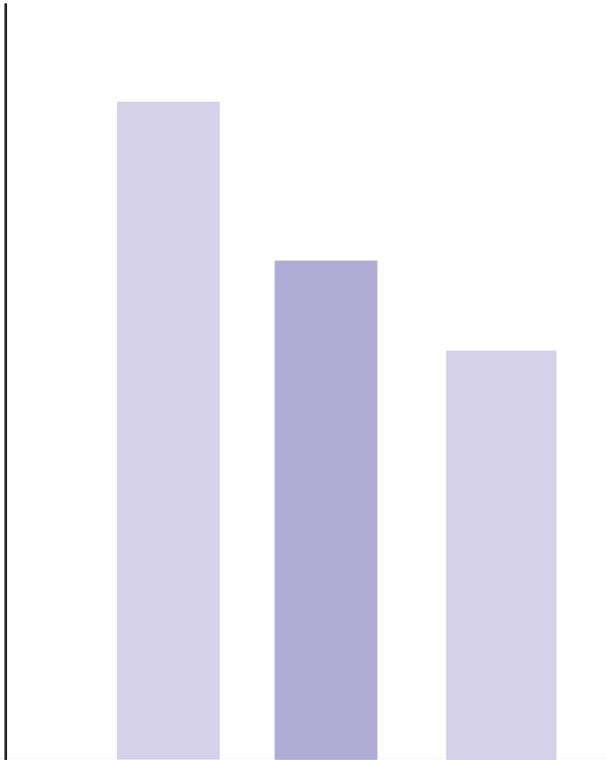
Se cuidó que pudiera ser escrito en una sola hoja por los dos lados de tal manera que fuera sencilla su aplicación, evitando hojas múltiples que dificultaran su manejo y captura una vez contestado.

Por otro lado se seleccionó un tipo de cuestionario de respuestas de tipo Likert, con 5 categorías, que fue contestado en la mayoría de los casos bien, y en aquellos en que se detectó un gran número de respuestas en blanco o que no se había llenado atendiendo a las instrucciones o bien todas las respuestas iguales, se descartaron los cuestionarios.

Como se había planeado, el cuestionario recoge las opiniones o los grados de acuerdo de los participantes, respecto de los temas que se van tratando en cada reactivo, lo cual es adecuado en este tipo de instrumentos ya que estas

opiniones se podrán confrontar en una etapa posterior con los datos objetivos del funcionamiento institucional, contrastando los resultados de la percepción y la realidad para sugerir medidas de acción.

Finalmente hay que anotar que algunos reactivos del cuestionario fueron diseñados como negativos, esto es que la respuesta favorable es la de mayor desacuerdo, para evitar que el participante responda mecánicamente, por lo que habrá que analizar estos reactivos de manera inversa. Para tal efecto al realizar los histogramas de respuesta estos se invierten dándole a la respuesta totalmente en desacuerdo el valor de 5 (el más alto) y a la totalmente de acuerdo 1 (el valor más bajo) y de igual manera con los intermedios dejando sin cambio el central. Estos reactivos son: el 22, 24, 35, 37, 42 y 52.



## Metodología

Para la aplicación del cuestionario se definieron tres grupos dentro de los miembros de la comunidad universitaria que serían encuestados, que fueron: personal directivo, académico y administrativo. Para cada grupo se elaboró la información estadística y tener el número de sujetos correspondientes a cada uno, de acuerdo a los más recientes registros, obteniéndose las cifras que se indican en la tabla IX.1.

Se calculó el número mínimo de sujetos a encuestar para obtener una muestra con alto nivel de confiabilidad aceptable, de acuerdo con Krejcie y Morgan citados por L.R. Gay en su libro<sup>10</sup>. Sin embargo, la muestra realizada logró superar al mínimo deseable, lo que se puede observar en la tabla IX.1

Grupo	Universo	Muestra sugerida <sup>1</sup>	Cuestionarios respondidos	% respuestas respecto al universo
Personal Directivo	208	132	170	82%
Personal Académico	2806	290	1691	60%
Personal Administrativo	803	342	634	79%

*Tabla IX.1. Universo, muestra y total de cuestionarios respondidos.*

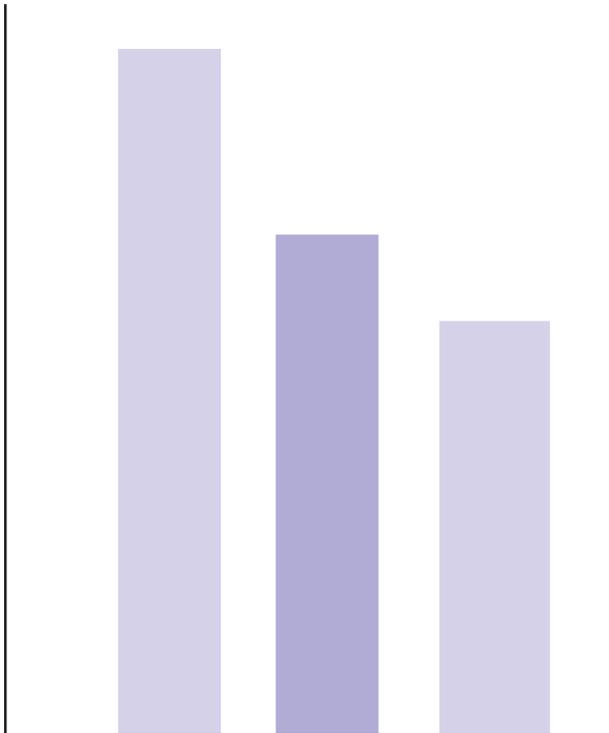
En todos los casos se garantiza un intervalo de confianza superior al 95%, además de que se logró una amplia distribución de los sujetos que respondieron en prácticamente en todas las dependencias de la universidad.

La aplicación del cuestionario se realizó en el mes de septiembre y la primera quincena de octubre de 2003, y se marcaron los cuestionarios con color de acuerdo al grupo del que se trataba, pero no se pidió identificar en el propio cuestionario a quien respondía, para lograr mayor veracidad y evitar temor u otros factores que pudieran poner en peligro la calidad de la

información que se estaba aportando.

Los resultados de los cuestionarios aplicados fueron capturados en la Dirección de Organización y Métodos de la Dirección General de Planeación en tablas de EXCEL (Microsoft\*). Elaborándose una tabla para cada grupo, que además contenía otros datos relativos a la dependencia en la que fueron aplicados, pero esta información no se utilizó ya que no se reportarán resultados por área o dependencia para no tener que determinar las muestras por área lo que dificultaría el análisis y la posibilidad de hacer recomendaciones de impacto institucional.

Los reportes así capturados se muestran en las tablas que se presentan como anexo 2 y que se encuentran en Diskette.



## Análisis estadístico

La metodología de análisis para los resultados del cuestionario aplicado, se basó en el análisis de frecuencias de las respuestas obtenidas por cada uno de los grupos, directivos académicos y administrativos, tanto en general para todos los reactivos cuanto para cada factor, para evaluar cada una de las categorías que representan los temas principales planteados en el modelo organizacional.

En esta fase del diseño del estudio no se pretende dar los resultados por dependencia ya que no necesariamente se tienen las muestras estadísticas para garantizar la confiabilidad a ese nivel, además tampoco se prevé en este proyecto la intervención específica para cada dependencia, sino que se atenderá a los grandes asuntos a nivel institucional y según se vayan presentando los resultados de las mejoras organizacionales, se podrá considerar el trabajo a nivel de unidad o departamento.

Este análisis de frecuencias por grupo permite conocer las percepciones de los participantes sobre los diferentes temas, se analizan los promedios generales que permitirán determinar los niveles de aceptación o aversión a un tema en particular lo que orienta el diagnóstico.

Por otro lado, los reactivos más destacados por el nivel de respuestas (o muy alto o muy bajo) podrán dar indicaciones de asuntos que representan una fortaleza o una debilidad respectivamente.

Además de este análisis se realizaron correlaciones por temas de preguntas y por reactivos clave para tratar de encontrar coincidencias y factores condicionantes o al menos concurrentes, lo que puede ayudar a desarrollar el proyecto con mayor efectividad.

Para llevar a cabo las correlaciones y/o algunas otras pruebas estadísticas se usó el paquete SPSS (Copyright© SPSS Inc., 1989-1999. All rights reserved) información recabado de manera muy ágil emitiendo reportes sencillos que facilitan la interpretación.

Es importante recalcar que este cuestionario busca medir lo que los participantes opinan, o sea sus percepciones, que pueden ser eventualmente muy subjetivas, pero que si respondieron honestamente indicarán claramente *top of mind*, esto es, lo que creen sin mucho pensar o meditar al respecto.

$\Sigma$   $\mu$

En este tipo de estudios es posible esperar cierta benevolencia hacia las respuestas ya que no se plantean situaciones específicas, que son las que hacen reaccionar a las personas de una forma más fuerte, sin embargo las diferencias que se puedan encontrar en los grupos y las variaciones en los niveles alcanzados podrán ser buenos indicadores de la situación de cada tema tratado en los reactivos, y de los factores que agrupan a varios de ellos.

$\rho+$

Las correlaciones entre los reactivos que conforman un grupo pueden ser un indicador que ayude a verificar la consistencia del modelo, ya que se esperaría una cierta correlación entre los reactivos agrupados en cada factor. Pueden presentarse correlaciones inversas (negativas) que también orientarán algunos comportamientos de los diferentes grupos.

$=v$

$\pi$

## Resultados

### Análisis de frecuencia por reactivo y por grupo.

Para llevar a cabo este análisis se utilizaron las tablas de acumulación de frecuencias arrojadas por el SPSS para las respuestas totales y por grupo que se presentan en el anexo 3.

En este primer análisis se separaron los reactivos que mayor acumulación tuvieron en las respuestas más altas, totalmente de acuerdo y un poco de acuerdo, por un lado, a los que se les denominó reactivos altos, por otro lado se separaron a los que tuvieron mayor acumulación en las respuestas totalmente en desacuerdo y un poco en desacuerdo, y se les denominó reactivos bajos.

Destacan los reactivos 12, 13, 14, 29, 36, 38, 40 y 59 por que además de presentar alto nivel de acuerdo, son altos para los tres grupos (directivos, académicos y administrativos). De aquí se puede observar lo siguiente:

\*Un 70.8% de los participantes de la encuesta, encuentran sentido a su trabajo en la Universidad, asimismo un 73.6% están de acuerdo en que existe orgullo de pertenencia y de los resultados a tal grado que se recomienda a la sociedad

Alrededor del 70.6% de los sujetos encuestados manifiestan la conveniencia de contar con más medios de comunicación e información.

Los encuestados consuguen en un 67% en que para ofrecer un mejor servicio hay que lograr un cambio en la forma de pensar.

Existe en un 67.9% de los encuestados de que la percepción de efectividad de una dependencia

está muy relacionada con una buena dirección. Por lo que respecta a la percepción de que todavía hay muchos retos por delante para que la universidad logre sus metas los encuestados coinciden en un 68.1%.

Reactivos negativos que salen calificados bajo por lo que se interpretan como altos son el 35 y el 37 lo que indica que:

Un 77.8% de la población encuestada no percibe que en el trabajo se generen conflictos por influencias internas o externas.

\*Hay apoyo a la afirmación de que primero hay que considerar las necesidades de los alumnos.

Por otro lado, los reactivos calificados como bajos fueron el 2, 8, 10 y el 55 por lo que es posible señalar lo siguiente:

\*Se ve necesario que las autoridades universitarias provean mayor información sobre los grandes asuntos institucionales a la comunidad.

\*No se perciben como justos o adecuados los salarios percibidos por el personal de la universidad.

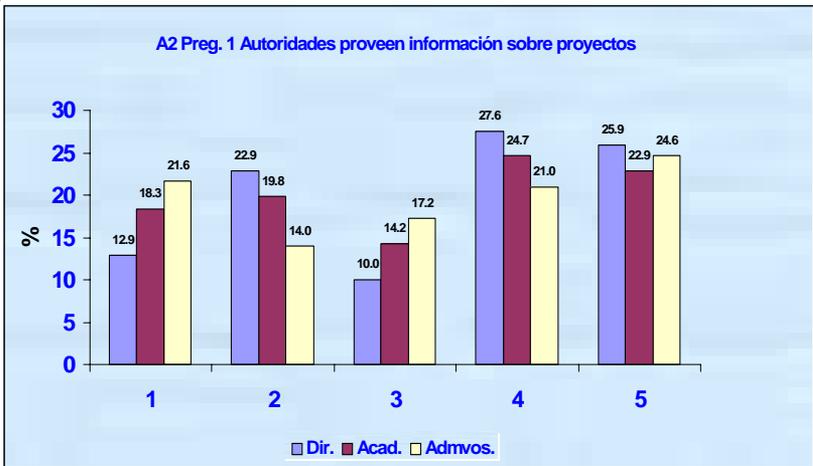
\*Se percibe cierto favoritismo e inequidad en el trato a las personas o a las áreas de la institución

\*Muchos participantes señalan que no se cuenta con los recursos necesarios para desempeñar el trabajo en todas las áreas de la universidad.

**38** Estas observaciones junto con otras derivadas del análisis de cada uno de los reactivos se detallan a continuación. El comportamiento de cada gráfica es característico y es fácil identificar los reactivos críticos que se han

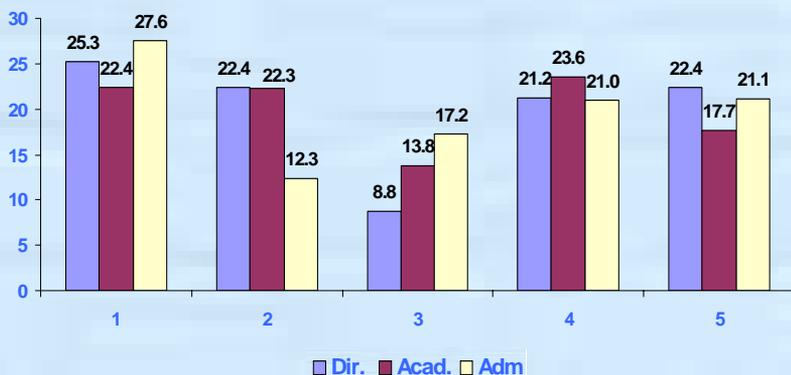
señalado anteriormente.

En todos los histogramas se muestran las respuestas de los tres grupos, los números en el eje horizontal muestran las respuestas, 1 total desacuerdo y 5 total acuerdo, el eje vertical se muestra el porcentaje de sujetos que responden a cada opción de respuesta.



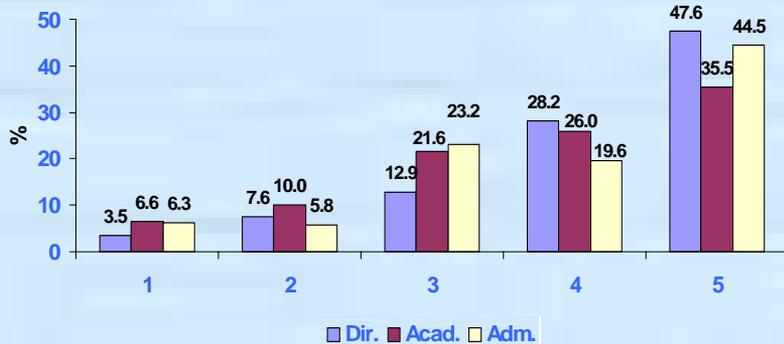
*El reactivo 1 presenta una distribución de gran dispersión, todas las respuestas son elegidas en un buen número, y se muestra la opinión de cada grupo respecto a la información que las autoridades proporcionan a los miembros de la comunidad, por lo que no hay consenso en este punto.*

### A2 Preg. 2 Autoridades informan sobre cambios en la UAEH

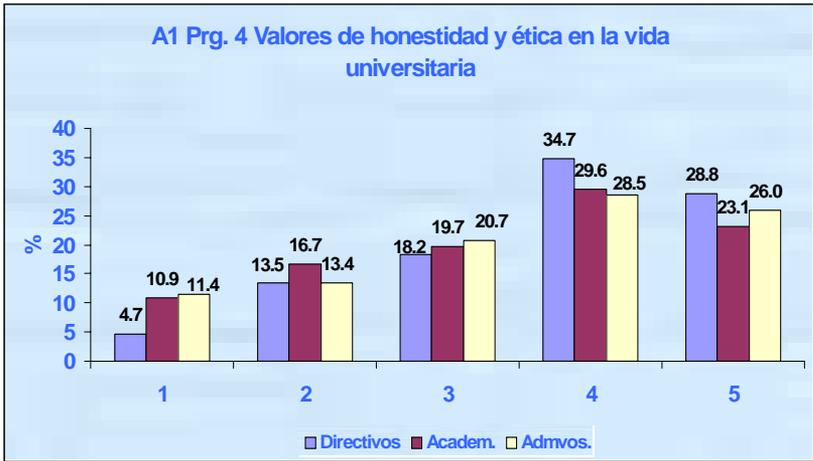


En el reactivo 2 se observa que los grupos en el primer punto (1) responden muy alto, lo que presenta una opinión muy dividida respecto a la información sobre cambios en la UAEH.

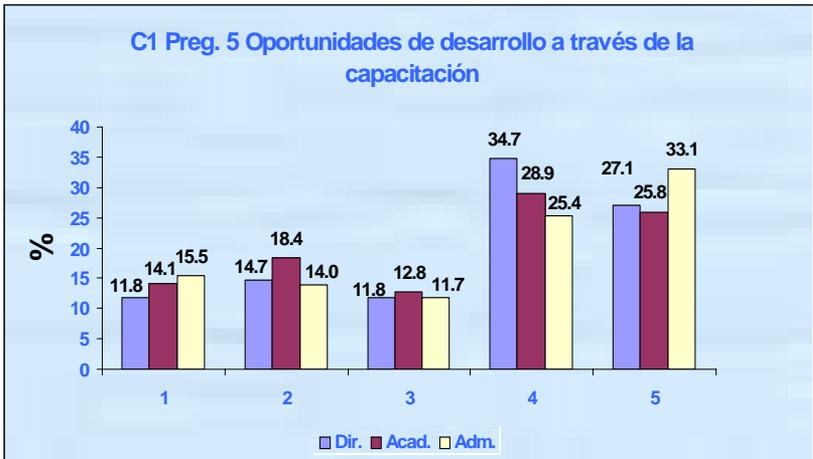
### B1 Preg. 3 Autoridades tienen idea clara de la visión y la misión



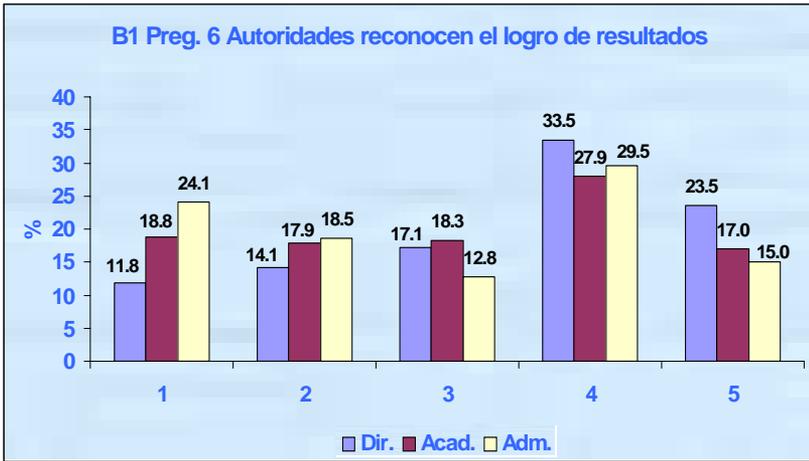
El reactivo 3 muestra el comportamiento ideal, esto es que los que están de acuerdo o muy de acuerdo son mayores que los que no, lo que señala que para los participantes, las autoridades tienen muy claras la misión y la visión.



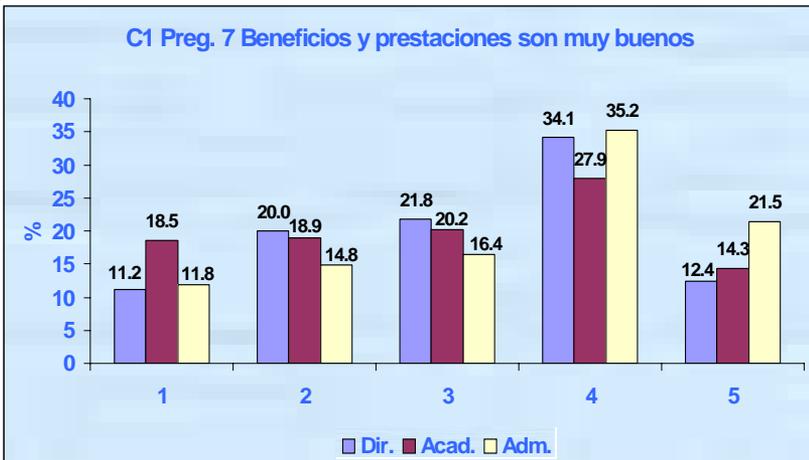
*El reactivo 4 sigue la tendencia del 3 por lo que en lo que se refiere a los valores de honestidad y ética y como se viven en la universidad no hay mayor problema.*



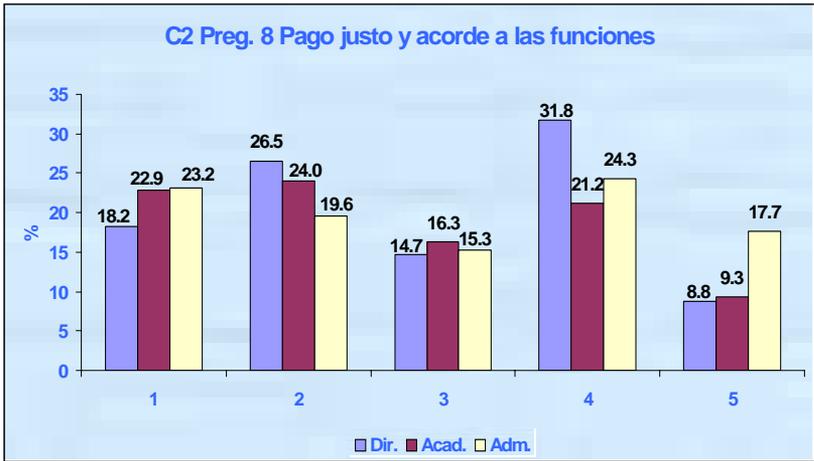
*El reactivo 5 señala que se percibe a la capacitación como una buena herramienta de desarrollo, y hay consenso en los tres grupos.*



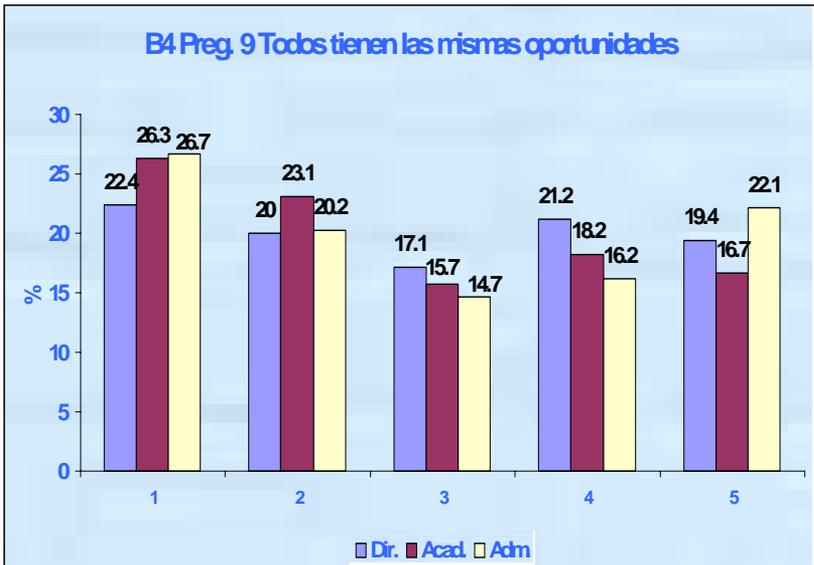
No así con lo referente al reactivo 6, donde la percepción del reconocimiento por parte de las autoridades no es tan claro sobre todo para los empleados administrativos.

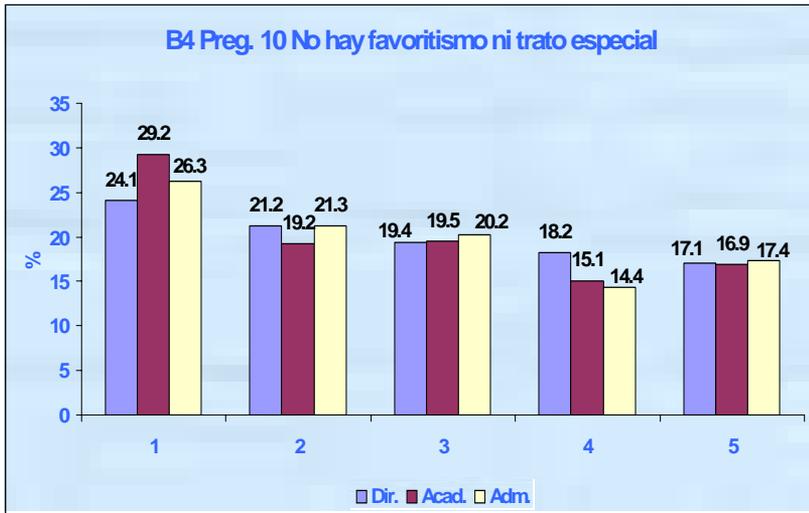


Tampoco en lo relativo a beneficios y prestaciones, 7, donde no se niega que sean de alguna forma buenos pero no se aprecian altos, o muy buenos y si para los académicos resultarían bajos,

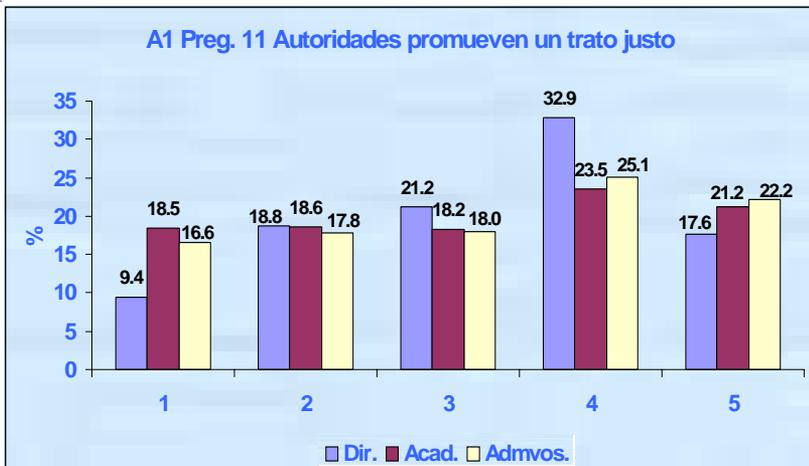


*Esto mismo se acentúa en lo referente a los salarios, los cuales se perciben como no acordes a la justicia y a las funciones desempeñadas, sobre todo para académicos y directivos.*



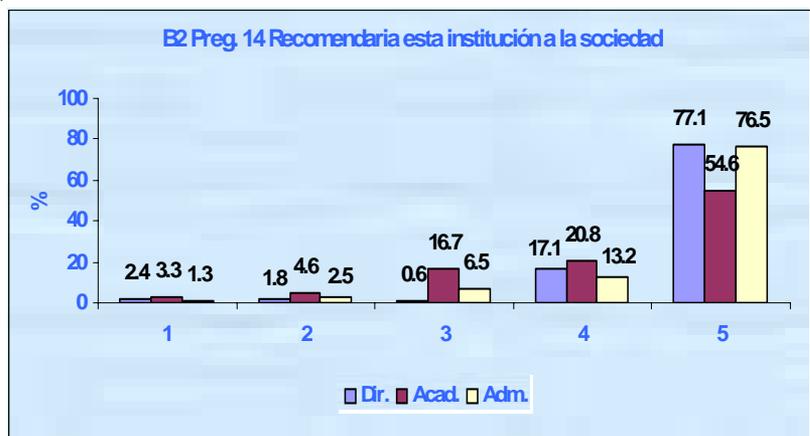
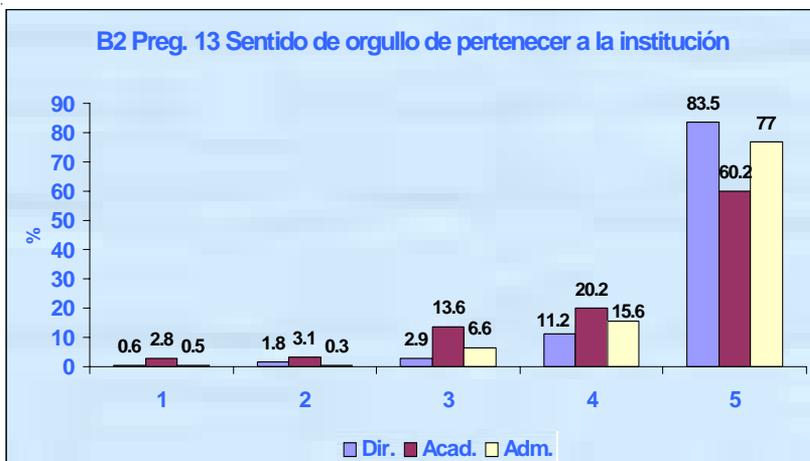


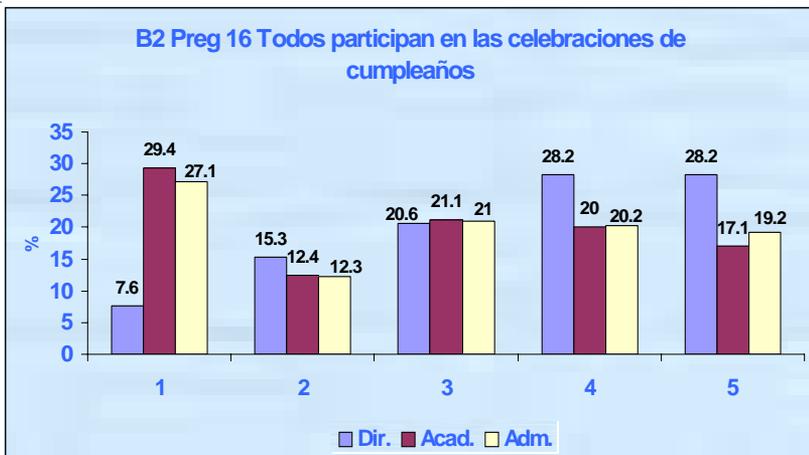
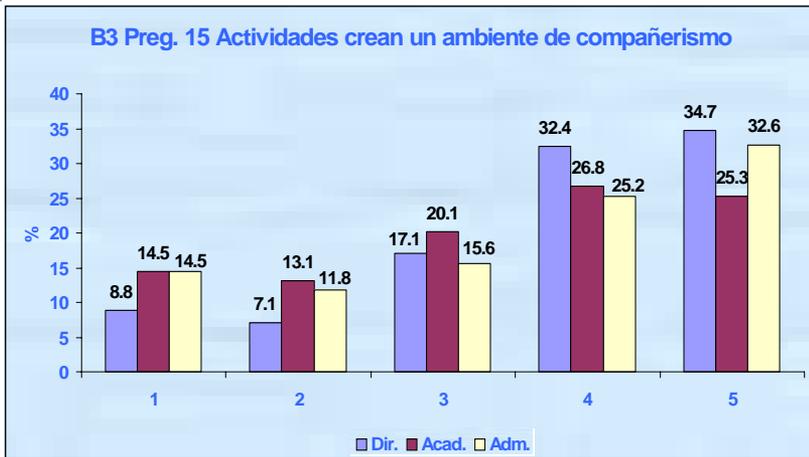
En el reactivo 9 y en el 10 todos tienen las mismas oportunidades y no hay favoritismo, se observan opiniones muy divididas, ya que los valores de todas las respuestas son altos especialmente las más bajas, lo que seguramente presenta un área de oportunidad como se menciona en el capítulo de conclusiones.



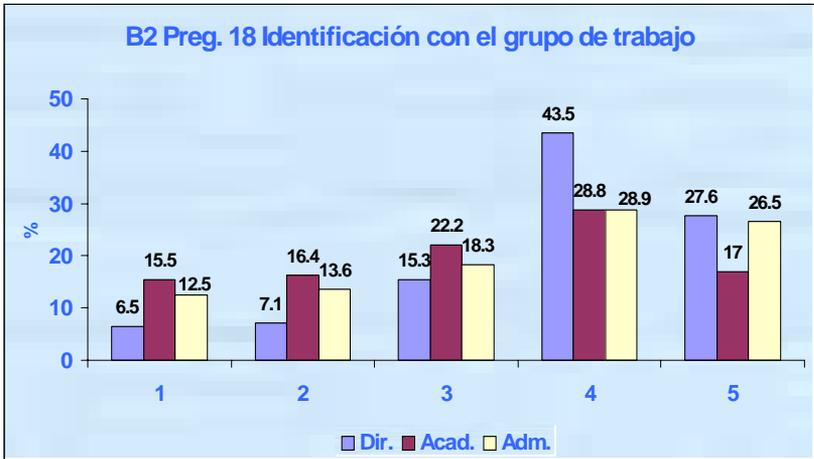
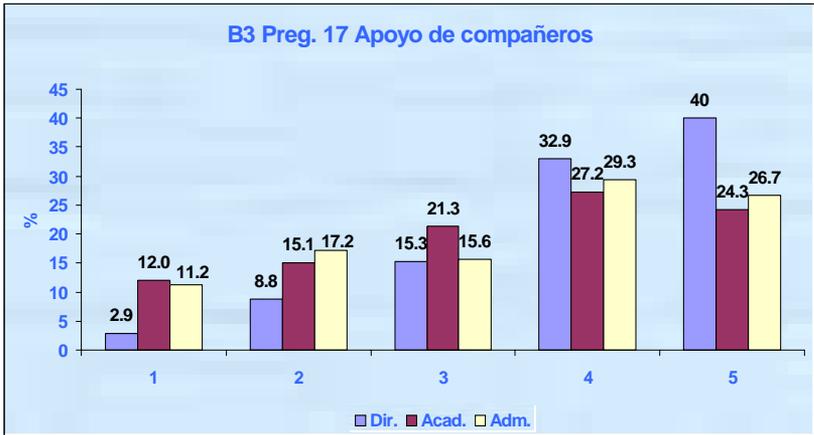
En el reactivo 11, las autoridades promueven un trato justo se matiza un poco el desacuerdo mejorando levemente los resultados.

Muy diferente comportamiento presentan los reactivos 12, 13 y 14 que se refieren al orgullo y sentido de pertenencia, donde hay resultados muy altos que claramente muestran esto como una fortaleza institucional, que podría usarse como una palanca para el trabajo subsiguiente. El grupo más crítico en estos reactivos es el de académicos.

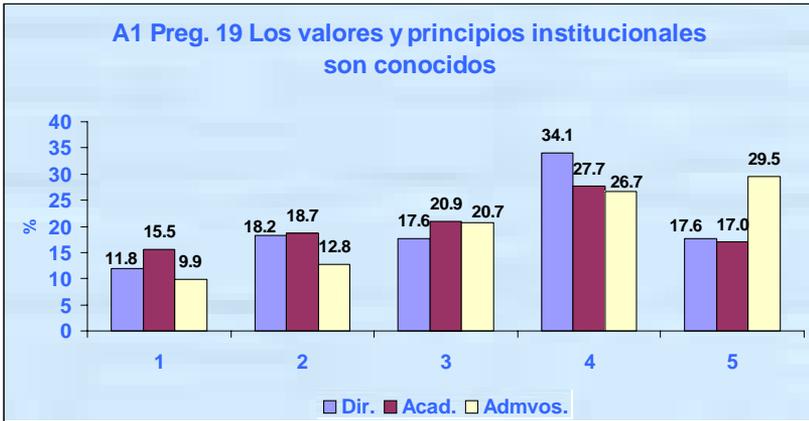




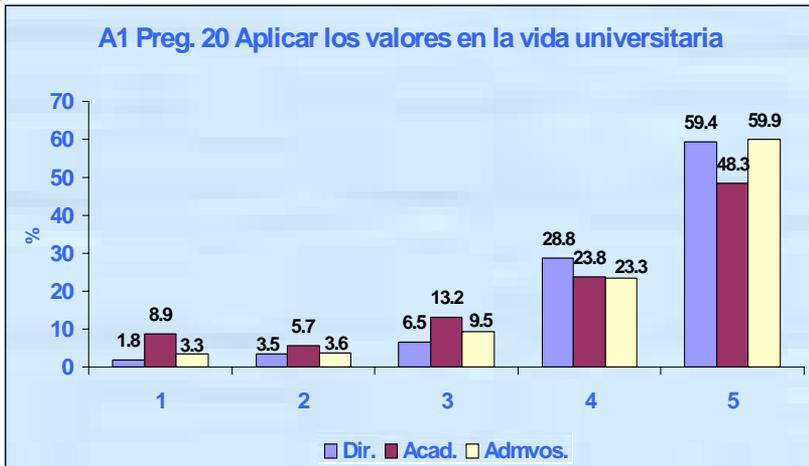
En lo referente a las actividades como generadoras de un ambiente de compañerismo, la tendencia es favorable aunque ya no es tan contundente la respuesta como en los tres reactivos inmediatos anteriores. Y en el reactivo 16 que concreta alguna actividad característica que refleja el compañerismo, se observa que no hay acuerdo, lo que señala que o esto no es la forma de demostrarlo por tradición, o bien no es tan profundo el compañerismo sugerido anteriormente.



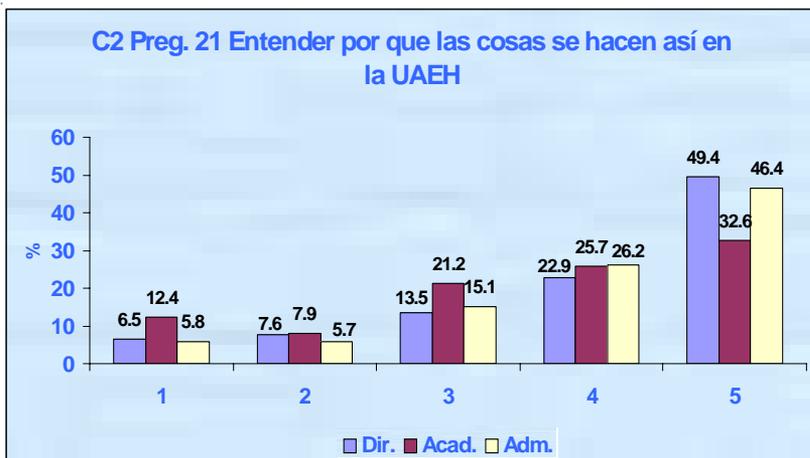
*El reactivo 17 muestra que en lo relativo al trabajo si existe cierta confianza en los compañeros, principalmente entre los directivos lo que resulta muy interesante ya que habla bien de ese grupo. El reactivo 18 relativo a la identificación de grupo, es consistente con el anterior lo que refuerza el concepto de grupo.*



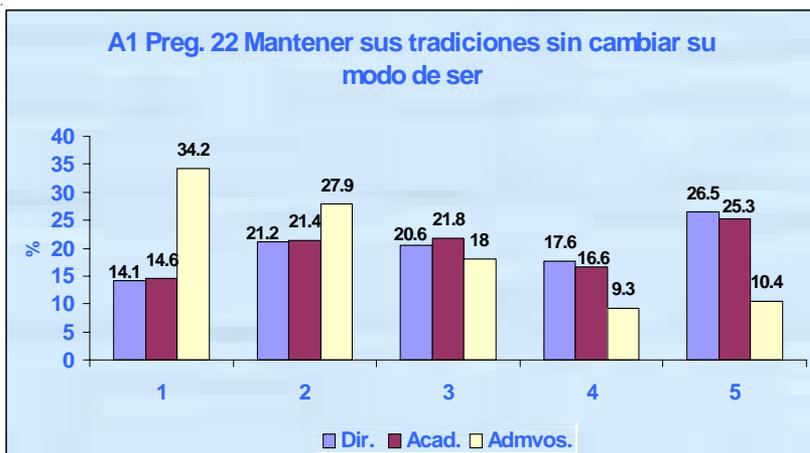
*Sobre el conocimiento de los valores y principios institucionales, 19, se ve una tendencia normal, es decir, se perciben suficientemente conocidos, pero los directivos señalan los valores más bajos, por lo que este grupo no está tan seguro de conocerlos o de que otros los conozcan.*



*En el reactivo 20, que indica la posibilidad de aplicación de los valores a la vida universitaria, todos coinciden en que es posible, por lo que aquí hay otra fortaleza que pueda ayudar en el esfuerzo de mejora institucional.*

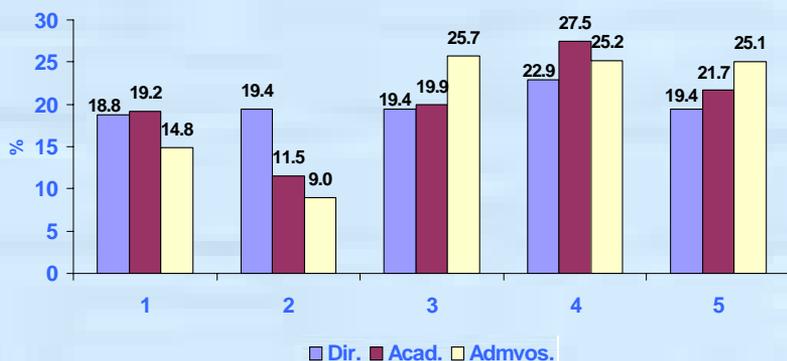


*El reactivo 21 se refiere al conocimiento operativo que perciben los miembros de la comunidad y prácticamente todos manifiestan que saben por que la institución opera así.*

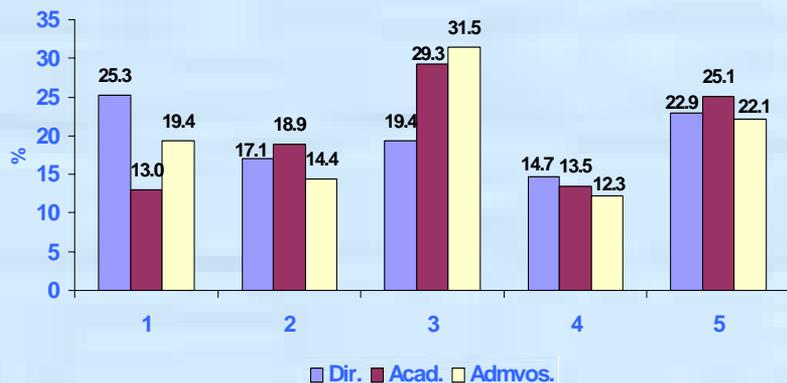


*El reactivo 22, uno de los negativos, muestra que tanto los directivos como los académicos buscan un cambio al salir elevadas las respuestas en ambos en 5, los administrativos manifiestan un arraigo profundo a tradiciones y no se ven proclives al cambio.*

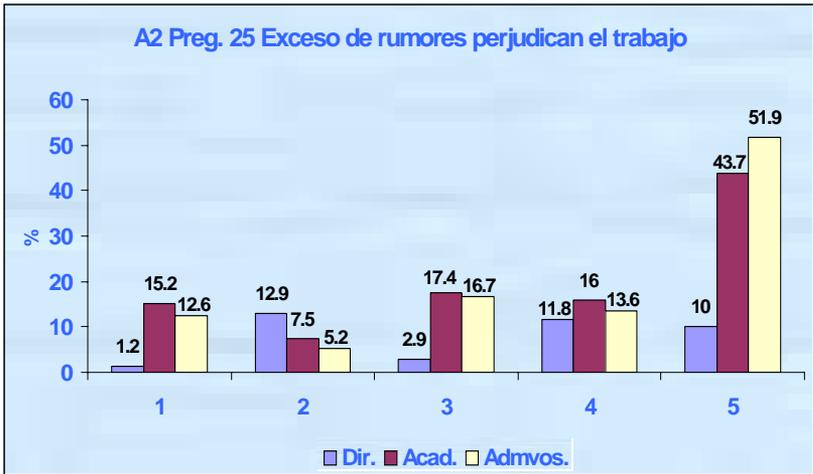
### A2 Preg. 23 Comentarios de pasillo entre los colegas



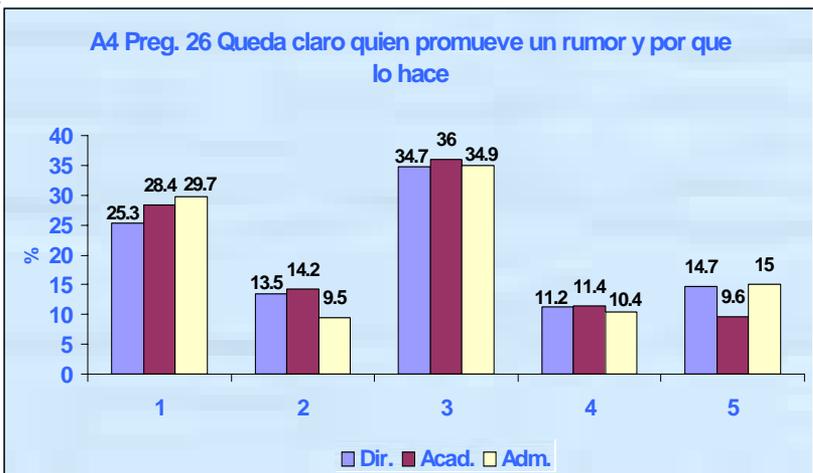
### A2 Preg. 24 Rumores que circulan en la UAEH



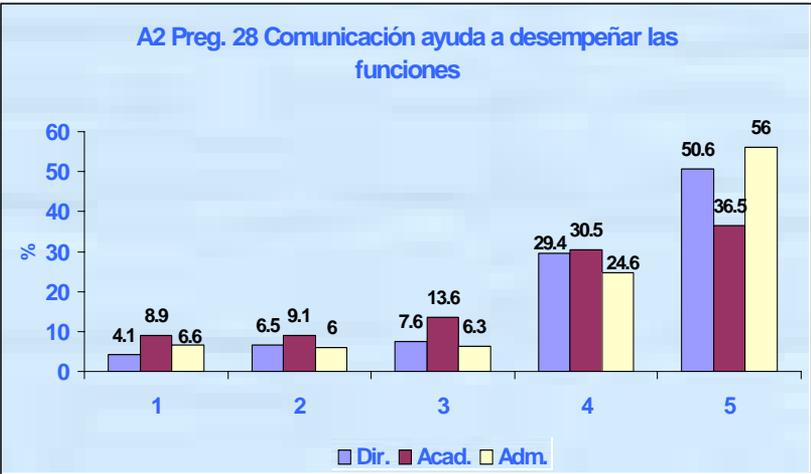
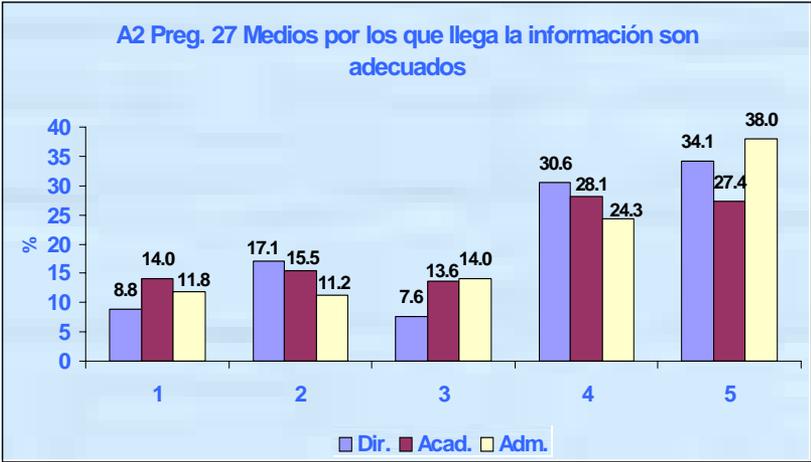
Los reactivos 23 y 24 se refieren a la comunicación informal, y muestran que los administrativos dependen más de ella, aunque todos la reconocen, la alta dispersión del reactivo 24 indica que no todos se comprometen a decir que "TODO EL MUNDO" participe de los rumores pero no se niega el que existan.



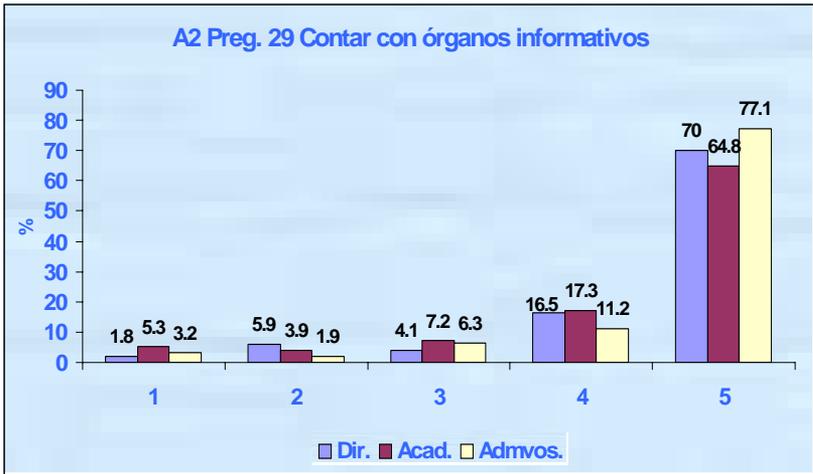
*El reactivo 25 señala claramente el perjuicio de los rumores sobre el trabajo.*



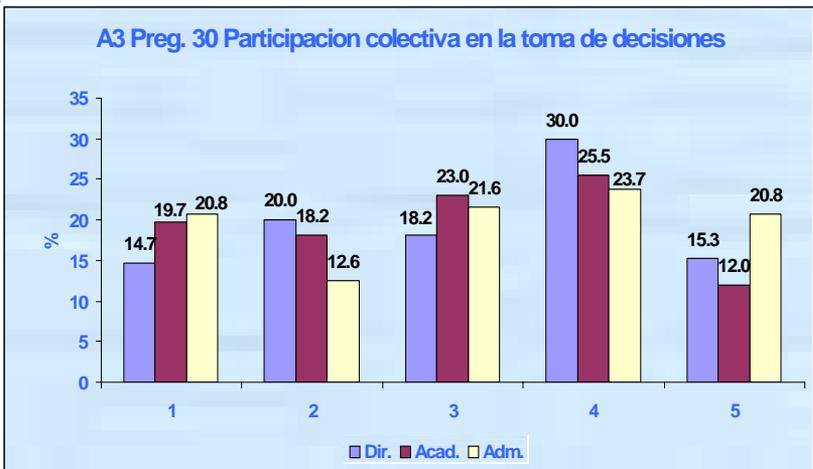
*El reactivo 26 marca que no se sabe el origen de los rumores, lo que refiere que, o hay precaución para hablar del tema como lo manifiesta el alto índice de respuestas en 3, o realmente muchos no lo saben.*



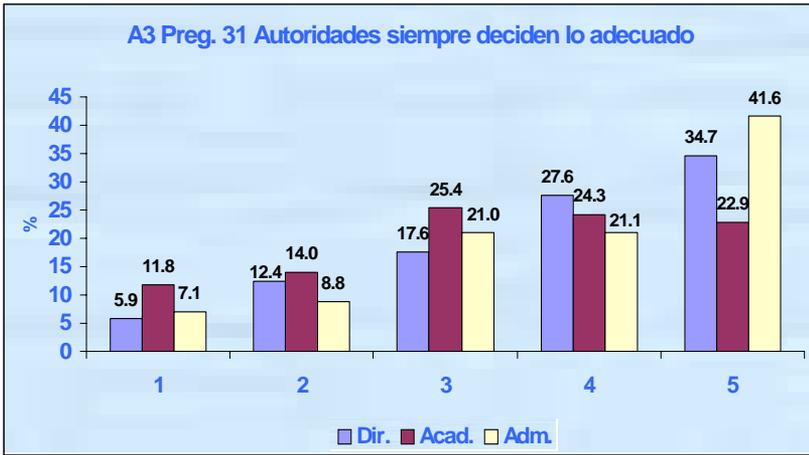
El reactivo 27 avala los medios de comunicación para informar a la comunidad y el 28 confirma la importancia que se le da a esta información para apoyar el buen desempeño de las funciones asignadas.



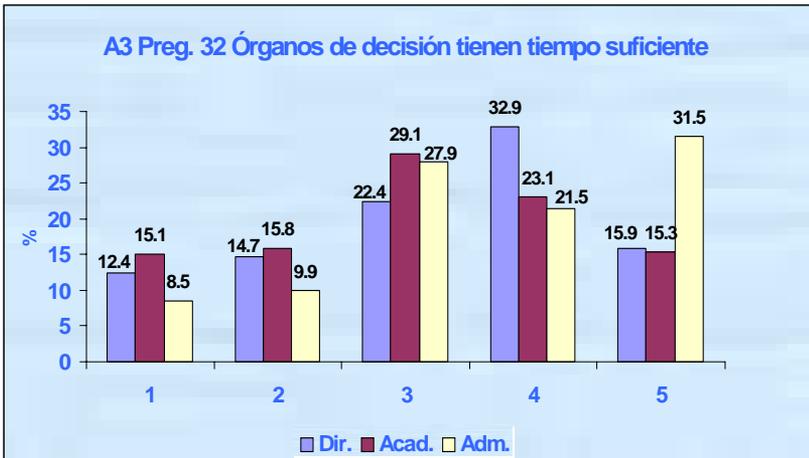
*El reactivo 29 de manera contundente indica la necesidad de contar con medios efectivos de comunicación y de información para todos los grupos.*



*La dispersión en el reactivo 30 indica la necesidad de atender también a la participación en la toma de decisiones por parte de los diferentes grupos.*

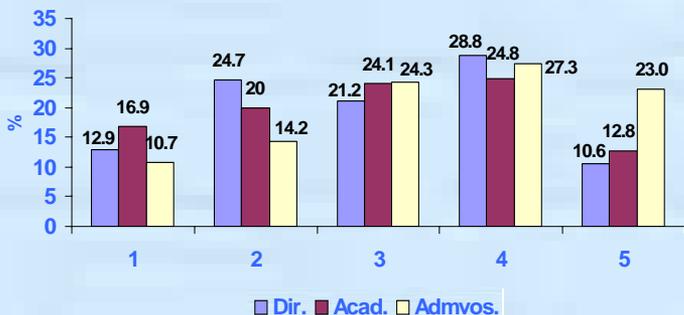


El reactivo 31 señala un apoyo a las autoridades en cuanto a las decisiones relativas a la universidad. Tal vez los académicos requieren un poco más de convencimiento.

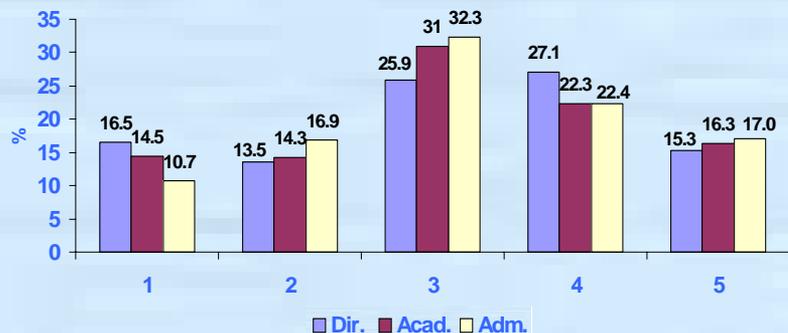


EL reactivo 32 presenta mayor incertidumbre respecto a la calidad de las decisiones derivadas del tiempo para dictaminar y el análisis realizado. Esto coincide con la dispersión relativa al reactivo 33 sobre la oportunidad de las decisiones. Por lo que aquí hay un área de oportunidad.

**A3 Preg. 33 Decisiones llegan a tiempo para su puesta en práctica**

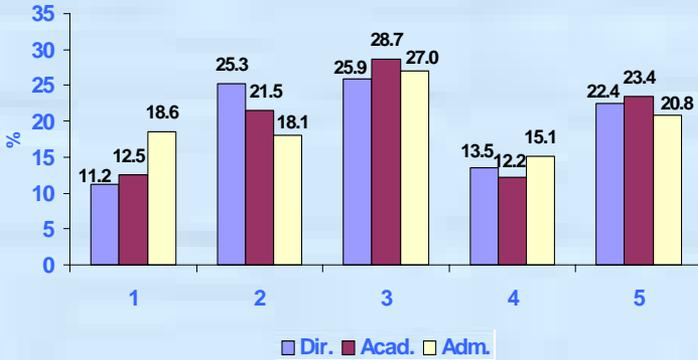


**A3 Preg. 34 Se decide más en función de personas que de necesidades**

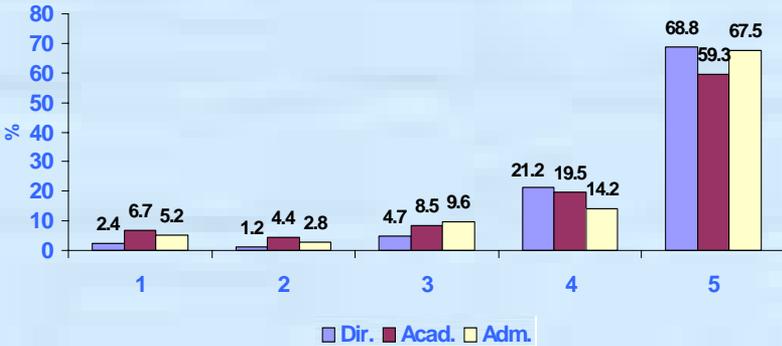


*El reactivo 34 muestra una incertidumbre fuerte, respecto a quien es el centro de las decisiones, que deberían ser las necesidades del servicio, por ello en relación a la toma de decisiones existe una gran área de oportunidad.*

A4 Preg. 35 Conflictos por influencias internas y externas



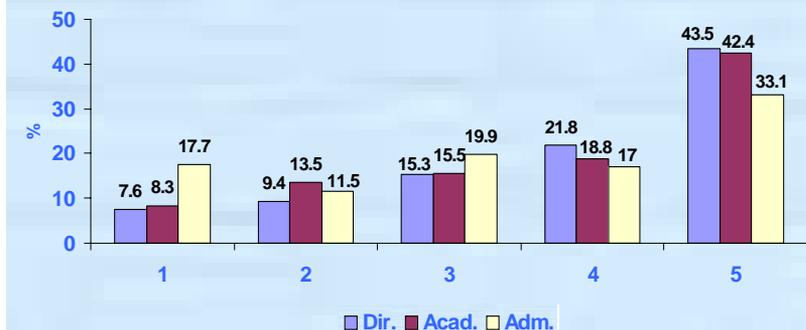
A4 Preg. 36 Saber con quien dirigirse es clave para efectividad



La pregunta 35, es negativa, y muestra alta dispersión por lo que no se ve claro el que el trabajo este libre de influencias internas o externas.

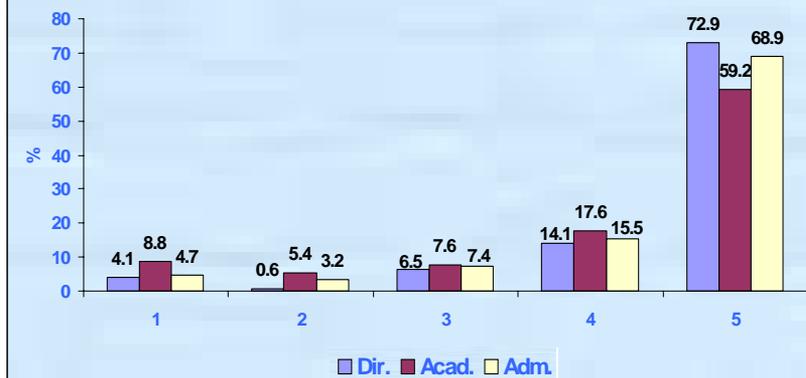
El reactivo 36 señala muy claramente que el saber con quién dirigirse es clave para lograr la efectividad, esto puede deberse a procedimientos o bien a política pero es contundente.

### A3 Preg. 37 Primero pensar en la UAEH y luego en los alumnos

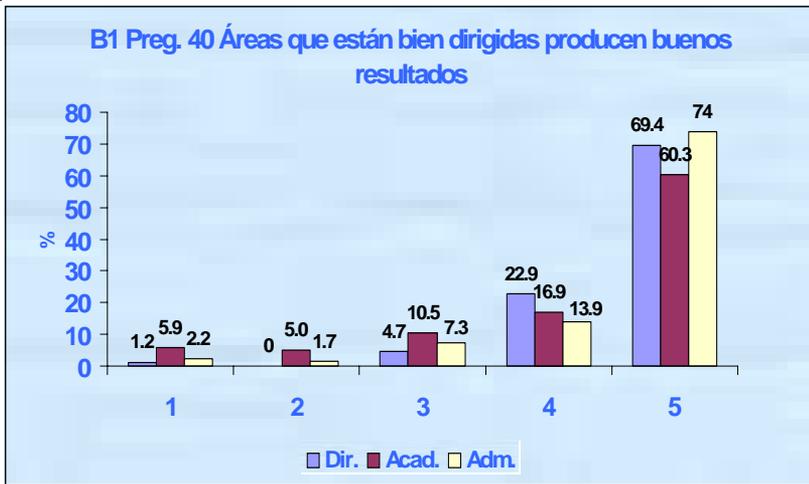
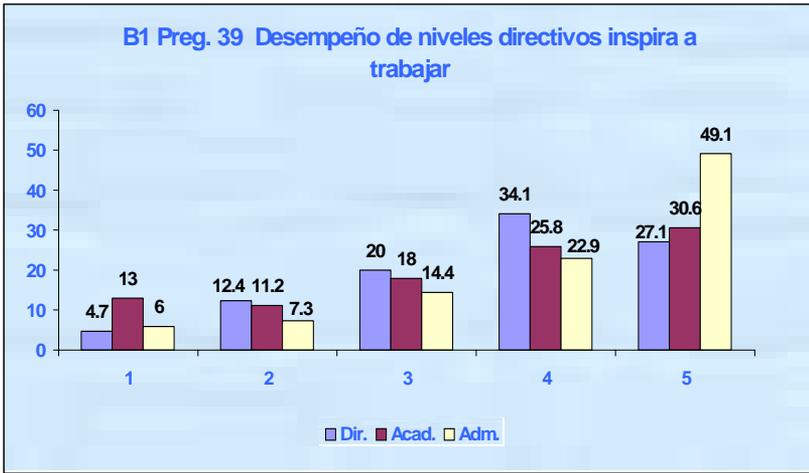


El reactivo 37, es también negativo, y busca ver como se posiciona el servicio respecto a los recursos, pero se ve bien ya que queda claro que se antepone las necesidades de los alumnos .

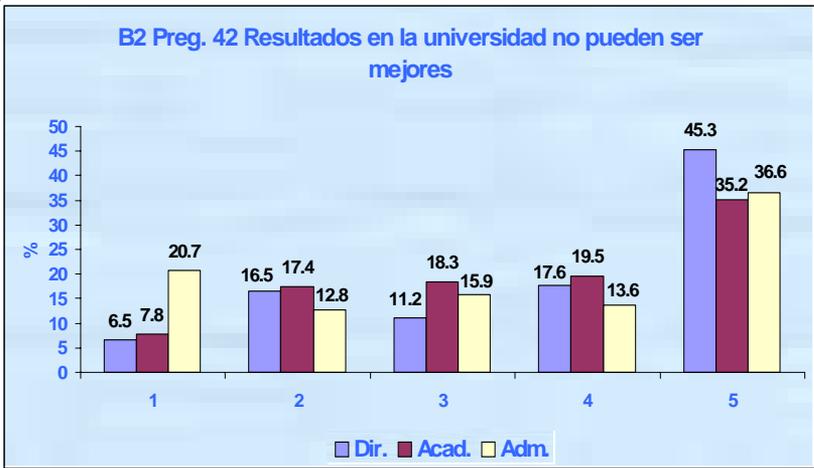
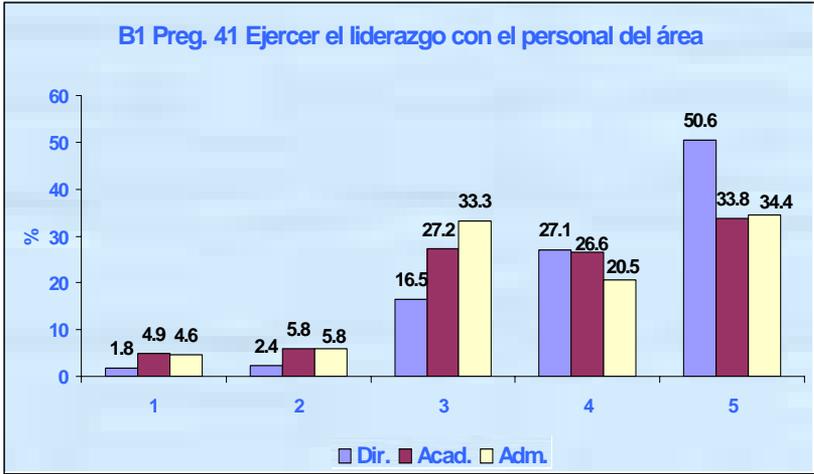
### A4 Preg. 38 Ofrecer calidad implicaría cambios importantes



El reactivo 38, habla sobre los cambios de mentalidad requeridos para ofrecer un servicio de más calidad, y la respuesta es contundente, si se requieren; por lo que hay que aprovechar este espíritu para dar los pasos necesarios para la mejora.

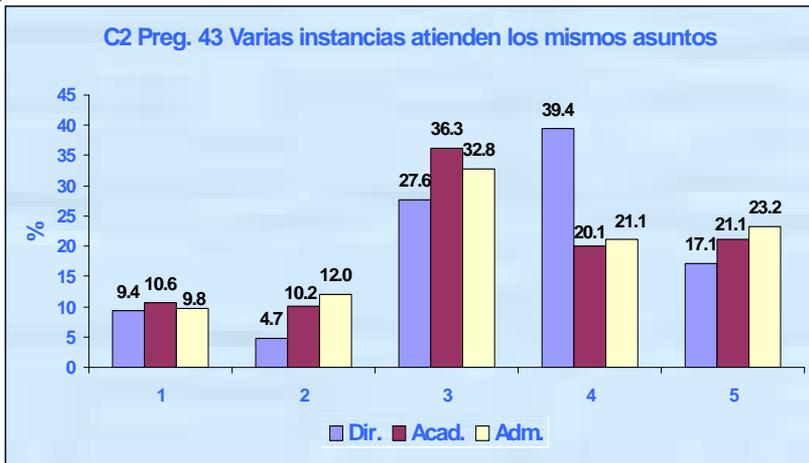


Las preguntas 39 y 40 se refieren al liderazgo directivo, y en la primera se muestra claramente que si se da, y que los resultados dependen de la buena dirección lo que señala una fortaleza que deberá ser tomada en cuenta en los procesos de mejora que se establezcan.

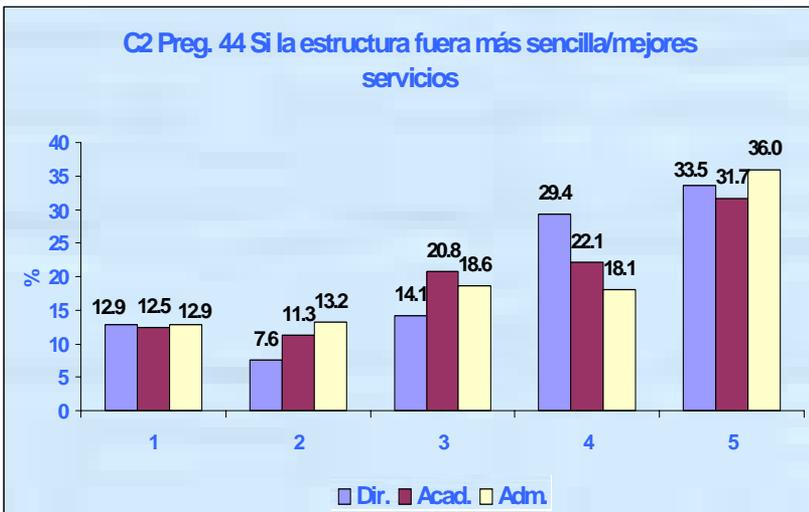


*El reactivo 41 muestra la capacidad para manejar grupos tanto de los académicos como de los directivos, algunos administrativos no se ven muy seguros de poder influir en otros.*

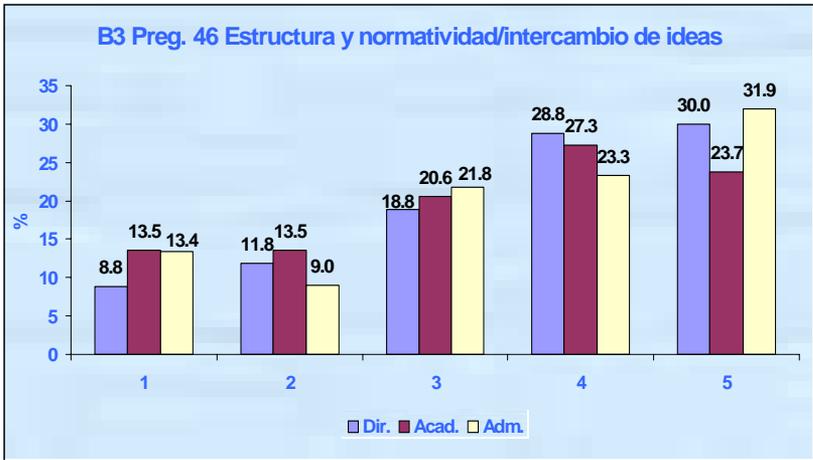
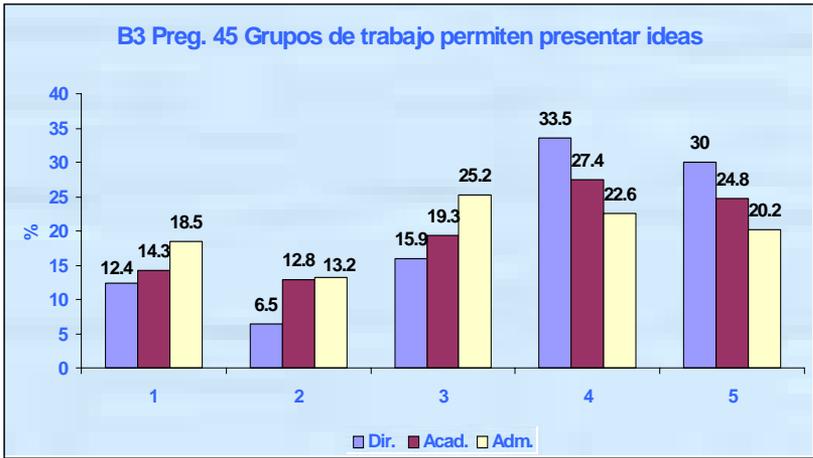
*Reactivo 42, negativo, referido a los resultados institucionales, refiere la percepción de mejora posible lo que es una palanca para establecer proyectos de cambio organizacional.*



El reactivo 43 se refiere a la estructura organizacional, y habla de que se percibe cierta duplicidad de funciones en la estructura.

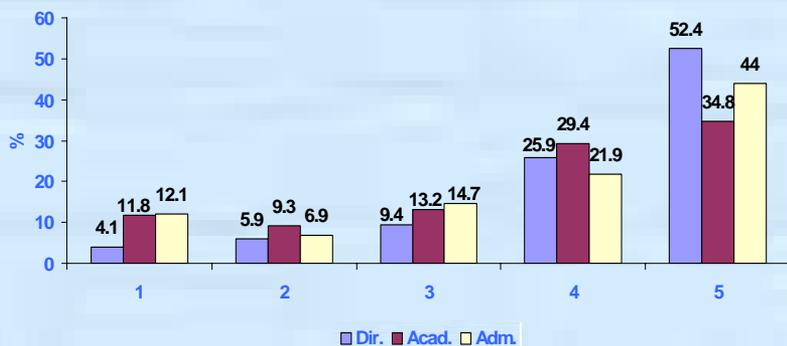


El reactivo 44 también señala que la complejidad de la estructura dificulta la mejora de los servicios, por lo que claramente se abre un área de oportunidad en la estructura.

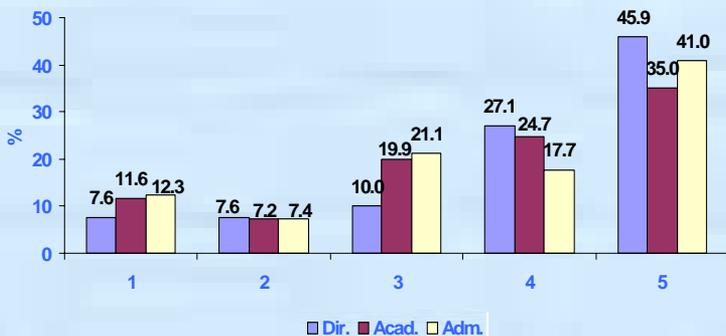


Los reactivos 45 y 46 se refieren a la innovación y a la propuesta de ideas por parte de los miembros de la comunidad, y se observa que los grupos de trabajo sobre todo para el grupo de los administrativos, no son muy receptivos. Y con lo señalado en el reactivo 46 de que la estructura y la normatividad si lo permiten, parece que se trataría de cuestión de las personas, por lo que hay que trabajar con ellas.

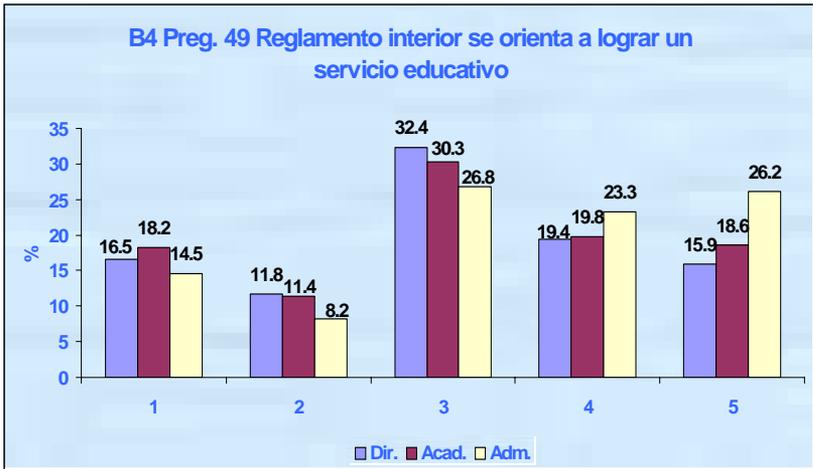
### B4 Preg. 47 La normatividad institucional y el papel en la organización



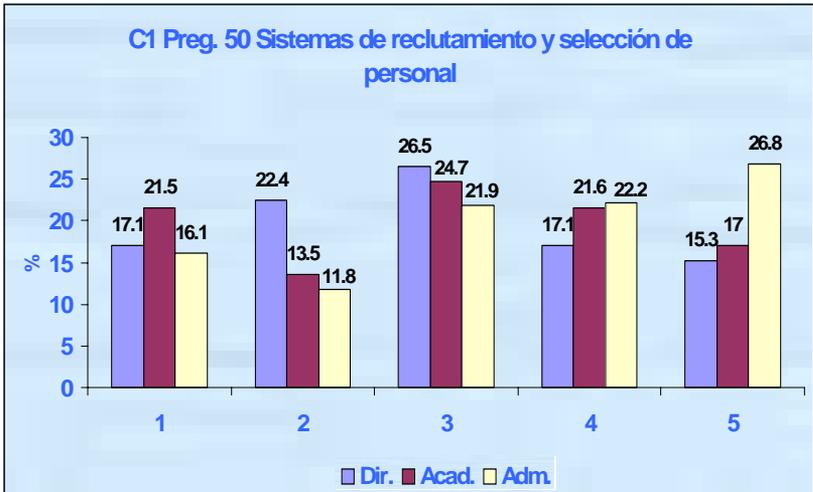
### B4 Preg. 48 Muchos trabajadores no conocen la normatividad



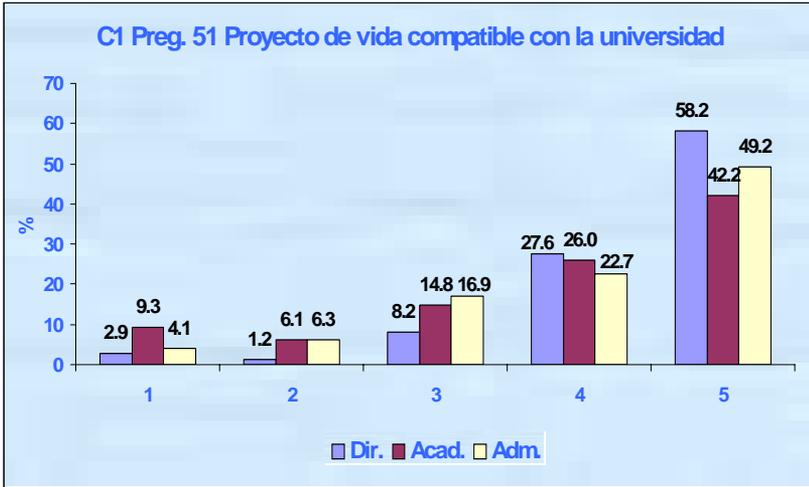
Los reactivos 47 y 48 corresponden al conocimiento de la normatividad, y es sintomático que cuando se les pregunta a cada uno sobre si la conocen es claro que la mayoría asume que si, pero al presguntárseles por los demás dicen que muchos no la conocen. Lo que hace necesario trabajar en la difusión y diálogo sobre los aspectos normativos y su impacto en la capacidad de servicio de la universidad.



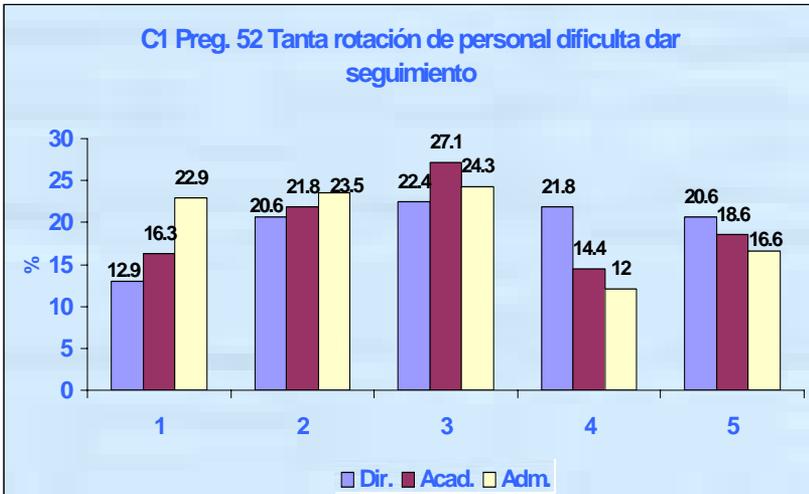
*El reactivo 49 sería un ejemplo de que aunque hay la percepción de que la normatividad debe orientarse a lograr un servicio de calidad, también se ve un poco como mecanismo de control solamente.*



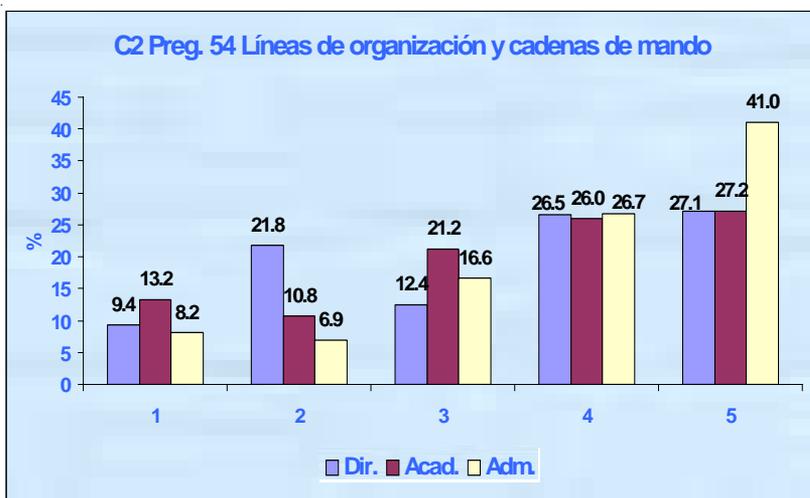
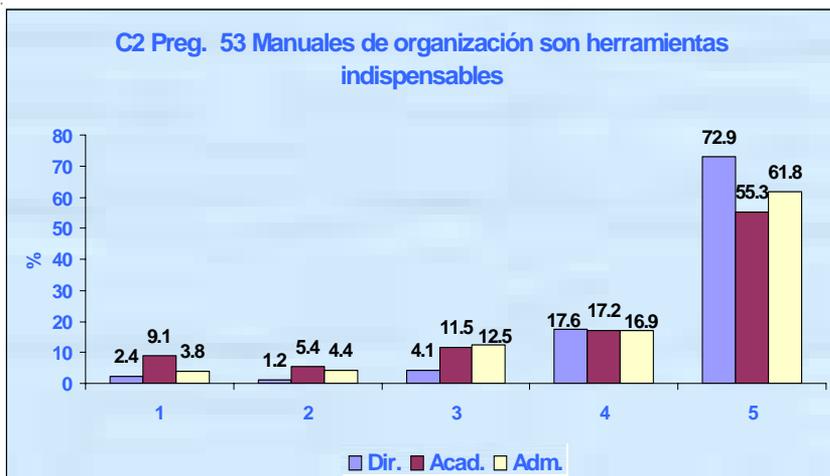
*El reactivo 50 se refiere a la contratación de personal de alta calidad, lo que no parece la percepción general salvo un poco para los administrativos.*



La pregunta 51 es importante ya que concilia el proyecto personal de vida con el trabajo en la universidad, y es claro que todos los grupos lo perciben así, lo que es importante ya que puede ser otra palanca para motivar la sustentabilidad de la organización.

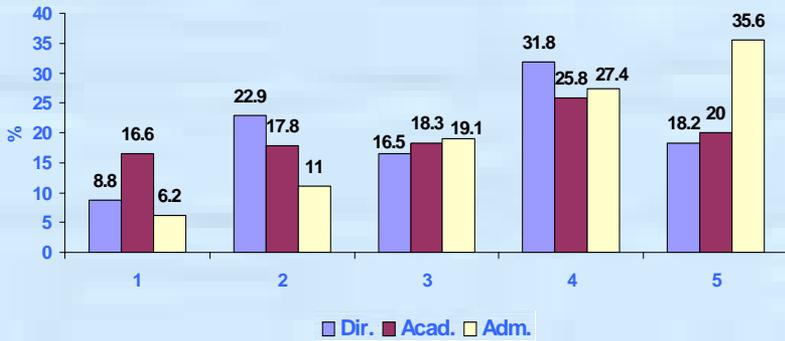


El reactivo 52, aun siendo negativo, da mucha dispersión por lo que no queda claro si no hay mucha rotación o si esta no impacta en el seguimiento de los asuntos institucionales.

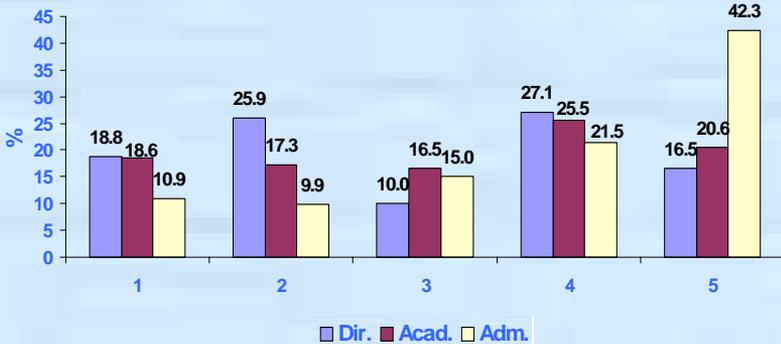


Los siguientes reactivos, 53 y 54 también van relacionados con el diseño organizacional, y responden claramente a la utilidad percibida de los manuales de organización, y de la estructura y líneas de mando, por lo que se deben aprovechar estos elementos para mejorar el servicio.

**C3 preg. 56 Avances tecnológicos son aprovechados correctamente**

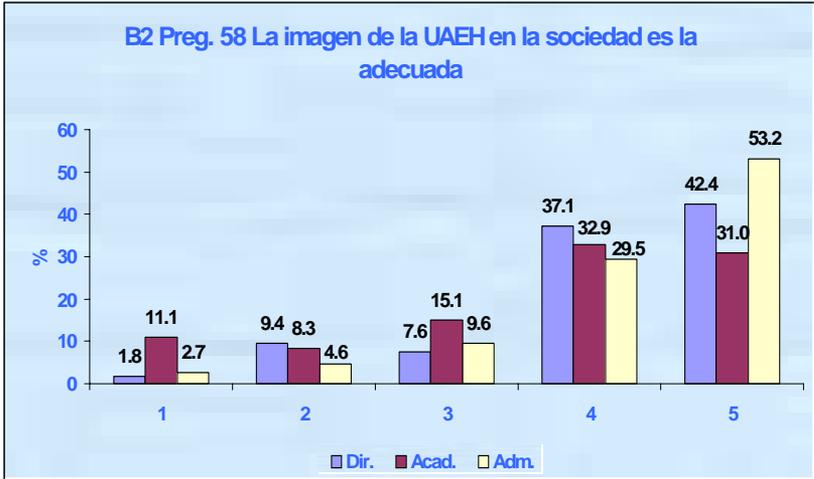


**C3 Preg. 57 Actualización de equipos de computo programas y sistemas**

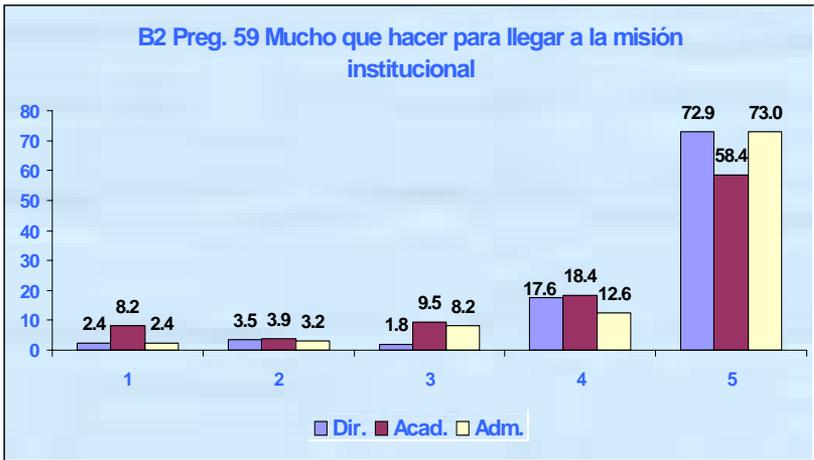


*Esto contrasta un poco con el reactivo 56, donde hay más consenso sobre el aprovechamiento de los avances tecnológicos aunque no tanto para los académicos.*

*Y el reactivo 57, más bien refuerza el hecho de que los recursos de cómputo en particular, no están adecuados al servicio, salvo tal vez para el grupo de los administrativos.*

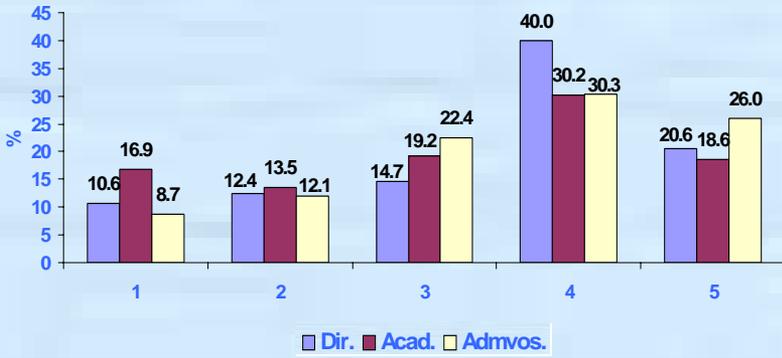


El reactivo 58 se refiere a la imagen institucional, y todos coinciden en que es adecuada ante la sociedad dados los servicios que ofrece.

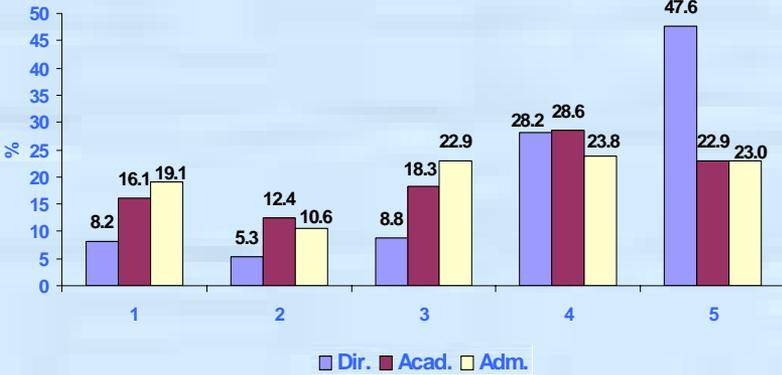


El reactivo 59, representa la percepción del reto por llegar a la meta planteada por la misión institucional, y todos perciben que es necesario trabajar más para alcanzarlo, lo cual es alentador, ya que aceptarían trabajar por ello.

**A1 Preg. 60 Consistencia en la UAEH entre lo que se dice y se hace**

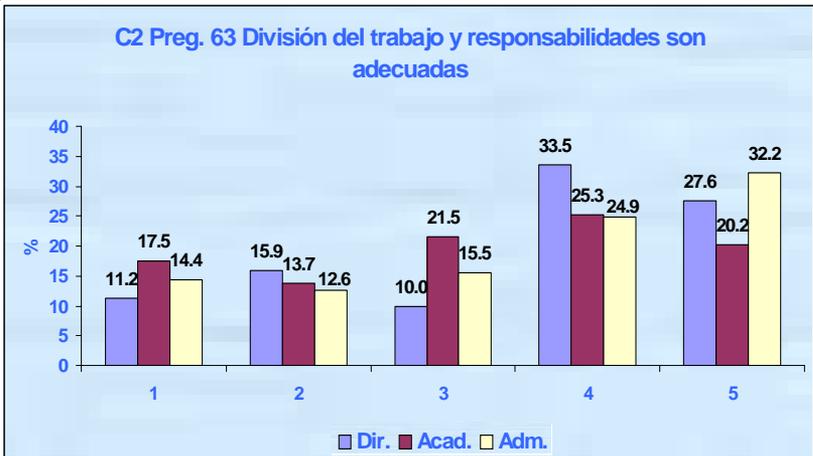
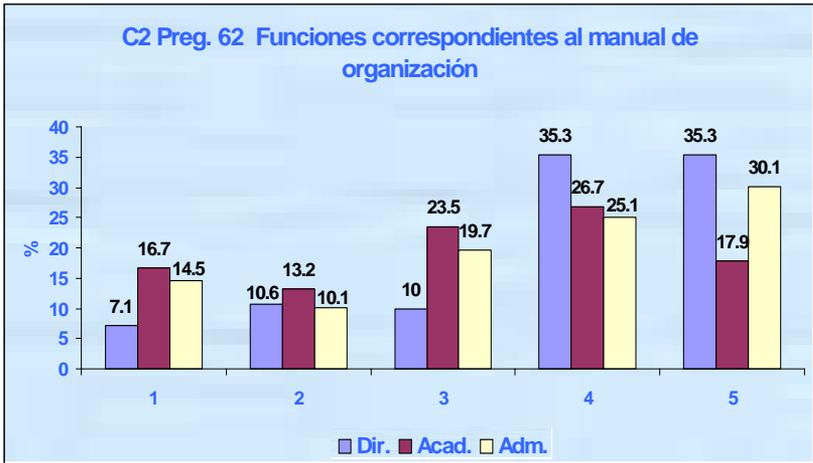


**C2 Preg. 61 Estructura organizacional vigente**



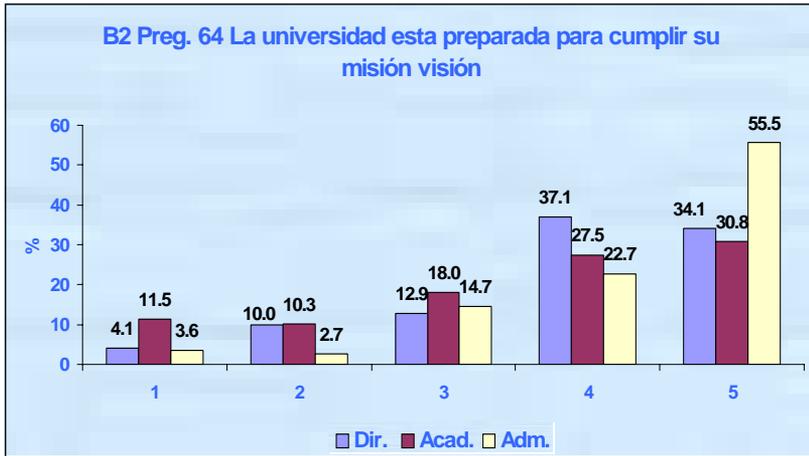
*El reactivo 60 refuerza lo relativo a valores y se avala la consistencia institucional.*

*El reactivo 61 retoma el conocimiento de la estructura vigente y muestra que los directivos son los más informados a este respecto pero que se conoce suficientemente.*



*El reactivo 62, refuerza también lo relativo a organización y funciones y se manifiesta que se conoce suficientemente, aunque los académicos presentan gran dispersión.*

*El reactivo 63 se refiere a la división del trabajo y asignación de responsabilidades, y en general se perciben como adecuadas.*



Y el reactivo 64, resume la percepción de que la universidad está preparada para cumplir su misión y alcanzar su visión, coincidiendo todos a favor de que así es.

## Otros Resultados.

Es interesante observar que el grupo directivo, tiene más reactivos con tendencia a las categorías más altas, y el grupo de los académicos más reactivos con tendencia a las categorías bajas, esto es al desacuerdo. Este resultado es de esperarse, ya que forman el grupo normalmente más crítico, por lo que también tienen el número más bajo de reactivos con altas evaluaciones.

El grupo de los administrativos, refleja en promedio un mayor acuerdo, y una tendencia de respuestas más en función de lo que «debería de esperarse», sea por que se encuentra más conforme, por que es el grupo con menos herramientas o posibilidades para disentir o por que está más sujeto a control o intervención de grupo, por ejemplo del sindicato.

Por otro lado se encuentran algunas coincidencias entre dos grupos, en muchas ocasiones son el grupo directivo y administrativo para los reactivos altos como por ejemplo el

20, 51, 53 y 58 que por el tema de los reactivos tal vez refleja la percepción de la actividad desde el punto de vista administrativo.

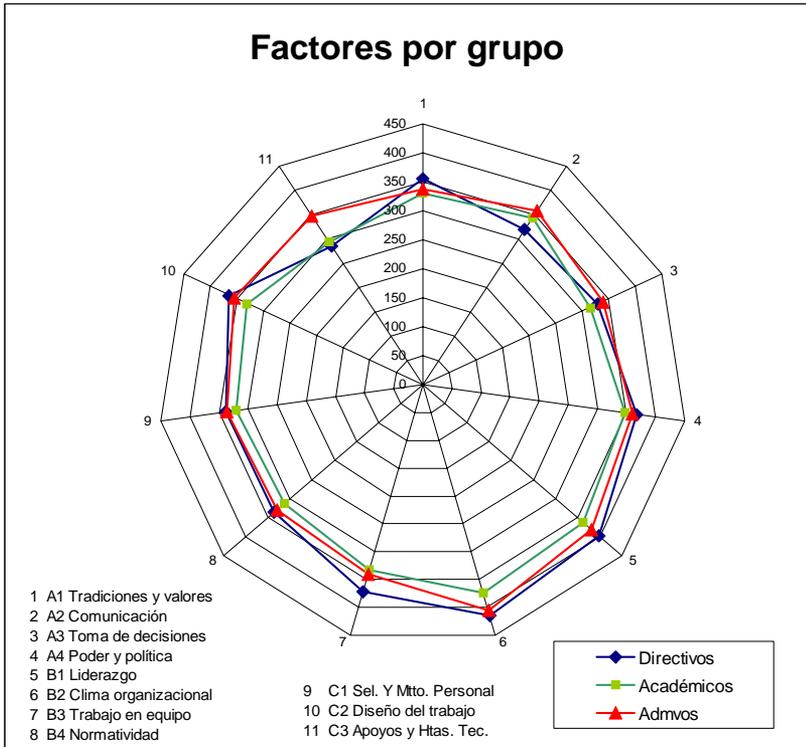
Algunas de estas coincidencias persisten al agrupar los reactivos en los factores del modelo organizacional, y se ven claramente en la gráfica de la página siguiente.

### **Análisis por factor.**

En este apartado se integran los reactivos que forman parte de un mismo factor, en el Anexo 4 se presentan los reactivos clasificados por factor de acuerdo al modelo organizacional propuesto.

Aquí se analiza cada uno de los factores acumulando las frecuencias para cada categoría y ponderando cada una, con un peso que va del 1 (total desacuerdo) hasta 5 (total acuerdo), para comparar que factores resultan más altos. Se presenta en la página siguiente la gráfica que señala los resultados de cada grupo. En el anexo 6 se muestran los histogramas de frecuencias de respuesta para cada factor.

Aquí se muestra, que a nivel de los factores, los tres grupos presentan comportamientos muy similares, destacándose que el factor de Clima organizacional, es el que se valora más alto por los tres grupos. Liderazgo es un factor evaluado alto por los directivos pero no tanto por los otros dos grupos, principalmente por los académicos.



Gráfica XI.1 Gráfica de los totales por factor por grupo.

Otro aspecto importante que se desprende de este análisis es que tanto los académicos como los directivos señalan bajo el aspecto relacionado con los apoyos y herramientas tecnológicas, y el grupo administrativo no tanto.

### Correlaciones por factor.

También se llevó a cabo un estudio de correlación con los análisis obtenidos por el SPSS y que se presentan en el anexo 5. Los resultados obtenidos son satisfactorios ya que en general, los reactivos correlacionan bien dentro de cada factor.

El factor A1 Tradiciones y Valores presenta altas correlaciones, pero se notan diferencias entre

los grupos, lo que señala de alguna forma la visión de los grupos en este aspecto, en particular se observa que el reactivo referente a que las autoridades promueven un trato justo, y congruencia entre lo que se dice y se hace, respecto a honestidad y ética en la vida universitaria tienen una correlación de .579 y .605 respectivamente, en el grupo directivo, sin embargo los valores para los académicos son de .449 y .432 y para los administrativos .448 y .270 lo que resulta muy significativo.

Es interesante notar que en el factor A2 Comunicación, el cual presenta altas correlaciones, los reactivos que se refieren a rumores y comentarios de pasillo correlacionan negativamente con el de medios por los que llega la información son adecuados y la función de la comunicación como ayuda para el desempeño de las funciones, lo que implica que se aprecia un tipo de comunicación «oficial» o formal y no tanto la informal.

El factor A3 Toma de decisiones, presenta correlaciones no tan altas y mayor diversidad entre los grupos. El factor A4 Poder y política, alcanza correlaciones con nivel de significancia pero son más bien bajas, lo que se observa en todos los grupos.

Los factores B1 Liderazgo, B2 Clima organizacional, y B3 Trabajo en equipo, presentan bien las correlaciones y un comportamiento relativamente homogéneo entre los grupos, aunque en algunos aspectos contrasta el criterio del grupo de directivos con respecto a los académicos y administrativos, por ejemplo en cuanto No hay favoritismo ni trato especial, respecto a, todos tienen las mismas oportunidades, obviamente presentando una mayor correlación entre los directivos por que aparentemente ellos creen que ambas preguntas van a la par.

Finalmente los factores C1 Selección y mantenimiento de personal y C2 Diseño del trabajo presentan resultados diversos sin señalar nada en particular y probablemente el C3 Apoyos y herramientas tecnológicas es el más interesante de este grupo, y muestra un buen nivel de correlación y además alta coincidencia en los grupos, lo que refiere a que las preguntas en este sentido llevan la misma orientación.

En el siguiente capítulo se muestran algunas conclusiones, a partir de la observación de los resultados y tratando de ubicar el contexto institucional, a fin de proponer también, algunas alternativas de acción que, de acuerdo a la información obtenida y a la experiencia de las autoridades universitarias, permiten esbozar un primer nivel de atención a los temas relacionados con la efectividad institucional.

## Conclusiones

Los resultados muestran información muy valiosa para diseñar algunas estrategias, que en coordinación con el plan de desarrollo institucional, permitan mejorar la efectividad institucional, con el fin de ofrecer mejores servicios a los diferentes grupos que buscan, en la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, oportunidades para lograr aprendizajes útiles para su vida.

Es importante puntualizar que, estos resultados deberán contrastarse con otras fuentes de información para corroborar los hallazgos y matizar las acciones que se proponen más adelante, ya que al abordar los aspectos relativos al comportamiento organizacional, hay que proceder con cautela para promover un cambio, de manera positiva, sin producir malestar entre los miembros de la comunidad.

Como se señaló en el capítulo anterior, existen algunas fortalezas muy bien ubicadas en la percepción de los miembros de la comunidad universitaria, y en su respuesta al cuestionario, estas son por ejemplo el sentido de pertenencia y gusto por ser parte de la Universidad.

Es importante saber que hay apertura al cambio, al menos en la declaración realizada por los que respondieron el cuestionario y es posible usar como palanca la búsqueda de un mejor servicio, ya que se percibe un acuerdo general de que es posible mejorar en los resultados alcanzados y en los servicios ofrecidos.

Así mismo se percibe según el reactivo relativo a que las áreas que están bien administradas tienen mejores resultados.

Es bueno observar que los tres grupos presentan resultados bastante cercanos, y además en un nivel intermedio alto, lo que implica que las acciones que se propongan

pueden incluir a todos, facilitando así la integración de toda la comunidad en las acciones de mejora.

En cuanto a las áreas de oportunidad que se han señalado resulta destacable la marcada tendencia en cuanto a que hace falta mejorar los medios de comunicación para que se perciban como vehículos de la información sobre las decisiones y la vida institucionales.

Otras áreas de oportunidad son:

- \* Revalorar el equipo y las herramientas tecnológicas disponibles para llevar a cabo las tareas, esto implica no solo el equipo en sí, sino lo concerniente para poder aprovechar la capacidad instalada al máximo.

- \* Revisar las políticas y procedimientos en cuanto a reconocimientos y promociones a fin de eliminar el sentimiento de que hay favoritismo e inequidad en el trato a las personas de la comunidad.

- \* Los directivos y los administrativos coinciden en señalar la importancia de los manuales de organización para el buen desempeño de las tareas, habrá que desarrollar esta misma percepción en los académicos y fortalecer su aplicación.

- \* Los académicos resultan más críticos respecto a cuestiones fundamentales, por ejemplo valores, por lo que habrá que aprovechar esta criticidad para inducir procesos de reflexión en la institución y lograr que no solo se conozcan los valores fundamentales sino que se vivan más ampliamente dentro de la universidad.

- \* Se percibe la necesidad de mejorar los procesos de contratación y retención de personal con alta capacidad y dispuesto al trabajo institucional, así como la retribución en términos

de la calidad del trabajo desempeñado.

\* Mantener el control sobre la comunicación, para reducir el exceso de comunicación informal y los rumores, tratando también de controlar a los involucrados.

Se observa que en ocasiones coinciden los grupos directivo y administrativo, esto en relación con asuntos más relacionados con los procesos administrativos, los académicos son, en general, los más estrictos en la opinión de la universidad; por otro lado, en algunos aspectos muy directamente relacionados con su posición, los directivos se muestran muy de acuerdo con el estado que guardan las cosas en la universidad por lo que será necesario hacer que traduzcan su adhesión a la universidad en resultados directamente relacionados con el liderazgo que desempeñan y con las metas que deben alcanzar las diferentes áreas de la universidad.

Es importante ver este estudio como un punto de partida para generar oportunidades de mejora institucional que involucren a todos los miembros de la universidad, mejoras que deberán traducirse en los resultados del servicio y en los indicadores de desempeño institucional.

Este primer análisis destaca los aspectos más sobresalientes de la información obtenida, en la segunda etapa se deberá profundizar en el detalle de cada respuesta y de reactivos específicos, comparando las respuestas con otros indicadores y datos objetivos con los que se cuente, para afinar las acciones y tomar decisiones para su implementación.

Algunas sugerencias de acción que ya se desprenden de esta primera etapa son:

Y Generar mecanismos más ágiles y

participativos para la toma de decisiones.

Mediante la revisión de normas, políticas y procedimientos relacionados, fomentando una cultura democrática y participativa, hacia dentro de los organismos e instancias institucionales.

Se pueden ofrecer conferencias y pláticas sobre estos temas para motivar este esfuerzo.

\* Establecer una cultura del trabajo en equipo y la colaboración.

Se trabajará con todos los directivos y jefes de grupos de trabajo, para generar una cultura de apertura a las nuevas ideas y la innovación, identificando las cadenas de valor y los servicios que se prestan entre las diferentes entidades de la universidad para fomentar la colaboración y lograr sinergia en los resultados.

\* Mejorar los mecanismos de comunicación y difusión de la información.

Evaluar los medios de información con otros instrumentos, revisar datos de circulación y perfil de usuarios para rediseñarlos, eliminarlos o proponer nuevas alternativas de información y comunicación oficial, a fin de tener una comunidad más informada.

Lo que automáticamente ayudará a controlar los rumores y la comunicación informal pernicioso.

\* Ofrecer oportunidades de capacitación en temas como liderazgo, calidad y cambio organizacional.

Iniciando con los directivos y formando grupos de trabajo que permitan que estos conceptos permeen en toda la comunidad.

\* Reforzar los aspectos relacionados con la documentación de procedimientos, manuales

de organización, su uso y su mejora.

Dado que esto se ha identificado como una fortaleza o al menos se ve como muy necesario para lograr buenos resultados, se podrá proceder a su diseño y en su caso actualización para tener procedimientos realineados con la efectividad institucional deseada.

\* Definir, explicitar, difundir y explicar los valores institucionales buscando que se traduzcan en acciones que normen la vida institucional.

Preparar grupos de trabajo e imprimir documentos con esta información para llegar a toda la institución y posteriormente generar grupos de trabajo que conviertan estos postulados en acciones y resultados relacionados con la operación cotidiana.

\* Adecuar la normatividad institucional para atender las exigencias del cambio y la mejora organizacional.

Actualizar normas fundamentales para rediseñar la estructura, los reglamentos para facilitar la operación y abrir espacios para las nuevas modalidades de entrega de los servicios educativos.

\* Simplificar la estructura organizacional y evitar la duplicidad de funciones

Revisando los organigramas, estudiando los tipos de estructura aplicables para una institución, que mantenga tanto los departamentos en la sede central, como los requerimientos multi-campus.

\* Políticas de administración de personal, sueldos y políticas de incentivos.

Junto con los cambios propuestos y para potenciar su impacto se requerirá de un

programa de implantación que prevea incentivos y premios para las unidades que presenten avances y mejora en sus resultados, de acuerdo con un sistema de indicadores que permitan documentar los avances y que se integren en el proceso de evaluación institucional.

## Meta Evaluación

Este trabajo junto con las acciones que de él se deriven y de los resultados de las dos etapas restantes deberán ser evaluados en un periodo que iniciaría en 6 meses para documentar los avances y contrastar con los resultados institucionales para determinar su impacto.

## PROPUESTAS PARA LA MEJORA

Los resultados del estudio de Efectividad institucional proporcionan información muy valiosa para tomar acciones con el fin de ofrecer mejores servicios a los diferentes grupos que buscan, en la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, oportunidades para lograr aprendizajes útiles para su vida. Por lo tanto existen áreas de oportunidad emanadas del diagnóstico que afectan a diferentes dependencias de la universidad y que es factible cuenten con Proyectos que permitan mejorar algunas partes del proceso en la vida institucional.

Los proyectos que se derivaran de una evaluación específica de los factores indicados, deberán estar terminados en el mes de mayo del 2004 con la finalidad de ser incluidos en el PIFI 4.0 del año 2005, y corresponden a las siguientes dependencias:

Dirección General de Relaciones Públicas y de Comunicación Social  
División de Administración y Finanzas  
Dirección General de Servicios Académicos  
Dirección de Administración de Personal  
Dirección de Organización y Métodos



Dependencia	Nombre	Descripción
Dirección de Relaciones Públicas y Comunicación Social	Mejora de los medios de comunicación.	Con la finalidad de que se perciban como vehículos de la información sobre las decisiones y la vida universitaria
	Control sobre la comunicación	Mantener el control sobre ella, para reducir el exceso de comunicación informal y los rumores.
División de Administración y Finanzas.	Revaloración del equipo y herramientas tecnológicas	Revisión del equipo y herramientas para llevar a cabo las tareas de las áreas de apoyo (administración) a las de Docencia, Investigación y Extensión de la Cultura y los Servicios
Dirección General de Servicios Académicos	Revaloración del equipo y herramientas tecnológicas	Revisión del equipo y las herramientas disponibles para llevar a cabo las tareas de las áreas de Docencia, Investigación y Extensión de la Cultura y los Servicios

Dirección de Administración Personal	Políticas y procedimientos en cuanto a reconocimientos y promociones	Revisar las Políticas y Procedimientos en éstas áreas a fin de eliminar el sentimiento de que hay favoritismo e inequidad en el trato a las personas en la comunidad, conforme a las normas de la Secretaría de Educación Pública y los Estatutos General y de Personal Académico de la UAEH
	Mejora en los procesos de contratación y retención de personal	Se percibe la necesidad de mejorar los procesos de contratación y retención de personal con alta capacidad y dispuesto al trabajo institucional, así como la retribución en términos de la calidad del trabajo desempeñado
Dirección de Organización y Métodos	Efectividad de los Manuales de Organización y Procedimientos	Los Manuales de Organización y Procedimientos son la base para el buen desempeño de las tareas asignadas, por lo tanto es indispensable la elaboración, revisión y actualización de los Manuales de la UAEH.
	Valores universitarios, conocimiento y su aplicación	Conforme al diagnóstico se determinó que existe la necesidad de inducir a un proceso de reflexión al personal de la universidad para lograr que no solo conozca los valores universitarios fundamentales sino que se vivan y apliquen dentro de la institución

Se propone que la metodología de elaboración de los proyectos sea similar a la indicada por la Secretaría de Educación Pública, consistente en los siguientes apartados:

Evaluación

Nombre del Proyecto

Responsable del Proyecto

Justificación ( Para qué es el proyecto? Que impacto tendrá? A quienes beneficiará?)

Objetivo General (Descripción cualitativa de lo que se pretende lograr a través de la realización del proyecto)

Objetivos específicos (Descripción cualitativa de los aspectos específicos o de los ámbitos de acción para lograr el objetivo general)

Estrategias (Descripción detallada de los procedimientos formas y vías a emplear para la consecución y logro de los objetivos planeados, lo que implica señalar los pasos a seguir, los recursos humanos materiales y financieros a utilizar y la metodología a aplicar )

Metas (Propósitos operacionalmente cuantificables y cuyo logro se estipula en un tiempo determinado. Cada meta debe ser expresada en unidades de medida, se debe proyectar, calendarizar y cuantificar.

Actividades (Acciones que se realizan para cumplir la meta, son los medios para alcanzar los fines.)

## Obras citadas

1) PIFI UAEH. Documento elaborado por la Dirección General de Planeación de la UAEH. Septiembre de 2003.

2) SEP (2003). Segundo Proceso para actualizar el Programa Integral de Fortalecimiento Institucional. Guía PIFI 3.0. México, D.F.: Subsecretaría de Educación Superior e Investigación Científica, SEP.

3) Guerra, D. (1999). La Educación en el Siglo XXI. Propuestas y Escenarios. En Educación en el Siglo XXI. Fernando Solana Ed. México, D.F.: Editorial Limusa S.A. de C.V.

4) Duderstadt, J. (2002). A University for the 21<sup>st</sup> Century. Ann Arbor, Michigan. The University of Michigan Press.

5) O'Banion, T. (1997). A Learning College for the 21<sup>st</sup> Century. Phoenix, Arizona. The Oryx Press.

6) Kotter, J. (1996). Leading Change. Boston, MASS. Harvard Business School Press.

7) Durand, Y. (2001) Economía y Petroleo Cambiar la Cultura Organizacional Internet Analitica.com ([www.analitica.com/va/economia/organizacion/1910420.asp](http://www.analitica.com/va/economia/organizacion/1910420.asp)).

8) Perazzo, D. (2000). La cultura Organizacional en los Centros Educativos Participación, Innovación y Calidad Educativa. Tesis Doctoral Universidad de Salamanca España.

9) Echavarría, M.T. Componentes de la Cultura. Artículo de Internet [mechavar@colomsat.net.co](mailto:mechavar@colomsat.net.co)

10) Gay, L.R. (1996). Educational Research. Competencies for Analysis and Application. Upper Saddle River, N.J. : Simon & Schuster Co.

## Obras citadas

- 1) PIFI UAEH. Documento elaborado por la Dirección General de Planeación de la UAEH. Septiembre de 2003.
- 2) SEP (2003). Segundo Proceso para actualizar el Programa Integral de Fortalecimiento Institucional. Guía PIFI 3.0. México, D.F.: Subsecretaría de Educación Superior e Investigación Científica, SEP.
- 3) Guerra, D. (1999). La Educación en el Siglo XXI. Propuestas y Escenarios. En Educación en el Siglo XXI. Fernando Solana Ed. México, D.F.: Editorial Limusa S.A. de C.V.
- 4) Duderstadt, J. (2002). A University for the 21<sup>st</sup> Century. Ann Arbor, Michigan. The University of Michigan Press.
- 5) O'Banion, T. (1997). A Learning College for the 21<sup>st</sup> Century. Phoenix, Arizona. The Oryx Press.
- 6) Kotter, J. (1996). Leading Change. Boston, MASS. Harvard Business School Press.
- 7) Durand, Y. (2001) Economía y Petróleo Cambiar la Cultura Organizacional Internet Analítica.com ([www.analitica.com/va/economia/organizacion/1910420.asp](http://www.analitica.com/va/economia/organizacion/1910420.asp)).
- 8) Perazzo, D. (2000). La cultura Organizacional en los Centros Educativos Participación, Innovación y Calidad Educativa. Tesis Doctoral Universidad de Salamanca España.
- 9) Echavarria, M.T. Componentes de la Cultura. Artículo de Internet [mechavar@colomsat.net.co](mailto:mechavar@colomsat.net.co)
- 10) Gay, L.R. (1996). Educational Research. Competencies for Analysis and Application. Upper Saddle River, N.J. : Simon & Schuster Co.



**Anexos:**

**A1 Cuestionario**

**A2 Tablas de captura de respuestas por grupo (Muestra)**

**A3 Acumulación de frecuencias**

**A4 Clasificación de reactivos por factor**

**A5 Correlaciones de reactivos por factor**

**A6 Histogramas por Factor**

**A7 Análisis por factor A,B,C**



## UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE HIDALGO

### DIRECCIÓN DE ORGANIZACIÓN Y MÉTODOS ENCUESTA DE PERCEPCIÓN DEL AMBIENTE INSTITUCIONAL

El objetivo de la encuesta permitirá obtener un diagnóstico organizacional de la universidad para que dentro de los marcos normativos y estructurales se puedan llevar a cabo mejoras y adecuaciones que permitan:

Agilizar la toma de decisiones; Mejorar la comunicación; Evitar la duplicidad de funciones; Coordinar instancias que atienden tareas similares; Establecer una cultura de trabajo en equipo y Elevar la productividad.

Para contestar este cuestionario se requiere anotar en la columna de respuesta el número que mejor corresponda a su opinión respecto del enunciado que antecede, conforme a la siguiente escala:

1 Totalmente en desacuerdo    2 Un poco en desacuerdo    3 Posición neutra    4 Un poco de acuerdo    5 Totalmente de acuerdo

No    Reactivo    Resp.

1. Las autoridades proveen la información necesaria sobre proyectos importantes
2. Las autoridades informan oportunamente sobre cambios en la universidad
3. Las autoridades del primer nivel (Rector, Secretario General y Directores de las DES y Preparatorias) tienen una idea clara de la visión y misión de la institución y como llegar a la meta
4. Se perciben valores de honestidad y ética en la vida universitaria
5. Existen oportunidades de desarrollo a través de la capacitación, tanto en lo personal como profesionalmente
6. Las autoridades reconocen el logro de resultados en mi desempeño
7. Los beneficios y prestaciones de la universidad son muy buenos y no los hay en otras organizaciones
8. El pago que reciben las personas en la universidad es justo y acorde a las funciones y trabajo desarrollado
9. Todos tienen las mismas oportunidades en función de su esfuerzo
10. No hay favoritismo ni trato especial a personas o áreas de la institución
11. Las autoridades dan y promueven un trato justo para todos
12. Encuentro sentido en mi trabajo y me esfuerzo más en hacer las cosas bien
13. Me siento orgulloso de pertenecer a esta institución y de los resultados que se han logrado
14. Recomendaría esta institución a la sociedad e incluso la elegiría para que estudiaran aquí sus hijos
15. Hay actividades con el personal que permiten crear un ambiente de compañerismo
16. Celebramos el cumpleaños de los compañeros de mi área y todos participan con buen ánimo
17. Siempre puedo contar con el apoyo de mis compañeros
18. Me siento tan identificado con el grupo de trabajo que se siente un espíritu de familia
19. Son por todos conocidos los valores y principios institucionales
20. Es posible aplicar los valores en mis actividades universitarias
21. Con el tiempo he logrado entender por que las cosas se hacen así en la universidad
22. La universidad sería mejor si procurara mantener sus tradiciones sin cambiar su modo de ser
23. Me entero de lo que sucede en la universidad gracias a los "comentarios de pasillo entre los colegas"
24. Todo el mundo se ve involucrado en los rumores que circulan en la universidad

25. El exceso de comentarios, y rumores perjudica el trabajo universitario
26. Siempre me queda claro quién promueve un rumor y por qué lo hace
27. Los medios por los que me llega la información oficial son adecuados
28. La comunicación en mi área con compañeros y superiores me ayuda a desempeñar mis funciones
29. Sería conveniente contar con órganos informativos tales como periódicos, gacetas, mas tableros de avisos, etc.
30. Existe la suficiente participación colectiva en la toma de decisiones
31. Las autoridades de primer nivel siempre deciden lo adecuado, en beneficio de la institución
32. Los órganos de decisión siempre tienen el tiempo suficiente para estudiar las propuestas y emitir una respuesta
33. Las decisiones llegan a tiempo para su puesta en práctica para que el sistema funcione adecuadamente
34. Se decide más en función de las personas que de las necesidades del servicio y de los procesos institucionales
35. En el trabajo diario se generan conflictos por influencias internas o externas
36. Saber con quien dirigirme es clave para lograr efectividad en el desarrollo de mis proyectos
37. Primero se debe pensar en la universidad y en los recursos que tiene y luego en las necesidades de los alumnos
38. Poder ofrecer un servicio de calidad implicaría hacer cambios importantes en la mentalidad de algunas personas
39. El desempeño de los niveles directivos en la institución inspira a todos a trabajar por mejorar cada día
40. Percibo que las áreas que están bien dirigidas producen muy buenos resultados
41. Se como ejercer el liderazgo con el personal del área en la que me desempeño
42. Los resultados de la universidad en sus áreas académico administrativas no pueden ser mejores

43. Hay varias instancias en la universidad que atienden los mismos asuntos desde diferente perspectiva
44. Si la estructura universitaria fuera más sencilla se podrían ofrecer mejores servicios a los alumnos
45. Participo en grupos de trabajo que me permiten presentar ideas y éstas son tomadas en cuenta
46. La estructura y la normatividad institucionales permiten el trabajo en equipo y el intercambio de ideas
47. Conozco la normatividad institucional y mi papel dentro de la organización
48. Muchos trabajadores de la universidad no la conocen bien, ni en sus reglamentos ni en su funcionamiento
49. El reglamento interior de trabajo se orienta más a lograr un servicio educativo de calidad que a controlar al personal
50. Los sistemas de reclutamiento y retención de personal hacen que se cuente con un equipo humano de alta calidad
51. Considero que mi proyecto de vida es compatible con la universidad
52. Hay tanta rotación de personal que es difícil dar seguimiento a los proyectos
53. Los manuales de organización y las descripciones de funciones son herramientas indispensables en la UAEH
54. Las líneas de organización, y las cadenas de mando se respetan permitiendo un mejor funcionamiento de la UAEH
55. Se cuenta con todos los recursos necesarios para desempeñar el trabajo en todas las áreas de la universidad
56. Los avances tecnológicos son aprovechados correctamente conforme a la visión y la misión de la UAEH
57. La actualización de equipos de cómputo, programas y sistemas es adecuada para el servicio que ofrece la UAEH
58. La imagen que tiene la universidad en la sociedad es la adecuada, dada la calidad de los servicios que ofrece
59. Hay todavía mucho por hacer para llegar a donde la misión institucional nos plantea
60. Hay consistencia en la UAEH entre lo que se dice y lo que se hace
61. Conozco la estructura organizacional vigente en la UAEH
62. Conozco y mis colaboradores conocen las funciones que corresponden a cada quien de acuerdo al manual de organización
63. La división del trabajo y las responsabilidades son adecuadas
64. La universidad está preparada para cumplir su misión visión

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE HIDALGO**  
**DIRECCIÓN DE ORGANIZACIÓN Y MÉTODOS**  
**DIRECTIVOS, ACADÉMICOS Y ADMINISTRATIVOS**  
**TABLA DE CAPTURA (EJEMPLO)**

Reactivos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	...	64	
Factor	A2	B1	A1	C1	B1	C1	C2	B1	B4	A1	B2	B2	B2	B2	B3	B2	B3	B2	A1	A1	C2	A1	A2	A2	A2	A4	A2	A2	A2	A3	...	n	
Questionarios																																	
1																																	
2																																	
3																																	
4																																	
5																																	
6																																	
7																																	
8																																	
9																																	
n																																	

## GENERAL (TODA LA POBLACION ENCUESTADA UNIVERSIDAD)

### Autoridades proveen información sobre proyectos

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Totalmente en desacuerdo	468	18.8	18.9	18.9
	Un poco en desacuerdo	462	18.5	18.6	37.5
	Posición neutra	365	14.6	14.7	52.3
	Un poco de acuerdo	597	23.9	24.1	76.4
	Totalmente de acuerdo	586	23.5	23.6	100.0
	Total	2478	99.3	100.0	
Missing	System	17	.7		
Total		2495	100.0		

### Autoridades informan sobre cambios en la UAEH

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	2	.1	.1	.1
	Totalmente en desacuerdo	597	23.9	24.0	24.1
	Un poco en desacuerdo	493	19.8	19.8	43.9
	Posición neutra	357	14.3	14.3	58.2
	Un poco de acuerdo	568	22.8	22.8	81.0
	Totalmente de acuerdo	472	18.9	19.0	100.0
	Total	2489	99.8	100.0	
Missing	System	6	.2		
Total		2495	100.0		

### Autoridades tienen idea clara de la visión y la misión

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	1	.0	.0	.0
	Totalmente en desacuerdo	157	6.3	6.3	6.4
	Un poco en desacuerdo	219	8.8	8.8	15.2
	Posición neutra	535	21.4	21.5	36.7
	Un poco de acuerdo	612	24.5	24.6	61.3
	Totalmente de acuerdo	963	38.6	38.7	100.0
	Total	2487	99.7	100.0	
Missing	System	8	.3		
Total		2495	100.0		

### Valores de honestidad y ética en la vida universitaria

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Totalmente en desacuerdo	265	10.6	10.6	10.6
	Un poco en desacuerdo	390	15.6	15.6	26.3
	Posición neutra	495	19.8	19.8	46.1
	Un poco de acuerdo	740	29.7	29.7	75.8
	Totalmente de acuerdo	604	24.2	24.2	100.0
	Total	2494	100.0	100.0	
Missing	System	1	.0		
Total		2495	100.0		

### Oportunidades de desarrollo a través de la capacitación

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Totalmente en desacuerdo	356	14.3	14.3	14.3
	Un poco en desacuerdo	425	17.0	17.1	31.3
	Posición neutra	310	12.4	12.4	43.8
	Un poco de acuerdo	709	28.4	28.5	72.2
	Totalmente de acuerdo	692	27.7	27.8	100.0
	Total	2492	99.9	100.0	
Missing	System	3	.1		
Total		2495	100.0		

### Autoridades reconocen el logro de resultados

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Totalmente en desacuerdo	491	19.7	19.7	19.7
	Un poco en desacuerdo	444	17.8	17.8	37.5
	Posición neutra	420	16.8	16.8	54.4
	Un poco de acuerdo	715	28.7	28.7	83.0
	Totalmente de acuerdo	423	17.0	17.0	100.0
	Total	2493	99.9	100.0	
Missing	System	2	.1		
Total		2495	100.0		

### Beneficios y prestaciones son muy buenos

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Totalmente en desacuerdo	406	16.3	16.3	16.3
	Un poco en desacuerdo	447	17.9	18.0	34.3
	Posición neutra	483	19.4	19.4	53.7
	Un poco de acuerdo	753	30.2	30.2	83.9
	Totalmente de acuerdo	398	16.0	16.0	99.9
	11	3	.1	.1	100.0
	Total	2490	99.8	100.0	
Missing	System	5	.2		
Total		2495	100.0		

### Pago justo y acorde a las funciones

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Totalmente en desacuerdo	671	26.9	26.9	26.9
	Un poco en desacuerdo	574	23.0	23.0	49.9
	Posición neutra	398	16.0	16.0	65.9
	Un poco de acuerdo	567	22.7	22.7	88.6
	Totalmente de acuerdo	284	11.4	11.4	100.0
	Total	2494	100.0	100.0	
Missing	System	1	.0		
Total		2495	100.0		



**Todos tienen las mismas oportunidades**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Totalmente en desacuerdo	652	26.1	26.2	26.2
	Un poco en desacuerdo	552	22.1	22.1	48.3
	Posición neutra	387	15.5	15.5	63.8
	Un poco de acuerdo	447	17.9	17.9	81.7
	Totalmente de acuerdo	455	18.2	18.3	100.0
	Total	2493	99.9	100.0	
Missing	System	2	.1		
Total		2495	100.0		

**No hay favoritismo ni trato especial**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Totalmente en desacuerdo	702	28.1	28.2	28.2
	Un poco en desacuerdo	496	19.9	19.9	48.1
	Posición neutra	490	19.6	19.7	67.8
	Un poco de acuerdo	377	15.1	15.1	82.9
	Totalmente de acuerdo	425	17.0	17.1	100.0
	Total	2490	99.8	100.0	
Missing	System	5	.2		
Total		2495	100.0		

**Autoridades promueven un trato justo**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Totalmente en desacuerdo	433	17.4	17.4	17.4
	Un poco en desacuerdo	459	18.4	18.4	35.8
	Posición neutra	458	18.4	18.4	54.2
	Un poco de acuerdo	613	24.6	24.6	78.7
	Totalmente de acuerdo	530	21.2	21.3	100.0
	Total	2493	99.9	100.0	
Missing	System	2	.1		
Total		2495	100.0		

**Sentido en el trabajo y esfuerzo**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Totalmente en desacuerdo	85	3.4	3.4	3.4
	Un poco en desacuerdo	79	3.2	3.2	6.6
	Posición neutra	149	6.0	6.0	12.6
	Un poco de acuerdo	501	20.1	20.1	32.7
	Totalmente de acuerdo	1678	67.3	67.3	100.0
	Total	2492	99.9	100.0	
Missing	System	3	.1		
Total		2495	100.0		

### Sentido de orgullo de pertenecer a la institución

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Totalmente en desacuerdo	52	2.1	2.1	2.1
	Un poco en desacuerdo	58	2.3	2.3	4.4
	Posición neutra	277	11.1	11.1	15.5
	Un poco de acuerdo	459	18.4	18.4	33.9
	Totalmente de acuerdo	1648	66.1	66.1	100.0
	Total	2494	100.0	100.0	
Missing	System	1	.0		
Total		2495	100.0		

### Recomendaría esta institución a la sociedad

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Totalmente en desacuerdo	68	2.7	2.7	2.7
	Un poco en desacuerdo	97	3.9	3.9	6.6
	Posición neutra	325	13.0	13.0	19.7
	Un poco de acuerdo	464	18.6	18.6	38.3
	Totalmente de acuerdo	1539	61.7	61.7	100.0
	Total	2493	99.9	100.0	
Missing	System	2	.1		
Total		2495	100.0		

### Actividades crean un ambiente de compañerismo

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Totalmente en desacuerdo	353	14.1	14.2	14.2
	Un poco en desacuerdo	308	12.3	12.4	26.5
	Posición neutra	468	18.8	18.8	45.3
	Un poco de acuerdo	668	26.8	26.8	72.2
	Totalmente de acuerdo	693	27.8	27.8	100.0
	Total	2490	99.8	100.0	
Missing	System	5	.2		
Total		2495	100.0		

### Todos participan en las celebraciones de cumpleaños

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Totalmente en desacuerdo	682	27.3	27.4	27.4
	Un poco en desacuerdo	313	12.5	12.6	39.9
	Posición neutra	524	21.0	21.0	60.9
	Un poco de acuerdo	514	20.6	20.6	81.5
	Totalmente de acuerdo	460	18.4	18.5	100.0
	Total	2493	99.9	100.0	
Missing	System	2	.1		
Total		2495	100.0		



### Apoyo de compañeros

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Totalmente en desacuerdo	279	11.2	11.2	11.2
	Un poco en desacuerdo	380	15.2	15.2	26.4
	Posición neutra	486	19.5	19.5	45.9
	Un poco de acuerdo	702	28.1	28.1	74.0
	Totalmente de acuerdo	648	26.0	26.0	100.0
	Total	2495	100.0	100.0	

### Identificación con el grupo de trabajo

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Totalmente en desacuerdo	352	14.1	14.1	14.1
	Un poco en desacuerdo	375	15.0	15.0	29.2
	Posición neutra	518	20.8	20.8	50.0
	Un poco de acuerdo	744	29.8	29.9	79.8
	Totalmente de acuerdo	502	20.1	20.1	100.0
	24	1	.0	.0	100.0
	Total	2492	99.9	100.0	
Missing	System	3	.1		
	Total	2495	100.0		

### Los valores y principios institucionales son conocidos

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Totalmente en desacuerdo	345	13.8	13.9	13.9
	Un poco en desacuerdo	428	17.2	17.2	31.0
	Posición neutra	515	20.6	20.7	51.7
	Un poco de acuerdo	696	27.9	28.0	79.7
	Totalmente de acuerdo	505	20.2	20.3	100.0
	11	1	.0	.0	100.0
	Total	2490	99.8	100.0	
Missing	System	5	.2		
	Total	2495	100.0		

### Aplicar los valores en las actividades universitarias

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Totalmente en desacuerdo	174	7.0	7.0	7.0
	Un poco en desacuerdo	126	5.1	5.1	12.0
	Posición neutra	295	11.8	11.8	23.9
	Un poco de acuerdo	600	24.0	24.1	48.0
	Totalmente de acuerdo	1297	52.0	52.0	100.0
	Total	2492	99.9	100.0	
Missing	System	3	.1		
	Total	2495	100.0		

**Entender por que las cosas se hacen así en la UEAH**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	2	.1	.1	.1
	Totalmente en desacuerdo	258	10.3	10.4	10.4
	Un poco en desacuerdo	183	7.3	7.3	17.8
	Posición neutra	478	19.2	19.2	37.0
	Un poco de acuerdo	639	25.6	25.7	62.7
	Totalmente de acuerdo	930	37.3	37.3	100.0
	Total	2490	99.8	100.0	
Missing	System	5	.2		
Total		2495	100.0		

**Mantener sus tradiciones sin cambiar su modo de ser**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	1	.0	.0	.0
	Totalmente en desacuerdo	538	21.6	21.6	21.7
	Un poco en desacuerdo	369	14.8	14.8	36.5
	Posición neutra	518	20.8	20.8	57.3
	Un poco de acuerdo	575	23.0	23.1	80.4
	Totalmente de acuerdo	488	19.6	19.6	100.0
	Total	2489	99.8	100.0	
Missing	System	6	.2		
Total		2495	100.0		

**Comentarios de pasillo entre los colegas**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Totalmente en desacuerdo	451	18.1	18.1	18.1
	Un poco en desacuerdo	285	11.4	11.4	29.5
	Posición neutra	532	21.3	21.4	50.9
	Un poco de acuerdo	664	26.6	26.7	77.6
	Totalmente de acuerdo	559	22.4	22.4	100.0
	Total	2491	99.8	100.0	
Missing	System	4	.2		
Total		2495	100.0		

**Rumores que circulan en la UEAH**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Totalmente en desacuerdo	603	24.2	24.2	24.2
	Un poco en desacuerdo	332	13.3	13.3	37.6
	Posición neutra	728	29.2	29.3	66.9
	Un poco de acuerdo	439	17.6	17.7	84.5
	Totalmente de acuerdo	385	15.4	15.5	100.0
	Total	2487	99.7	100.0	
Missing	System	8	.3		
Total		2495	100.0		



**Exceso de rumores perjudican el trabajo**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	3	.1	.1	.1
	Totalmente en desacuerdo	359	14.4	14.4	14.5
	Un poco en desacuerdo	164	6.6	6.6	21.1
	Posición neutra	420	16.8	16.9	38.0
	Un poco de acuerdo	373	14.9	15.0	53.0
	Totalmente de acuerdo	1172	47.0	47.0	100.0
	Total	2491	99.8	100.0	
Missing	System	4	.2		
Total		2495	100.0		

**Queda claro quien promueve un rumor y por que**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Totalmente en desacuerdo	712	28.5	28.7	28.7
	Un poco en desacuerdo	323	12.9	13.0	41.6
	Posición neutra	889	35.6	35.8	77.4
	Un poco de acuerdo	278	11.1	11.2	88.6
	Totalmente de acuerdo	283	11.3	11.4	100.0
	Total	2485	99.6	100.0	
Missing	System	10	.4		
Total		2495	100.0		

**Medios por los que llega la información son adecuados**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Totalmente en desacuerdo	326	13.1	13.2	13.2
	Un poco en desacuerdo	362	14.5	14.7	27.9
	Posición neutra	332	13.3	13.5	41.4
	Un poco de acuerdo	682	27.3	27.7	69.1
	Totalmente de acuerdo	762	30.5	30.9	100.0
	Total	2464	98.8	100.0	
Missing	System	31	1.2		
Total		2495	100.0		

**Comunicación ayuda a desempeñar las funciones**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Totalmente en desacuerdo	199	8.0	8.1	8.1
	Un poco en desacuerdo	203	8.1	8.2	16.3
	Posición neutra	283	11.3	11.5	27.8
	Un poco de acuerdo	721	28.9	29.2	57.0
	Totalmente de acuerdo	1058	42.4	42.9	100.0
	35	1	.0	.0	100.0
	Total	2465	98.8	100.0	
Missing	System	30	1.2		
Total		2495	100.0		

Contar con órganos informativos

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Totalmente en desacuerdo	113	4.5	4.6	4.6
	Un poco en desacuerdo	88	3.5	3.6	8.2
	Posición neutra	169	6.8	6.9	15.0
	Un poco de acuerdo	392	15.7	15.9	30.9
	Totalmente de acuerdo	1704	68.3	69.1	100.0
	Total	2466	98.8	100.0	
Missing	System	29	1.2		
Total		2495	100.0		

Participación colectiva en la toma de decisiones

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Totalmente en desacuerdo	490	19.6	19.9	19.9
	Un poco en desacuerdo	421	16.9	17.1	37.0
	Posición neutra	557	22.3	22.6	59.6
	Un poco de acuerdo	633	25.4	25.7	85.3
	Totalmente de acuerdo	361	14.5	14.7	100.0
	Total	2462	98.7	100.0	
Missing	System	33	1.3		
Total		2495	100.0		

Autoridades siempre deciden lo adecuado

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Totalmente en desacuerdo	255	10.2	10.4	10.4
	Un poco en desacuerdo	314	12.6	12.7	23.1
	Posición neutra	592	23.7	24.0	47.1
	Un poco de acuerdo	592	23.7	24.0	71.2
	Totalmente de acuerdo	710	28.5	28.8	100.0
	Total	2463	98.7	100.0	
Missing	System	32	1.3		
Total		2495	100.0		

Órganos de decisión tienen tiempo suficiente

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Totalmente en desacuerdo	331	13.3	13.4	13.4
	Un poco en desacuerdo	355	14.2	14.4	27.9
	Posición neutra	707	28.3	28.7	56.6
	Un poco de acuerdo	582	23.3	23.6	80.3
	Totalmente de acuerdo	486	19.5	19.7	100.0
	Total	2461	98.6	100.0	
Missing	System	34	1.4		
Total		2495	100.0		

### Decisiones llegan a tiempo para su puesta en práctica

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Totalmente en desacuerdo	375	15.0	15.2	15.2
	Un poco en desacuerdo	470	18.8	19.1	34.3
	Posición neutra	598	24.0	24.3	58.5
	Un poco de acuerdo	642	25.7	26.0	84.6
	Totalmente de acuerdo	380	15.2	15.4	100.0
	Total	2465	98.8	100.0	
Missing	System	30	1.2		
Total		2495	100.0		

### Se decide más en función de personas que de necesidades

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Totalmente en desacuerdo	341	13.7	13.9	13.9
	Un poco en desacuerdo	372	14.9	15.1	29.0
	Posición neutra	774	31.0	31.4	60.4
	Un poco de acuerdo	565	22.6	22.9	83.3
	Totalmente de acuerdo	410	16.4	16.7	100.0
	Total	2462	98.7	100.0	
Missing	System	33	1.3		
Total		2495	100.0		

### Conflictos por influencias internas o externas

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Totalmente en desacuerdo	566	22.7	23.0	23.0
	Un poco en desacuerdo	326	13.1	13.2	36.2
	Posición neutra	701	28.1	28.4	64.7
	Un poco de acuerdo	522	20.9	21.2	85.8
	Totalmente de acuerdo	349	14.0	14.2	100.0
	Total	2464	98.8	100.0	
Missing	System	31	1.2		
Total		2495	100.0		

### Saber con quien dirigirse es clave para efectividad

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Totalmente en desacuerdo	151	6.1	6.1	6.1
	Un poco en desacuerdo	95	3.8	3.9	10.0
	Posición neutra	212	8.5	8.6	18.6
	Un poco de acuerdo	456	18.3	18.5	37.1
	Totalmente de acuerdo	1548	62.0	62.9	100.0
	Total	2462	98.7	100.0	
Missing	System	33	1.3		
Total		2495	100.0		

**Primero pensar en la UAEH y luego en los alumnos**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Totalmente en desacuerdo	1001	40.1	40.7	40.7
	Un poco en desacuerdo	463	18.6	18.8	59.5
	Posición neutra	414	16.6	16.8	76.3
	Un poco de acuerdo	318	12.7	12.9	89.2
	Totalmente de acuerdo	265	10.6	10.8	100.0
	Total	1	.0	.0	100.0
Missing	System	2462	98.7	100.0	
Total		33	1.3		
		2495	100.0		

**Ofrecer calidad implicaría cambios importantes**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Totalmente en desacuerdo	185	7.4	7.5	7.5
	Un poco en desacuerdo	112	4.5	4.5	12.0
	Posición neutra	187	7.5	7.6	19.6
	Un poco de acuerdo	420	16.8	17.0	36.7
	Totalmente de acuerdo	1562	62.6	63.3	100.0
	Total	2466	98.8	100.0	
Missing	System	29	1.2		
Total		2495	100.0		

**Desempeño de niveles directivos inspira a trabajar**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Totalmente en desacuerdo	266	10.7	10.8	10.8
	Un poco en desacuerdo	256	10.3	10.4	21.2
	Posición neutra	430	17.2	17.4	38.6
	Un poco de acuerdo	639	25.6	25.9	64.5
	Totalmente de acuerdo	874	35.0	35.5	100.0
	Total	2465	98.8	100.0	
Missing	System	30	1.2		
Total		2495	100.0		

**Áreas que están bien dirigidas producen buenos resultados**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Totalmente en desacuerdo	116	4.6	4.7	4.7
	Un poco en desacuerdo	95	3.8	3.9	8.6
	Posición neutra	236	9.5	9.6	18.1
	Un poco de acuerdo	412	16.5	16.7	34.8
	Totalmente de acuerdo	1607	64.4	65.2	100.0
	Total	2466	98.8	100.0	
Missing	System	29	1.2		
Total		2495	100.0		



**Ejercer liderazgo con el personal del área**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Totalmente en desacuerdo	115	4.6	4.7	4.7
	Un poco en desacuerdo	139	5.6	5.7	10.4
	Posición neutra	699	28.0	28.5	38.9
	Un poco de acuerdo	625	25.1	25.5	64.3
	Totalmente de acuerdo	875	35.1	35.7	100.0
	Total	2453	98.3	100.0	
Missing	System	42	1.7		
Total		2495	100.0		

**Resultados en la universidad no pueden ser mejores**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Totalmente en desacuerdo	905	36.3	36.8	36.8
	Un poco en desacuerdo	445	17.8	18.1	54.9
	Posición neutra	430	17.2	17.5	72.4
	Un poco de acuerdo	404	16.2	16.4	88.9
	Totalmente de acuerdo	274	11.0	11.1	100.0
	Total	2458	98.5	100.0	
Missing	System	37	1.5		
Total		2495	100.0		

**Varias instancias atienden los mismos asuntos**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Totalmente en desacuerdo	257	10.3	10.5	10.5
	Un poco en desacuerdo	257	10.3	10.5	20.9
	Posición neutra	868	34.8	35.3	56.3
	Un poco de acuerdo	541	21.7	22.0	78.3
	Totalmente de acuerdo	533	21.4	21.7	100.0
	Total	2456	98.4	100.0	
Missing	System	39	1.6		
Total		2495	100.0		

**Si la estructura fuera más sencilla/mejores servicios**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Totalmente en desacuerdo	316	12.7	12.9	12.9
	Un poco en desacuerdo	288	11.5	11.7	24.6
	Posición neutra	494	19.8	20.1	44.7
	Un poco de acuerdo	539	21.6	21.9	66.6
	Totalmente de acuerdo	821	32.9	33.4	100.0
	Total	2458	98.5	100.0	
Missing	System	37	1.5		
Total		2495	100.0		

### Grupos de trabajo permiten presentar ideas

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Totalmente en desacuerdo	379	15.2	15.4	15.4
	Un poco en desacuerdo	311	12.5	12.6	28.0
	Posición neutra	513	20.6	20.8	48.8
	Un poco de acuerdo	664	26.6	26.9	75.7
	Totalmente de acuerdo	598	24.0	24.3	100.0
	Total	2465	98.8	100.0	
Missing	System	30	1.2		
Total		2495	100.0		

### Estructura y normatividad/intercambio de ideas

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Totalmente en desacuerdo	328	13.1	13.3	13.3
	Un poco en desacuerdo	306	12.2	12.4	25.7
	Posición neutra	518	20.8	21.0	46.8
	Un poco de acuerdo	658	26.4	26.7	73.5
	Totalmente de acuerdo	653	26.2	26.5	100.0
	Total	2462	98.7	100.0	
Missing	System	33	1.3		
Total		2495	100.0		

### La normatividad institucional y el papel en la organización

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Totalmente en desacuerdo	283	11.3	11.5	11.5
	Un poco en desacuerdo	211	8.5	8.6	20.0
	Posición neutra	332	13.3	13.5	33.5
	Un poco de acuerdo	680	27.3	27.6	61.1
	Totalmente de acuerdo	957	38.4	38.8	100.0
	6	1	.0	.0	100.0
	Total	2464	98.8	100.0	
Missing	System	31	1.2		
Total		2495	100.0		

### Muchos trabajadores no conocen la normatividad

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Totalmente en desacuerdo	288	11.5	11.7	11.7
	Un poco en desacuerdo	182	7.3	7.4	19.1
	Posición neutra	487	19.5	19.8	38.9
	Un poco de acuerdo	576	23.1	23.4	62.2
	Totalmente de acuerdo	930	37.3	37.8	100.0
	Total	2463	98.7	100.0	
Missing	System	32	1.3		
Total		2495	100.0		

**Reglamento interior se orienta a lograr un servicio educativo**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Totalmente en desacuerdo	428	17.2	17.5	17.5
	Un poco en desacuerdo	264	10.6	10.8	28.2
	Posición neutra	738	29.6	30.1	58.3
	Un poco de acuerdo	515	20.6	21.0	79.3
	Totalmente de acuerdo	507	20.3	20.7	100.0
	Total	2452	98.3	100.0	
Missing	System	43	1.7		
Total		2495	100.0		

**Sistemas de reclutamiento y retención de personal**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Totalmente en desacuerdo	495	19.8	20.1	20.1
	Un poco en desacuerdo	342	13.7	13.9	34.0
	Posición neutra	601	24.1	24.4	58.5
	Un poco de acuerdo	536	21.5	21.8	80.3
	Totalmente de acuerdo	484	19.4	19.7	100.0
	21	1	.0	.0	100.0
	Total	2459	98.6	100.0	
Missing	System	36	1.4		
Total		2495	100.0		

**Proyecto de vida compatible con la universidad**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Totalmente en desacuerdo	189	7.6	7.7	7.7
	Un poco en desacuerdo	145	5.8	5.9	13.6
	Posición neutra	372	14.9	15.1	28.7
	Un poco de acuerdo	630	25.3	25.6	54.3
	Totalmente de acuerdo	1125	45.1	45.7	100.0
	Total	2461	98.6	100.0	
Missing	System	34	1.4		
Total		2495	100.0		

**Tanta rotación de personal dificulta dar seguimiento**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Totalmente en desacuerdo	454	18.2	18.5	18.5
	Un poco en desacuerdo	357	14.3	14.5	33.0
	Posición neutra	650	26.1	26.5	59.5
	Un poco de acuerdo	553	22.2	22.5	82.0
	Totalmente de acuerdo	443	17.8	18.0	100.0
	Total	2457	98.5	100.0	
Missing	System	38	1.5		
Total		2495	100.0		

**Manuales de organización son herramientas indispensables**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Totalmente en desacuerdo	182	7.3	7.4	7.4
	Un poco en desacuerdo	122	4.9	5.0	12.3
	Posición neutra	280	11.2	11.4	23.7
	Un poco de acuerdo	428	17.2	17.4	41.1
	Totalmente de acuerdo	1451	58.2	58.9	100.0
	Total	2463	98.7	100.0	
Missing	System	32	1.3		
Total		2495	100.0		

**Líneas de organización y cadenas de mando**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Totalmente en desacuerdo	292	11.7	11.9	11.9
	Un poco en desacuerdo	264	10.6	10.7	22.6
	Posición neutra	484	19.4	19.7	42.3
	Un poco de acuerdo	653	26.2	26.5	68.8
	Totalmente de acuerdo	766	30.7	31.1	100.0
	54	1	.0	.0	100.0
Total	2460	98.6	100.0		
Missing	System	35	1.4		
Total		2495	100.0		

**Recursos necesarios para desempeñar el trabajo**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Totalmente en desacuerdo	682	27.3	27.7	27.7
	Un poco en desacuerdo	575	23.0	23.3	51.0
	Posición neutra	366	14.3	14.4	65.4
	Un poco de acuerdo	517	20.7	21.0	86.4
	Totalmente de acuerdo	335	13.4	13.6	100.0
	Total	2465	98.8	100.0	
Missing	System	30	1.2		
Total		2495	100.0		

**Avances tecnológicos son aprovechados correctamente**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Totalmente en desacuerdo	334	13.4	13.6	13.6
	Un poco en desacuerdo	410	16.4	16.6	30.2
	Posición neutra	459	18.4	18.6	48.8
	Un poco de acuerdo	664	26.6	27.0	75.8
	Totalmente de acuerdo	596	23.9	24.2	100.0
	Total	2463	98.7	100.0	
Missing	System	32	1.3		
Total		2495	100.0		



**Actualización de equipos de cómputo, programas y sistemas**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Totalmente en desacuerdo	416	16.7	16.9	16.9
	Un poco en desacuerdo	399	16.0	16.2	33.1
	Posición neutra	391	15.7	15.9	48.9
	Un poco de acuerdo	613	24.6	24.9	73.8
	Totalmente de acuerdo	645	25.9	26.2	100.0
	20	1	.0	.0	100.0
Total		2465	98.8	100.0	
Missing	System	30	1.2		
Total		2495	100.0		

**La imagen de la UAEH en la sociedad es la adecuada**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Totalmente en desacuerdo	208	8.3	8.4	8.4
	Un poco en desacuerdo	185	7.4	7.5	16.0
	Posición neutra	330	13.2	13.4	29.4
	Un poco de acuerdo	806	32.3	32.7	62.1
	Totalmente de acuerdo	934	37.4	37.9	100.0
	Total	2463	98.7	100.0	
Missing	System	32	1.3		
Total		2495	100.0		

**Mucho que hacer para llegar a la misión institucional**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Totalmente en desacuerdo	157	6.3	6.4	6.4
	Un poco en desacuerdo	92	3.7	3.7	10.1
	Posición neutra	216	8.7	8.8	18.9
	Un poco de acuerdo	421	16.9	17.1	36.0
	Totalmente de acuerdo	1575	63.1	64.0	100.0
	Total	2461	98.6	100.0	
Missing	System	34	1.4		
Total		2495	100.0		

**Consistencia en la UAEH entre lo que se dice y hace**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Totalmente en desacuerdo	359	14.4	14.6	14.6
	Un poco en desacuerdo	326	13.1	13.2	27.8
	Posición neutra	492	19.7	20.0	47.8
	Un poco de acuerdo	771	30.9	31.3	79.1
	Totalmente de acuerdo	515	20.6	20.9	100.0
	Total	2463	98.7	100.0	
Missing	System	32	1.3		
Total		2495	100.0		

### Estructura organizacional vigente

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Totalmente en desacuerdo	407	16.3	16.5	16.5
	Un poco en desacuerdo	286	11.5	11.6	28.2
	Posición neutra	470	18.8	19.1	47.3
	Un poco de acuerdo	682	27.3	27.7	75.0
	Totalmente de acuerdo	615	24.6	25.0	100.0
	Total	2460	98.6	100.0	
Missing	System	35	1.4		
Total		2495	100.0		

### Funciones correspondientes al manual de organización

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Totalmente en desacuerdo	386	15.5	15.7	15.7
	Un poco en desacuerdo	305	12.2	12.4	28.1
	Posición neutra	540	21.6	22.0	50.1
	Un poco de acuerdo	671	26.9	27.3	77.4
	Totalmente de acuerdo	554	22.2	22.6	100.0
	Total	2456	98.4	100.0	
Missing	System	39	1.6		
Total		2495	100.0		

### División del trabajo y responsabilidades son adecuadas

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	1	.0	.0	.0
	Totalmente en desacuerdo	406	16.3	16.5	16.6
	Un poco en desacuerdo	339	13.6	13.8	30.3
	Posición neutra	478	19.2	19.4	49.8
	Un poco de acuerdo	643	25.8	26.1	75.9
	Totalmente de acuerdo	592	23.7	24.1	100.0
	Total	2459	98.6	100.0	
Missing	System	36	1.4		
Total		2495	100.0		

### La universidad esta preparada para cumplir su misión visión

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	1	.0	.0	.0
	Totalmente en desacuerdo	225	9.0	9.2	9.2
	Un poco en desacuerdo	209	8.4	8.5	17.7
	Posición neutra	419	16.8	17.1	34.8
	Un poco de acuerdo	672	26.9	27.4	62.1
	Totalmente de acuerdo	931	37.3	37.9	100.0
	Total	2457	98.5	100.0	
Missing	System	38	1.5		
Total		2495	100.0		

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE HIDALGO DIRECCIÓN DE ORGANIZACIÓN Y MÉTODOS CUESTIONARIO DE PERCEPCIÓN			
A1	4. Tradiciones y valores 11. Tradiciones y valores 19. Tradiciones y valores 20. Tradiciones y valores 22. Tradiciones y valores 60. Tradiciones y valores	A2	A3
	1. Comunicación formal e informal 2. Comunicación formal e informal 23. Comunicación formal e informal 24. Comunicación formal e informal 25. Comunicación formal e informal 27. Comunicación formal e informal 28. Comunicación formal e informal 29. Comunicación formal e informal	30. Toma de Decisiones 31. Toma de Decisiones 32. Toma de Decisiones 33. Toma de Decisiones 34. Toma de Decisiones 37. Toma de Decisiones	A4 26. Poder y política 35. Poder y política 36. Poder y política 38. Poder y política
B1	3. Liderazgo 6. Liderazgo 39. Liderazgo 40. Liderazgo 41. Liderazgo	B2	B3
	12. Clima Organizacional 13. Clima Organizacional 14. Clima Organizacional 16. Clima Organizacional 18. Clima Organizacional 42. Clima Organizacional 58. Clima Organizacional 59. Clima Organizacional 64. Clima Organizacional	15. Trabajo en Equipo 17. Trabajo en Equipo 45. Trabajo en Equipo 46. Trabajo en Equipo	B4 9. Reglamento Interior 10. Reglamento Interior 47. Reglamento Interior 48. Reglamento Interior 49. Reglamento Interior
C1	5. Selección y Mtro. de Personal 7. Selección y Mtro. de Personal 50. Selección y Mtro. de Personal 51. Selección y Mtro. de Personal 52. Selección y Mtro. de Personal	C2	C3
	8. Diseño del trabajo 21. Diseño del trabajo 43. Diseño del trabajo 44. Diseño del trabajo 53. Diseño del trabajo 54. Diseño del trabajo 61. Diseño del trabajo 62. Diseño del trabajo 63. Diseño del trabajo	55. Apoyos y herramientas Tecnológicas 56. Apoyos y herramientas Tecnológicas 57. Apoyos y herramientas Tecnológicas	

# Correlations, A1

## Tipo de empleado = Directivo

Correlations<sup>a</sup>

		Valores de honestidad y ética en la vida universitaria	Autoridades promueven un trato justo	Los valores y principios institucionales son conocidos	Aplicar los valores en las actividades universitarias	Mantener sus tradiciones sin cambiar su modo de ser	Consistencia en la UAEH entre lo que se dice y hace
Valores de honestidad y ética en la vida universitaria	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1.000 . 170	.579* .000 170	.368** .000 170	.343* .000 170	.119 .121 170	.605* .000 167
Autoridades promueven un trato justo	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.579** .000 170	1.000 . 170	.356** .000 170	.295** .000 170	.202** .008 170	.505** .000 167
Los valores y principios institucionales son conocidos	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.368** .000 170	.356** .000 170	1.000 . 170	.346** .000 170	.307** .000 170	.444** .000 167
Aplicar los valores en las actividades universitarias	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.343** .000 170	.295** .000 170	.346** .000 170	1.000 . 170	.130 .091 170	.443* .000 167
Mantener sus tradiciones sin cambiar su modo de ser	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.119 .121 170	.202** .008 170	.307** .000 170	.130 .091 170	1.000 . 170	.187** .016 167
Consistencia en la UAEH entre lo que se dice y hace	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.605** .000 167	.505** .000 167	.444** .000 167	.443** .000 167	.187** .016 167	1.000 . 167

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

a. Tipo de empleado = Directivo

## Tipo de empleado = Académico

**Correlation<sup>a</sup>**

		Valores de honestidad y ética en la vida universitaria	Autoridades promueven un trato justo	Los valores y principios institucionales son conocidos	Aplicar los valores en las actividades universitarias	Mantener sus tradiciones sin cambiar su modo de ser	Consistencia en la UAEH entre lo que se dice y hace
Valores de honestidad y ética en la vida universitaria	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1.000 .000 1690	.449** .000 1690	.354** .000 1688	.292** .000 1689	.195** .000 1685	.432** .000 1664
Autoridades promueven un trato justo	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.449** .000 1690	1.000 .000 1691	.419** .000 1689	.344** .000 1690	.238** .000 1686	.496** .000 1665
Los valores y principios institucionales son conocidos	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.354** .000 1688	.419** .000 1689	1.000 .000 1689	.510** .000 1689	.269** .000 1685	.443** .000 1663
Aplicar los valores en las actividades universitarias	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.292** .000 1689	.344** .000 1690	.510** .000 1689	1.000 .000 1690	.302** .000 1686	.338** .000 1664
Mantener sus tradiciones sin cambiar su modo de ser	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.195** .000 1685	.238** .000 1686	.269** .000 1685	.302** .000 1686	1.000 .000 1686	.263** .000 1660
Consistencia en la UAEH entre lo que se dice y hace	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.432** .000 1664	.496** .000 1665	.443** .000 1663	.338** .000 1664	.263** .000 1660	1.000 .000 1665

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

a. Tipo de empleado = Académico

## Tipo de empleado = Administrativo

Correlations<sup>a</sup>

		Valores de honestidad y ética en la vida universitaria	Autoridades promueven un trato justo	Los valores y principios institucionales son conocidos	Aplicar los valores en las actividades universitarias	Mantener sus tradiciones sin cambiar su modo de ser	Consistencia en la UAEH entre lo que se dice y hace
Valores de honestidad y ética en la vida universitaria	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1.000 . 634	.448** .000 632	.359** .000 631	.285** .000 632	.195** .000 633	.270** .000 631
Autoridades promueven un trato justo	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.448** .000 632	1.000 . 632	.294** .000 629	.137** .001 631	.160** .000 631	.154** .000 630
Los valores y principios institucionales son conocidos	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.359** .000 631	.294** .000 629	1.000 . 631	.287** .000 629	.196** .000 630	.240** .000 628
Aplicar los valores en las actividades universitarias	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.285** .000 632	.137** .001 631	.287** .000 629	1.000 . 632	.110** .006 631	.230** .000 630
Mantener sus tradiciones sin cambiar su modo de ser	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.195** .000 633	.160** .000 631	.196** .000 630	.110** .006 631	1.000 . 633	.206** .000 630
Consistencia en la UAEH entre lo que se dice y hace	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.270** .000 631	.154** .000 630	.240** .000 628	.230** .000 630	.206** .000 630	1.000 . 631

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

<sup>a</sup>. Tipo de empleado = Administrativo

## Correlations, A2

### Tipo de empleado = Directivo

Correlations<sup>a</sup>

		Autoridades proveen información sobre proyectos	Autoridades informan sobre cambios en la UAEH	Comentarios de pasillo entre los colegas	Rumores que circulan en la UAEH	Exceso de rumores perjudican el trabajo	Medios por los que llega la información son adecuados	Comunicación ayuda a desempeñar las funciones	Contar con órganos informativos
Autoridades proveen información sobre proyectos	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	1.000	.683**	-.422*	-.275**	-.107	.523**	.381**	.226*
	N	169	169	169	169	169	166	166	166
Autoridades informan sobre cambios en la UAEH	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	.683**	1.000	-.381**	-.131	-.021	.483**	.335**	.141
	N	169	170	170	169	170	167	167	167
Comentarios de pasillo entre los colegas	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	-.422**	-.381**	1.000	.635**	.332**	-.348**	-.179*	-.018
	N	169	170	170	169	170	167	167	167
Rumores que circulan en la UAEH	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	-.275**	-.131	.635**	1.000	.451**	-.263**	-.262**	-.171*
	N	168	169	169	169	169	167	167	167
Exceso de rumores perjudican el trabajo	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	-.107	-.021	.332**	.451**	1.000	-.132	-.075	-.074
	N	169	170	170	169	170	167	167	167
Medios por los que llega la información son adecuados	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	.523**	.483**	-.348**	-.263**	-.132	1.000	.632**	.296*
	N	166	167	167	167	167	167	167	167
Comunicación ayuda a desempeñar las funciones	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	.381**	.335**	-.179*	-.262**	-.075	.632**	1.000	.442**
	N	166	167	167	167	167	167	167	167
Contar con órganos informativos	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	.226**	.141	-.018	-.171*	-.074	.256**	.442**	1.000
	N	166	167	167	167	167	167	167	167

\*\* . Correlaton is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlaton is significant at the 0.05 level (2-tailed).

a. Tipo de empleado = Directivo

## Tipo de empleado = Académico

Correlations<sup>a</sup>

		Autoridades proveen información sobre proyectos	Autoridades informan sobre cambios en la UAEH	Comentarios de pasillo entre los colegas	Rumores que circulan en la UAEH	Exceso de rumores perjudican el trabajo	Medios por los que llega la información son adecuados	Comunicación ayuda a desempeñar las funciones	Contar con órganos informativos
Autoridades proveen información sobre proyectos	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1.000 1685	.703** 1683	-.112** 1682	-.073** 1680	.051** 1681	-.408** 1681	-.267** 1681	-.165** 1681
Autoridades informan sobre cambios en la UAEH	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.703** 1683	1.000 1688	-.135** 1686	-.075** 1683	.004 1685	-.380** 1684	.219** 1684	.088** 1684
Comentarios de pasillo entre los colegas	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-.112** 1682	-.135** 1686	1.000 1688	.555** 1684	-.395** 1686	-.007 1684	-.588** 1684	.225** 1684
Rumores que circulan en la UAEH	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-.073** 1680	-.075** 1683	.555** 1684	1.000 1688	.373** 1684	-.031 1684	.035 1682	.124** 1682
Exceso de rumores perjudican el trabajo	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.051** 1681	.004 1685	-.395** 1686	.373** 1684	1.000 1687	.145** 1683	-.191** 1683	.305** 1683
Medios por los que llega la información son adecuados	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-.408** 1681	-.380** 1684	-.007 1684	-.031 1682	.145** 1683	1.000 1687	.511** 1686	.322** 1686
Comunicación ayuda a desempeñar las funciones	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-.267** 1681	.219** 1684	-.088** 1684	.035 1682	.191** 1683	.511** 1686	1.000 1687	.416** 1687
Contar con órganos informativos	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-.165** 1681	-.088** 1684	.225** 1684	.124** 1682	.305** 1683	.322** 1686	.416** 1687	1.000 1687

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

a. Tipo de empleado = Académico

## Tipo de empleado = Administrativo

Correlations<sup>a</sup>

		Autoridades proveen información sobre proyectos	Autoridades informan sobre cambios en la UAEH	Comentarios de pasillo entre los colegas	Rumores que circulan en la UAEH	Exceso de rumores perjudican el trabajo	Medios por los que llega la información son adecuados	Comunicación ayuda a desempeñar las funciones	Contar con órganos informativos
Autoridades proveen información sobre proyectos	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1.000 . 624	.714** .000 623	-.108** .007 624	-.001 .982 622	.042 .299 624	-.342** .000 621	-.245** .000 622	.022 .586 622
Autoridades informan sobre cambios en la UAEH	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.714** .000 623	1.000 . . 631	-.101* .011 630	.017 .679 629	.085* .034 631	.414** .000 627	-.362** .000 628	.059 .142 629
Comentarios de pasillo entre los colegas	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-.108** .007 624	-.101* .011 630	1.000 . . 633	.449** .000 631	.183** .000 633	-.079* .049 629	-.034 .399 631	.080* .046 631
Rumores que circulan en la UAEH	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-.001 .982 622	.017 .679 629	.449** .000 631	1.000 . . 632	.268** .000 632	.003 .936 628	-.047 .239 629	.054 .173 630
Exceso de rumores perjudican el trabajo	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.042 .299 624	.085* .034 631	.183** .000 633	.268** .000 632	1.000 . . 634	.033 .412 630	.132** .001 631	.165* .000 632
Medios por los que llega la información son adecuados	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-.342** .000 621	.414** .000 627	-.079* .049 629	.003 .396 628	.033 .412 630	1.000 . . 630	.398** .000 629	.102* .010 630
Comunicación ayuda a desempeñar las funciones	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.245** .000 622	.362** .000 628	-.034 .399 631	-.047 .239 629	.132* .001 631	.398** .000 629	1.000 .000 631	.271** .000 631
Contar con órganos informativos	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.022 .586 622	.059 .142 629	.080* .046 631	.054 .173 630	.165** .000 632	-.102* .010 630	.271** .000 631	1.000 . . 632

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

a. Tipo de empleado = Administrativo

## Correlations, A3

### Tipo de empleado = Directivo

Correlations<sup>a</sup>

		Participación colectiva en la toma de decisiones	Autoridades siempre deciden lo adecuado	Organos de decisión tienen tiempo suficiente	Decisiones llegan a tiempo para su puesta en práctica	Se decide más en función de personas que de necesidades	Primero pensar en la UAEH y luego en los alumnos
Participación colectiva en la toma de decisiones	Pearson Correlation	1.000	.491**	.533**	.559**	-.015	-.175*
	Sig. (2-tailed)	.	.000	.000	.000	.851	.024
	N	167	167	167	167	167	166
Autoridades siempre deciden lo adecuado	Pearson Correlation	.491**	1.000	.646**	.556**	-.120	.162*
	Sig. (2-tailed)	.000	.	.000	.000	.122	.037
	N	167	167	167	167	167	166
Organos de decisión tienen tiempo suficiente	Pearson Correlation	.533**	.646**	1.000	.758**	-.183*	.115
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.	.000	.018	.140
	N	167	167	167	167	167	166
Decisiones llegan a tiempo para su puesta en práctica	Pearson Correlation	.559**	.556**	.758**	1.000	-.225**	.262*
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.	.003	.001
	N	167	167	167	167	167	166
Se decide más en función de personas que de necesidades	Pearson Correlation	-.015	-.120	-.183*	-.225**	1.000	-.067
	Sig. (2-tailed)	.851	.122	.018	.003	.	.390
	N	167	167	167	167	167	166
Primero pensar en la UAEH y luego en los alumnos	Pearson Correlation	-.175*	-.162*	.115	.262**	-.067	1.000
	Sig. (2-tailed)	.024	.037	.140	.001	.390	.
	N	166	166	166	166	166	166

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

a. Tipo de empleado = Directivo

## Tipo de empleado = Académico

Correlations<sup>a</sup>

		Participación colectiva en la toma de decisiones	Autoridades siempre deciden lo adecuado	Organos de decisión tienen tiempo suficiente	Decisiones llegan a tiempo para su puesta en práctica	Se decide más en función de personas que de necesidades	Primero pensar en la UAEH y luego en los alumnos
Participación colectiva en la toma de decisiones	Pearson Correlation	1.000	.545**	.511**	.474**	.068**	.228**
	Stg. (2-tailed)	.	.000	.000	.000	.006	.000
	N	1664	1662	1661	1664	1663	1663
Autoridades siempre deciden lo adecuado	Pearson Correlation	.545**	1.000	.635**	.573**	.097**	.174**
	Stg. (2-tailed)	.000	.	.000	.000	.000	.000
	N	1662	1664	1662	1664	1663	1663
Organos de decisión tienen tiempo suficiente	Pearson Correlation	.511**	.635**	1.000	.718**	.142**	.176**
	Stg. (2-tailed)	.000	.000	.	.000	.000	.000
	N	1661	1662	1664	1664	1663	1663
Decisiones llegan a tiempo para su puesta en práctica	Pearson Correlation	.474**	.573**	.718**	1.000	.184**	.217**
	Stg. (2-tailed)	.000	.000	.000	.	.000	.000
	N	1664	1664	1664	1667	1665	1666
Se decide más en función de personas que de necesidades	Pearson Correlation	.068**	.097**	.142**	.184**	1.000	.165**
	Stg. (2-tailed)	.006	.000	.000	.000	.	.000
	N	1663	1663	1663	1665	1665	1664
Primero pensar en la UAEH y luego en los alumnos	Pearson Correlation	.228**	.174**	.176**	.217**	.165**	1.000
	Stg. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.
	N	1663	1663	1663	1666	1664	1666

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

a. Tipo de empleado = Académico

## Tipo de empleado = Administrativo

Correlations<sup>a</sup>

		Participación colectiva en la toma de decisiones	Autoridades siempre deciden lo adecuado	Organos de decisión tienen tiempo suficiente	Decisiones llegan a tiempo para su puesta en práctica	Se decide más en función de personas que de necesidades	Primero pensar en la UAEH y luego en los alumnos
Participación colectiva en la toma de decisiones	Pearson Correlation	1.000	.367*	.391**	.474**	.060	.141**
	Sig. (2-tailed)	.	.000	.000	.000	.131	.000
	N	631	631	629	630	629	629
Autoridades siempre deciden lo adecuado	Pearson Correlation	.367*	1.000	.514**	.453*	.026	.035
	Sig. (2-tailed)	.000	.	.000	.000	.514	.379
	N	631	632	630	631	630	630
Organos de decisión tienen tiempo suficiente	Pearson Correlation	.391**	.514**	1.000	.602**	.069	.099*
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.	.000	.084	.013
	N	629	630	630	630	628	629
Decisiones llegan a tiempo para su puesta en práctica	Pearson Correlation	.474**	.453*	.602**	1.000	.067	.091*
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.	.094	.022
	N	630	631	630	631	629	629
Se decide más en función de personas que de necesidades	Pearson Correlation	.060	.026	.069	.067	1.000	.065
	Sig. (2-tailed)	.131	.514	.084	.094	.	.106
	N	629	630	628	629	630	628
Primero pensar en la UAEH y luego en los alumnos	Pearson Correlation	.141**	.035	.099*	.091*	.065	1.000
	Sig. (2-tailed)	.000	.379	.013	.022	.106	.
	N	629	630	629	629	628	630

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

a. Tipo de empleado = Administrativo

## Correlations, A4

### Tipo de empleado = Directivo

Correlations<sup>a</sup>

		Queda claro quien promueve un rumor y por que	Conflictos por influencias internas o externas	Saber con quien dirigirse es clave para efectividad	Ofrecer calidad implicaría cambios importantes
Queda claro quien promueve un rumor y por que	Pearson Correlation	1.000	.145	.060	.115
	Sig. (2-tailed)	.	.061	.437	.138
	N	169	167	167	167
Conflictos por influencias internas o externas	Pearson Correlation	.145	1.000	-.016	.287**
	Sig. (2-tailed)	.061	.	.837	.000
	N	167	167	167	167
Saber con quien dirigirse es clave para efectividad	Pearson Correlation	.060	-.016	1.000	.171*
	Sig. (2-tailed)	.437	.837	.	.028
	N	167	167	167	167
Ofrecer calidad implicaría cambios importantes	Pearson Correlation	.115	.287**	.171*	1.000
	Sig. (2-tailed)	.138	.000	.028	.
	N	167	167	167	167

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

a. Tipo de empleado = Directivo

## Tipo de empleado = Académico

Correlations<sup>a</sup>

		Queda claro quien promueve un rumor y por que	Conflictos por influencias internas o externas	Saber con quien dirigirse es clave para efectividad	Ofrecer calidad implicaria cambios importantes
Queda claro quien promueve un rumor y por que	Pearson Correlation	1.000	.152**	.139**	.205**
	Sig. (2-tailed)	.	.000	.000	.000
	N	1686	1661	1660	1662
Conflictos por influencias internas o externas	Pearson Correlation	.152**	1.000	.089**	.155**
	Sig. (2-tailed)	.000	.	.000	.000
	N	1661	1665	1663	1665
Saber con quien dirigirse es clave para efectividad	Pearson Correlation	.139**	.089**	1.000	.380**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.	.000
	N	1660	1663	1665	1665
Ofrecer calidad implicaria cambios importantes	Pearson Correlation	.205**	.155**	.380**	1.000
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.
	N	1662	1665	1665	1667

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

a. Tipo de empleado = Académico

## Tipo de empleado = Administrativo

**Correlations<sup>a</sup>**

		Queda claro quien promueve un rumor y por que	Conflictos por influencias internas o externas	Saber con quien dirigirse es clave para efectividad	Ofrecer calidad implicaría cambios importantes
Queda claro quien promueve un rumor y por que	Pearson Correlation	1.000	.168**	-.070	.011
	Sig. (2-tailed)	.	.000	.081	.787
	N	630	628	626	628
Conflictos por influencias internas o externas	Pearson Correlation	.168**	1.000	-.109**	.063
	Sig. (2-tailed)	.000	.	.006	.116
	N	628	632	630	632
Saber con quien dirigirse es clave para efectividad	Pearson Correlation	-.070	-.109**	1.000	.151**
	Sig. (2-tailed)	.081	.006	.	.000
	N	626	630	630	630
Ofrecer calidad implicaría cambios importantes	Pearson Correlation	.011	.063	.151**	1.000
	Sig. (2-tailed)	.787	.116	.000	.
	N	628	632	630	632

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

a. Tipo de empleado = Administrativo

## Correlations, B1

### Tipo de empleado = Directivo

Correlations<sup>a</sup>

		Autoridades tienen idea clara de la visión y la misión	Autoridades reconocen el logro de resultados	Desempeño de niveles directivos inspira a trabajar	Áreas que están bien dirigidas producen buenos resultados	Ejercer liderazgo con el personal del área
Autoridades tienen idea clara de la visión y la misión	Pearson Correlation	1.000	.386**	.442**	.243**	.287**
	Sig. (2-tailed)	.	.000	.000	.002	.000
	N	170	170	167	167	167
Autoridades reconocen el logro de resultados	Pearson Correlation	.386**	1.000	.366**	.133	.260**
	Sig. (2-tailed)	.000	.	.000	.086	.001
	N	170	170	167	167	167
Desempeño de niveles directivos inspira a trabajar	Pearson Correlation	.442**	.366**	1.000	.210**	.303**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.	.006	.000
	N	167	167	167	167	167
Áreas que están bien dirigidas producen buenos resultados	Pearson Correlation	.243**	.133	.210**	1.000	.338**
	Sig. (2-tailed)	.002	.086	.006	.	.000
	N	167	167	167	167	167
Ejercer liderazgo con el personal del área	Pearson Correlation	.287**	.260**	.303**	.338**	1.000
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.000	.000	.
	N	167	167	167	167	167

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

a. Tipo de empleado = Directivo

## Tipo de empleado = Académico

**Correlations<sup>a</sup>**

		Autoridades tienen idea clara de la visión y la misión	Autoridades reconocen el logro de resultados	Desempeño de niveles directivos inspira a trabajar	Áreas que están bien dirigidas producen buenos resultados	Ejercer liderazgo con el personal del área
Autoridades tienen idea clara de la visión y la misión	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1.000 .000 1687	.424** .000 1686	.445** .000 1663	.326** .000 1663	.193** .000 1658
Autoridades reconocen el logro de resultados	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.424** .000 1686	1.000 .000 1690	.399** .000 1666	.203** .000 1666	.136** .000 1660
Desempeño de niveles directivos inspira a trabajar	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.445** .000 1663	.399** .000 1666	1.000 .000 1667	.414** .000 1667	.245** .000 1661
Áreas que están bien dirigidas producen buenos resultados	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.326** .000 1663	.203** .000 1666	.414** .000 1667	1.000 .000 1667	.354** .000 1661
Ejercer liderazgo con el personal del área	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.193** .000 1658	.136** .000 1660	.245** .000 1661	.354** .000 1661	1.000 .000 1661

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

a. Tipo de empleado = Académico

## Tipo de empleado = Administrativo

Correlations<sup>a</sup>

		Autoridades tienen idea clara de la visión y la misión	Autoridades reconocen el logro de resultados	Desempeño de niveles directivos inspira a trabajar	Áreas que están bien dirigidas producen buenos resultados	Ejercer liderazgo con el personal del área
Autoridades tienen idea clara de la visión y la misión	Pearson Correlation	1.000	.409**	.282**	.283**	.109**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.006
	N	630	629	627	628	622
Autoridades reconocen el logro de resultados	Pearson Correlation	.409**	1.000	.305**	.158**	.128**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.001
	N	629	633	630	631	624
Desempeño de niveles directivos inspira a trabajar	Pearson Correlation	.282**	.305**	1.000	.180**	.084*
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.037
	N	627	630	631	631	624
Áreas que están bien dirigidas producen buenos resultados	Pearson Correlation	.283**	.158**	.180**	1.000	.229**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000
	N	628	631	631	632	625
Ejercer liderazgo con el personal del área	Pearson Correlation	.109**	.128**	.084*	.229**	1.000
	Sig. (2-tailed)	.006	.001	.037	.000	
	N	622	624	624	625	625

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

a. Tipo de empleado = Administrativo

## Correlations, B2

### Tipo de empleado = Directivo

Correlations<sup>a</sup>

		Sentido en el trabajo y esfuerzo	Sentido de orgullo de pertenecer a la institución	Recomendar la esta institución a la sociedad	Todos participan en las celebraciones de cumpleaños	Identificación con el grupo de trabajo	Resultados en la universidad no pueden ser mejores	La imagen de la UAEH en la sociedad es la adecuada	Mucho que hacer para llegar a la misión institucional	La universidad esta preparada para cumplir su misión visión
Sentido en el trabajo y esfuerzo	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1.000 .000 170	-.567** .000 170	-.353** .000 170	-.199** .009 170	-.373** .000 170	.002 .977 165	-.343** .000 167	.083 .287 167	.416** .000 167
Sentido de orgullo de pertenecer a la institución	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.567** .000 170	1.000 .000 170	.530** .000 168	.157** .041 170	.325** .000 170	.086 .271 165	.379** .000 167	.203** .006 167	.389** .000 167
Recomendaría esta institución a la sociedad	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.353** .000 168	.530** .000 168	1.000 .000 168	.284** .000 168	.075 .002 168	.241** .342 163	.075 .000 165	.519** .376 165	.069 .000 165
Todos participan en las celebraciones de cumpleaños	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.199** .009 170	.157** .041 170	.284** .000 168	1.000 .000 170	.530** .000 170	.030 .704 165	-.186* .016 167	-.040 .611 167	.161* .038 167
Identificación con el grupo de trabajo	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.373** .000 170	.325** .000 170	.241** .002 168	.530** .000 170	1.000 .142 170	.115 .000 165	.298** .000 167	.087 .262 167	.376** .000 167
Resultados en la universidad no pueden ser mejores	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.002 .977 165	.086 .271 165	.075 .342 163	.030 .704 165	.115 .142 165	1.000 .000 165	.094 .230 165	.070 .374 165	.237** .002 165
La imagen de la UAEH en la sociedad es la adecuada	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.343** .000 167	.379** .000 167	.519** .000 165	.186* .016 167	.298** .000 167	.094 .230 165	1.000 .000 167	.090 .248 167	.504** .000 167
Mucho que hacer para llegar a la misión institucional	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.083 .287 167	.287 .008 167	.203** .008 167	.069 .376 167	-.040 .611 167	.087 .262 165	.070 .374 167	.090 .248 167	1.000 .000 167
La universidad esta preparada para cumplir su misión visión	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.416** .000 167	.389** .000 167	.391** .000 165	.161* .038 167	.376** .000 167	.237** .002 165	.504** .000 167	-.006 .840 167	1.000 .000 167

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

a. Tipo de empleado = Directivo

## Tipo de empleado = Académico

Correlations<sup>a</sup>

		Sentido en el trabajo y esfuerzo	Sentido de orgullo de pertenecer a la institución	Recomendar la institución a la sociedad	Todos participan en las celebraciones de cumpleaños	Identificación con el grupo de trabajo	Resultados en la universidad no pueden ser mejores	La imagen de la UAEH en la sociedad es la adecuada	Mucho que hacer para llegar a la misión institucional	La universidad esta preparada para cumplir su misión visión
Sentido en el trabajo y esfuerzo	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1.000 .000 1691	.640** .000 1690	-.487** .000 1691	.134** .000 1690	.251** .000 1690	-.018 -.465 1662	.370** .000 1665	.354** .000 1664	-.397** .000 1661
Sentido de orgullo de pertenecer a la institución	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.640** .000 1690	1.000 .000 1690	.693** .000 1689	-.197** .000 1689	-.352** .000 1695	-.019 -.440 1662	-.452** .000 1665	.442** .000 1664	-.500** .000 1661
Recomendaría esta institución a la sociedad	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-.487** .000 1691	.693** .000 1690	1.000 .000 1691	.210** .000 1690	-.371** .000 1690	-.063 .010 1662	.511** .000 1665	.355** .000 1664	-.534** .000 1661
Todos participan en las celebraciones de cumpleaños	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.134** .000 1690	.197** .000 1689	.210** .000 1690	1.000 .000 1690	.459** .000 1689	-.122** .000 1661	.199** .000 1664	.142** .000 1663	-.197** .000 1660
Identificación con el grupo de trabajo	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.251** .000 1690	.352** .000 1689	.371** .000 1690	.459** .000 1689	1.000 .000 1695	-.127** .000 1662	.379** .000 1664	.274** .000 1663	-.387** .000 1660
Resultados en la universidad no pueden ser mejores	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-.018 .465 1662	.019 .440 1662	.063 .010 1662	.122** .000 1661	.127** .000 1662	1.000 .000 1662	.173** .000 1659	-.054** .000 1658	.173** .000 1655
La imagen de la UAEH en la sociedad es la adecuada	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.370** .000 1665	.452** .000 1665	.511** .000 1665	.199** .000 1664	.379** .000 1664	.173** .000 1659	1.000 .000 1665	.470** .000 1664	-.488** .000 1661
Mucho que hacer para llegar a la misión institucional	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.354** .000 1664	.442** .000 1664	.534** .000 1664	.355** .000 1663	.442** .000 1663	.470** .000 1664	.470** .000 1664	1.000 .000 1664	-.394** .000 1660
La universidad esta preparada para cumplir su misión visión	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-.397** .000 1661	-.500** .000 1661	-.534** .000 1661	-.197** .000 1660	-.387** .000 1660	-.173** .000 1655	.666** .000 1661	.394** .000 1660	1.000 .000 1660

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

a. Tipo de empleado = Académico

## Tipo de empleado = Administrativo

Correlations<sup>a</sup>

		Sentido en el trabajo y esfuerzo	Sentido de orgullo de pertenecer a la institución	Recomendar la esta institución a la sociedad	Todos participan en las celebraciones de cumpleaños	Identificación con el grupo de trabajo	Resultados en la universidad no pueden ser mejores	La imagen de la UAEH en la sociedad es la adecuada	Mucho que hacer para llegar a la misión institucional	La universidad esta preparada para cumplir su misión visión
Sentido en el trabajo y esfuerzo	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1.000 . 631	.310** .000 631	.190** .000 631	.125** .002 630	.243** .000 629	-.044 .270 628	-.104** .009 628	-.016 .685 627	.048 .226 626
Sentido de orgullo de pertenecer a la institución	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.310** .000 631	1.000 . 634	.382** .000 634	.030 .455 633	.211** .000 632	-.050 .208 631	.215** .000 631	.093** .019 630	.243** .000 629
Recomendaría esta institución a la sociedad	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.190** .000 631	.382** .000 634	1.000 . 634	.030 .459 633	.137** .001 632	.021 .593 631	.220** .000 631	.079** .048 630	.219** .000 629
Todos participan en las celebraciones de cumpleaños	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.125** .002 630	.030 .455 633	.030 .459 633	1.000 . 633	.374** .000 631	-.005 .900 630	.016 .694 630	.038 .342 629	.049 .221 628
Identificación con el grupo de trabajo	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.243** .000 629	.211** .000 632	.137** .001 632	.374** .000 631	1.000 . 632	.035 .387 629	.143** .000 629	.045 .264 628	.219** .000 627
Resultados en la universidad no pueden ser mejores	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-.044 .270 628	-.050 .208 631	.021 .593 631	-.005 .387 630	.035 .387 629	1.000 . 631	.082** .041 630	.043 .276 629	.180** .000 628
La imagen de la UAEH en la sociedad es la adecuada	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-.104** .009 628	.215** .000 631	.220** .000 631	.016 .694 630	.143** .000 629	.082** .041 630	1.000 . 631	.292** .000 629	.335** .000 628
Mucho que hacer para llegar a la misión institucional	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-.016 .685 627	.093** .019 630	.079** .048 630	.038 .342 629	.045 .264 628	.043 .276 629	.292** .000 629	1.000 . 630	.179** .000 628
La universidad esta preparada para cumplir su misión visión	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.048 .226 626	.243** .000 629	.219** .000 629	.049 .221 628	.219** .000 627	.180** .000 628	.335** .000 628	.179** .000 629	1.000

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

a. Tipo de empleado = Administrativo

## Correlations, B3

### Tipo de empleado = Directivo

Correlations<sup>a</sup>

		Actividades crean un ambiente de compañerismo	Apoyo de compañeros	Grupos de trabajo permiten presentar ideas	Estructura y normatividad/intercambio de ideas
Actividades crean un ambiente de compañerismo	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1.000 .000 170	.501** .000 170	.236** .002 167	.356** .000 167
Apoyo de compañeros	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.501** .000 170	1.000 .000 170	.361** .000 167	.376** .000 167
Grupos de trabajo permiten presentar ideas	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.236** .002 167	.361** .000 167	1.000 .000 167	.542** .000 167
Estructura y normatividad/intercambio de ideas	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.356** .000 167	.376** .000 167	.542** .000 167	1.000 .000 167

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

a. Tipo de empleado = Directivo

## Tipo de empleado = Académico

**Correlations<sup>a</sup>**

		Actividades crean un ambiente de compañeris mo	Apoyo de compañeros	Grupos de trabajo permiten presentar ideas	Estructura y normativida d/intercamb io de ideas
Actividades crean un ambiente de compañerismo	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1.000 .000 1687	.522** .000 1687	.302** .000 1662	.378** .000 1661
Apoyo de compañeros	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.522** .000 1687	1.000 .000 1691	.297** .000 1666	.359** .000 1665
Grupos de trabajo permiten presentar ideas	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.302** .000 1662	.297** .000 1666	1.000 .000 1666	.555** .000 1664
Estructura y normatividad/intercambio de ideas	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.378** .000 1661	.359** .000 1665	.555** .000 1664	1.000 .000 1665

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

a. Tipo de empleado = Académico

## Tipo de empleado = Administrativo

Correlations<sup>a</sup>

		Actividades crean un ambiente de compañerismo	Apoyo de compañeros	Grupos de trabajo permiten presentar ideas	Estructura y normatividad/intercambio de ideas
Actividades crean un ambiente de compañerismo	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1.000 .000 633	.496** .000 633	.234** .000 631	.247** .000 629
Apoyo de compañeros	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.496** .000 633	1.000 .000 634	.265** .000 632	.257** .000 630
Grupos de trabajo permiten presentar ideas	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.234** .000 631	.265** .000 632	1.000 .000 632	.483** .000 630
Estructura y normatividad/intercambio de ideas	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.247** .000 629	.257** .000 630	.483** .000 630	1.000 .000 630

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

a. Tipo de empleado = Administrativo

## Correlations, B4

### Tipo de empleado = Directivo

Correlations<sup>a</sup>

		Todos tienen las mismas oportunidades	No hay favoritismo ni trato especial	La normatividad institucional y el papel en la organización	Muchos trabajadores no conocen la normatividad	Reglamento interior se orienta a lograr un servicio educativo
Todos tienen las mismas oportunidades	Pearson Correlation	1.000	.767**	.262**	.026	.259**
	Sig. (2-tailed)	.	.000	.001	.740	.001
	N	170	170	167	167	163
No hay favoritismo ni trato especial	Pearson Correlation	.767**	1.000	.198*	.004	.294**
	Sig. (2-tailed)	.000	.	.010	.956	.000
	N	170	170	167	167	163
La normatividad institucional y el papel en la organización	Pearson Correlation	.262**	.198*	1.000	.089	.261**
	Sig. (2-tailed)	.001	.010	.	.250	.001
	N	167	167	167	167	163
Muchos trabajadores no conocen la normatividad	Pearson Correlation	.026	.004	.089	1.000	.148
	Sig. (2-tailed)	.740	.956	.250	.	.059
	N	167	167	167	167	163
Reglamento interior se orienta a lograr un servicio educativo	Pearson Correlation	.259**	.294**	.261**	.148	1.000
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.001	.059	.
	N	163	163	163	163	163

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

a. Tipo de empleado = Directivo

## Tipo de empleado = Académico

Correlations<sup>a</sup>

		Todos tienen las mismas oportunidades	No hay favoritismo ni trato especial	La normalidad institucional y el papel en la organización	Muchos trabajadores no conocen la normalidad	Reglamento interior se orienta a lograr un servicio educativo
Todos tienen las mismas oportunidades	Pearson Correlation	1.000	.660**	.226*	.066*	.286**
	Sig. (2-tailed)	.	.000	.000	.007	.000
	N	1690	1689	1664	1664	1661
No hay favoritismo ni trato especial	Pearson Correlation	.660**	1.000	.230**	.055*	.287**
	Sig. (2-tailed)	.000	.	.000	.026	.000
	N	1689	1689	1663	1663	1660
La normalidad institucional y el papel en la organización	Pearson Correlation	.226**	.230**	1.000	.331**	.299**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.	.000	.000
	N	1664	1663	1665	1663	1659
Muchos trabajadores no conocen la normalidad	Pearson Correlation	.066**	.055*	.331**	1.000	.288**
	Sig. (2-tailed)	.007	.026	.000	.	.000
	N	1664	1663	1663	1665	1659
Reglamento interior se orienta a lograr un servicio educativo	Pearson Correlation	.286**	.287**	.299**	.288**	1.000
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.
	N	1661	1660	1659	1659	1661

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

<sup>a</sup> . Tipo de empleado = Académico

## Tipo de empleado = Administrativo

**Correlations<sup>a</sup>**

		Todos tienen las mismas oportunidades	No hay favoritismo ni trato especial	La normatividad institucional y el papel en la organización	Muchos trabajadores no conocen la normatividad	Reglamento interior se orienta a lograr un servicio educativo
Todos tienen las mismas oportunidades	Pearson Correlation	1.000	.457**	.052	.070	.053
	Sig. (2-tailed)	.	.000	.194	.080	.187
	N	633	630	631	630	627
No hay favoritismo ni trato especial	Pearson Correlation	.457**	1.000	.076	.001	.011
	Sig. (2-tailed)	.000	.	.058	.981	.781
	N	630	631	629	628	625
La normatividad institucional y el papel en la organización	Pearson Correlation	.052	.076	1.000	.015	.261**
	Sig. (2-tailed)	.194	.058	.	.704	.000
	N	631	629	632	631	628
Muchos trabajadores no conocen la normatividad	Pearson Correlation	.070	.001	.015	1.000	.108**
	Sig. (2-tailed)	.080	.981	.704	.	.007
	N	630	628	631	631	628
Reglamento interior se orienta a lograr un servicio educativo	Pearson Correlation	.053	.011	.261**	.108**	1.000
	Sig. (2-tailed)	.187	.781	.000	.007	.
	N	627	625	628	628	628

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

a. Tipo de empleado = Administrativo

## Correlations, C1

### Tipo de empleado = Directivo

Correlations<sup>a</sup>

		Oportunidades de desarrollo a través de la capacitación	Beneficios y prestaciones son muy buenos	Sistemas de reclutamiento y retención de personal	Proyecto de vida compatible con la universidad	Tanta rotación de personal dificulta dar seguimiento
Oportunidades de desarrollo a través de la capacitación	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1.000 .000 170	.269** .000 169	.388** .000 167	.419** .000 167	-.084 .282 167
Beneficios y prestaciones son muy buenos	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.269** .000 169	1.000 .000 169	.463** .000 166	.221** .004 166	-.038 .625 166
Sistemas de reclutamiento y retención de personal	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.388** .000 167	.463** .000 166	1.000 .000 167	-.180* .020 167	-.232** .003 167
Proyecto de vida compatible con la universidad	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.419** .000 167	.221** .004 166	.180* .020 167	1.000 .000 167	-.152* .050 167
Tanta rotación de personal dificulta dar seguimiento	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-.084 .282 167	-.038 .625 166	-.232** .003 167	-.152* .050 167	1.000 .000 167

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

a. Tipo de empleado = Directivo

## Tipo de empleado = Académico

**Correlations<sup>a</sup>**

		Oportunidades de desarrollo a través de la capacitación	Beneficios y prestaciones son muy buenos	Sistemas de reclutamiento y retención de personal	Proyecto de vida compatible con la universidad	Tanta rotación de personal dificulta dar seguimiento
Oportunidades de desarrollo a través de la capacitación	Pearson Correlation	1.000	.296**	.313**	.261**	.043
	Sig. (2-tailed)	.	.000	.000	.000	.083
	N	1690	1688	1663	1664	1660
Beneficios y prestaciones son muy buenos	Pearson Correlation	.296**	1.000	.290**	.216**	.078**
	Sig. (2-tailed)	.000	.	.000	.000	.001
	N	1688	1689	1664	1663	1660
Sistemas de reclutamiento y retención de personal	Pearson Correlation	.313**	.290**	1.000	.428**	.076**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.	.000	.002
	N	1663	1664	1664	1663	1659
Proyecto de vida compatible con la universidad	Pearson Correlation	.261**	.216**	.428**	1.000	.208**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.	.000
	N	1664	1663	1663	1665	1660
Tanta rotación de personal dificulta dar seguimiento	Pearson Correlation	.043	.078**	.076**	.208**	1.000
	Sig. (2-tailed)	.083	.001	.002	.000	.
	N	1660	1660	1659	1660	1661

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

a. Tipo de empleado = Académico

## Tipo de empleado = Administrativo

Correlations<sup>a</sup>

		Oportunidades de desarrollo a través de la capacitación	Beneficios y prestaciones son muy buenos	Sistemas de reclutamiento y retención de personal	Proyecto de vida compatible con la universidad	Tanta rotación de personal dificulta dar seguimiento
Oportunidades de desarrollo a través de la capacitación	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1.000 . 632	.323* .000 630	.214** .000 626	.166** .000 627	-.022 .582 627
Beneficios y prestaciones son muy buenos	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.323** .000 630	1.000 . 632	.134** .001 626	.261** .000 627	.038 .344 627
Sistemas de reclutamiento y retención de personal	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.214** .000 626	.134** .001 626	1.000 . 628	.136** .001 625	.023 .557 626
Proyecto de vida compatible con la universidad	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.166** .000 627	.261** .000 627	.136** .001 625	1.000 . 629	.094* .018 627
Tanta rotación de personal dificulta dar seguimiento	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-.022 .582 627	.038 .344 627	.023 .557 626	.094** .018 627	1.000 . 629

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

a. Tipo de empleado = Administrativo

## Correlations, C2

### Tipo de empleado = Directivo

Correlations<sup>a</sup>

		Pago justo y acorde a las funciones	Entender por que las cosas se hacen asi en la UE AH	Varias instancias atienden los mismos asuntos	Si la estructura fuera más sencilla/mejores servicios	Manuales de organización son herramientas indispensables	Líneas de organización y cadenas de mando	Estructura organizacional vigente	Funciones corresponden al manual de organización	División del trabajo y responsabilidades son adecuadas
Pago justo y acorde a las funciones	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1.000 206** 170	.206** .007 170	-.107 .171 167	-.089 .204 166	.065 .405 167	.200** .010 166	.089 .251 167	.204** .008 167	.315** .000 167
Entender por que las cosas se hacen asi en la UE AH	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.206** .007 170	1.000 .000 170	.180** .020 167	-.002 .982 166	.170* .028 167	.204** .008 166	.147 .058 167	.383** .000 167	.419** .000 167
Varias instancias atienden los mismos asuntos	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-.107 .180** 167	.180** .020 167	1.000 .000 166	.281** .000 166	.094 .227 167	-.045 .561 166	-.013 .867 167	.047 .550 167	-.086 .270 167
Si la estructura fuera más sencilla/mejores servicios	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-.099 .204 166	.002 .982 166	.281** .000 166	1.000 .000 166	.085 .278 166	-.123 .116 165	.025 .747 166	-.085 .276 166	-.085 .274 166
Manuales de organización son herramientas	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.065 .405 167	.170** .028 167	.094 .227 167	.085 .278 166	1.000 .000 167	.145 .063 166	.376** .000 167	.381** .000 167	.263** .001 167
Líneas de organización y cadenas de mando	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.200** .010 166	.204** .008 166	-.045 .561 166	-.123 .116 165	.145 .063 166	1.000 .124 166	.120 .004 166	.224** .004 166	.211** .006 167
Estructura organizacional vigente	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.089 .251 167	.147 .058 167	-.013 .867 167	.025 .747 166	.376** .000 167	.120 .124 166	1.000 .000 167	.498** .000 167	.429** .000 167
Funciones corresponden al manual de organización	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.204** .008 167	.383** .000 167	.047 .550 167	-.085 .276 166	.381** .000 167	.224** .004 166	.498** .000 167	1.000 .000 167	.647** .000 167
División del trabajo y responsabilidades son adecuadas	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.315** .000 167	.419** .000 167	-.086 .270 167	-.085 .274 166	.263** .001 167	.211** .006 166	.429** .000 167	.647** .000 167	1.000 .000 167

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

<sup>a</sup>. Tipo de empleado = Directivo

## Tipo de empleado = Académico

Correlations<sup>a</sup>

		Pago justo y acorde a las funciones	Entender por que se hacen así en la UEAH	Varías instancias atienden los mismos asuntos	Si la estructura fuera más sencilla/mejor ser servicios	Manuales de organización son herramientas indispensables	Lineas de organización y cadenas de mando	Estructura organizacional vigente	Funciones correspondientes al manual de organización	División del trabajo y responsabilidades son adecuadas
Pago justo y acorde a las funciones	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1.000 .000 1690	.221** .000 1688	-.001 .969 1661	-.025 .314 1664	.114** .000 1666	.298** .000 1663	.204** .000 1662	.218** .000 1657	.327** .000 1660
Entender por que las cosas se hacen así en la UEAH	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.221** .000 1688	1.000 .000 1689	-.188** .000 1660	-.098** .000 1663	-.360** .000 1664	.358** .000 1662	.341** .000 1661	-.302** .000 1656	.293** .000 1659
Varías instancias atienden los mismos asuntos	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-.001 .969 1661	.188** .000 1660	1.000 .000 1662	.303** .000 1661	.246** .000 1661	.095** .008 1661	.180** .000 1658	-.130** .000 1655	.069** .006 1657
Si la estructura fuera más sencilla/mejores servicios	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-.025 .304 1664	.098** .000 1663	.303** .000 1661	1.000 .000 1665	.236** .000 1664	.106** .000 1663	.159** .000 1661	-.117** .000 1656	.098** .018 1658
Manuales de organización son herramientas	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.114** .000 1666	.360** .000 1664	.246** .000 1661	.236** .000 1664	1.000 .000 1666	.470** .000 1664	.316** .000 1661	-.363** .000 1657	.330** .000 1660
Lineas de organización y cadenas de mando	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-.298** .000 1663	.358** .000 1662	-.095** .008 1661	-.100** .000 1663	.470** .000 1664	1.000 .000 1664	.360** .000 1660	-.462** .000 1657	.530** .000 1659
Estructura organizacional vigente	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.204** .000 1662	.341** .000 1661	-.180** .000 1658	-.159** .000 1661	.316** .000 1660	.366** .000 1663	1.000 .000 1663	.203** .000 1657	.505** .000 1657
Funciones correspondientes al manual de organización	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.218** .000 1657	.302** .000 1656	.130** .000 1655	-.117** .000 1656	.363** .000 1657	.462** .000 1657	.593** .000 1657	1.000 .000 1658	.800** .000 1657
División del trabajo y responsabilidades son adecuadas	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.327** .000 1660	.293** .000 1659	.069** .006 1657	.098** .018 1658	.058** .000 1660	.330** .000 1659	.605** .000 1659	.805** .000 1657	1.000 .000 1661

\*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

<sup>a</sup>. Tipo de empleado = Académico

## Tipo de empleado = Administrativo

Correlations<sup>a</sup>

		Pago justo y acorde a las funciones	Entender por que las cosas se hacen así en la UEAH	Varias instancias atienden los mismos asuntos	Si la estructura fuera más sencilla/mejores servicios	Manuales de organización son herramientas indispensables	Lineas de organización y cadenas de mando	Estructura organizacional vigente	Funciones correspondientes al manual de organización	División del trabajo y responsabilidades son adecuadas
Pago justo y acorde a las funciones	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	1.000	.208**	.000	-.043	-.059	.244**	.286*	-.135*	.326*
	N	634	631	627	627	630	630	630	631	631
Entender por que las cosas se hacen así en la UEAH	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	.208**	1.000	.053	-.007	.146*	.214**	.244**	.076	.161**
	N	631	631	624	624	627	627	627	628	628
Varias instancias atienden los mismos asuntos	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	.000	.053	1.000	-.292**	.120**	.053	.083*	.193*	.063
	N	627	624	627	623	626	626	625	626	626
Si la estructura fuera más sencilla/mejores servicios	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	-.043	-.007	.292**	1.000	.040	.047	-.029	.036	-.048
	N	627	624	623	627	625	625	625	626	626
Manuales de organización son herramientas	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	-.059	.146**	-.120**	.040	1.000	.327**	.070	.108**	.041
	N	630	627	626	625	630	629	628	629	629
Lineas de organización y cadenas de mando	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	.244**	.214**	.053	.047	.327**	1.000	.255*	.210*	.303*
	N	630	627	626	625	629	630	628	629	629
Estructura organizacional vigente	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	.286**	.244**	.083*	-.029	.070	.255*	1.000	.403**	.353*
	N	630	627	625	.474	.080	.000	.628	630	629
Funciones correspondientes al manual de organización	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	-.135**	.076	.193**	.035	.108**	.210**	.403**	1.000	.353*
	N	631	628	626	.377	.007	.000	.629	629	631
División del trabajo y responsabilidades son adecuadas	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	.326**	.181**	.063	-.048	.041	.303**	.353**	.353**	1.000
	N	631	628	626	.233	.303	.000	.629	630	631

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

a. Tipo de empleado = Administrativo

## Correlations, C3

### Tipo de empleado = Directivo

Correlations<sup>a</sup>

		Recursos necesarios para desempeñar el trabajo	Avances tecnológicos son aprovechados correctamente	Actualización de equipos de cómputo, programas y sistemas
Recursos necesarios para desempeñar el trabajo	Pearson Correlation	1.000	.530**	.526**
	Sig. (2-tailed)	.	.000	.000
	N	167	167	167
Avances tecnológicos son aprovechados correctamente	Pearson Correlation	.530**	1.000	.548**
	Sig. (2-tailed)	.000	.	.000
	N	167	167	167
Actualización de equipos de cómputo, programas y sistemas	Pearson Correlation	.526**	.548**	1.000
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.
	N	167	167	167

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

a. Tipo de empleado = Directivo

## Tipo de empleado = Académico

**Correlations<sup>a</sup>**

		Recursos necesarios para desempeñar el trabajo	Avances tecnológicos son aprovechados correctamente	Actualización de equipos de cómputo, programas y sistemas
Recursos necesarios para desempeñar el trabajo	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1.000 .000 1666	.594** .000 1666	.509** .000 1666
Avances tecnológicos son aprovechados correctamente	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.594** .000 1666	1.000 .000 1666	.629** .000 1666
Actualización de equipos de cómputo, programas y sistemas	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.509** .000 1666	.629** .000 1666	1.000 .000 1667

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

a. Tipo de empleado = Académico

## Tipo de empleado = Administrativo

Correlations<sup>a</sup>

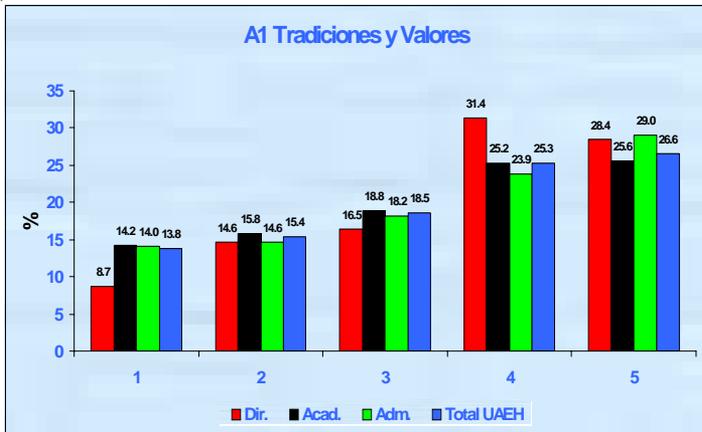
		Recursos necesarios para desempeñar el trabajo	Avances tecnológicos son aprovechados correctamente	Actualización de equipos de cómputo, programas y sistemas
Recursos necesarios para desempeñar el trabajo	Pearson Correlation	1.000	.459**	.385**
	Sig. (2-tailed)	.	.000	.000
	N	632	630	631
Avances tecnológicos son aprovechados correctamente	Pearson Correlation	.459**	1.000	.517**
	Sig. (2-tailed)	.000	.	.000
	N	630	630	629
Actualización de equipos de cómputo, programas y sistemas	Pearson Correlation	.385**	.517**	1.000
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.
	N	631	629	631

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

a. Tipo de empleado = Administrativo

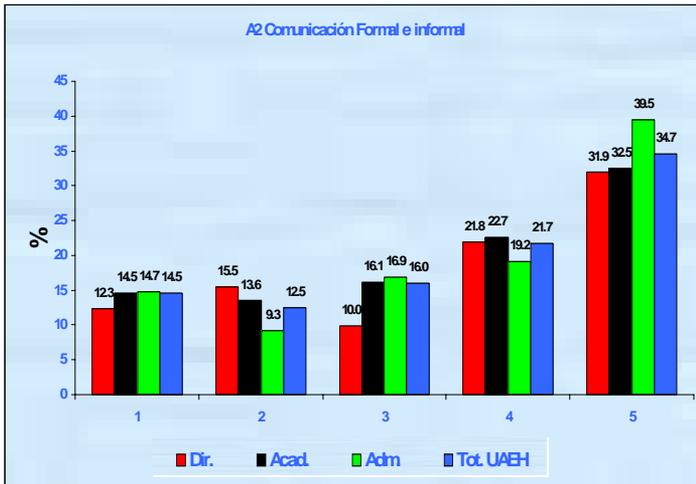
## Análisis por Factor A,B,C

	1	2	3	4	5
<b>Dir.</b>	<b>87</b>	<b>146</b>	<b>165</b>	<b>314</b>	<b>284</b>
<b>Acad</b>	<b>142</b>	<b>158</b>	<b>188</b>	<b>252</b>	<b>256</b>
<b>Acm</b>	<b>140</b>	<b>146</b>	<b>182</b>	<b>239</b>	<b>290</b>
<b>Total UAEH</b>	<b>138</b>	<b>154</b>	<b>185</b>	<b>253</b>	<b>266</b>



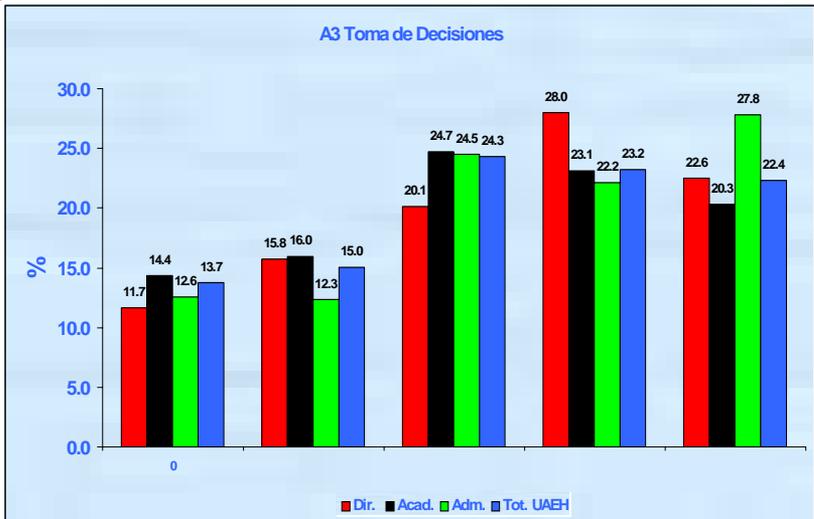
1	Totalmente en desacuerdo
2	Un poco en desacuerdo
3	Posicion neutra
4	Un poco de acuerdo
5	Totalmente de acuerdo

	1	2	3	4	5
<b>Dir.</b>	123	155	100	21.8	31.9
<b>Acad</b>	145	136	161	227	325
<b>Adm</b>	147	93	169	192	395
<b>Tot. UAEH</b>	145	125	160	21.7	347



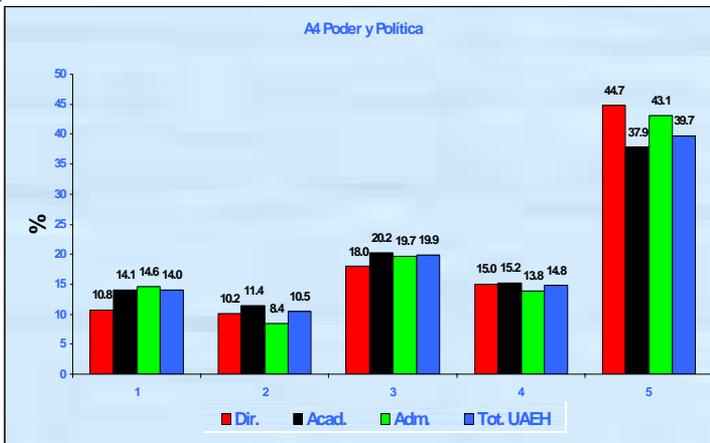
1	Totalmente en desacuerdo
2	Un poco en desacuerdo
3	Posicion neutra
4	Un poco de acuerdo
5	Totalmente de acuerdo

	1	2	3	4	5
Dir.	11.7	15.8	20.1	28.0	22.6
Acad.	14.4	16.0	24.7	23.1	20.3
Adm.	12.6	12.3	24.5	22.2	27.8
Tot. UAEH	13.7	15.0	24.3	23.2	22.4



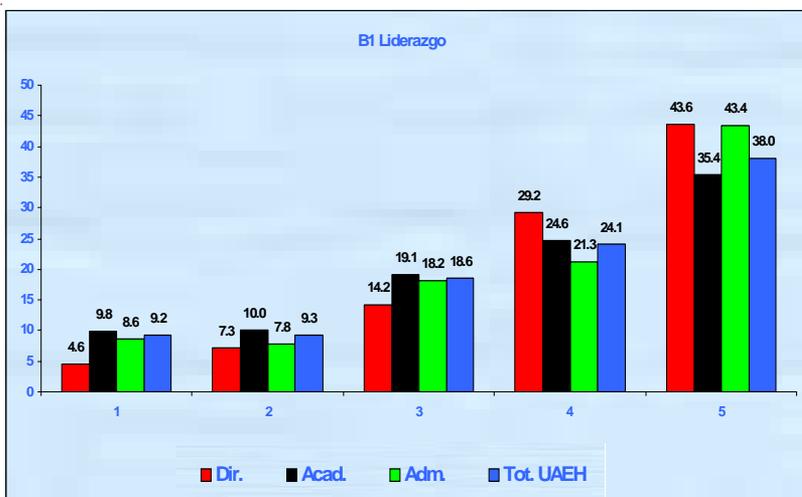
1	Totalmente en desacuerdo
2	Un poco en desacuerdo
3	Posicion neutra
4	Un poco de acuerdo
5	Totalmente de acuerdo

	1	2	3	4	5
<b>Dir.</b>	<b>10.8</b>	<b>10.2</b>	<b>18.0</b>	<b>15.0</b>	<b>44.7</b>
<b>Acad.</b>	<b>14.1</b>	<b>11.4</b>	<b>20.2</b>	<b>15.2</b>	<b>37.9</b>
<b>Adm.</b>	<b>14.6</b>	<b>8.4</b>	<b>19.7</b>	<b>13.8</b>	<b>43.1</b>
<b>Tot. UAEH</b>	<b>14.0</b>	<b>10.5</b>	<b>19.9</b>	<b>14.8</b>	<b>39.7</b>



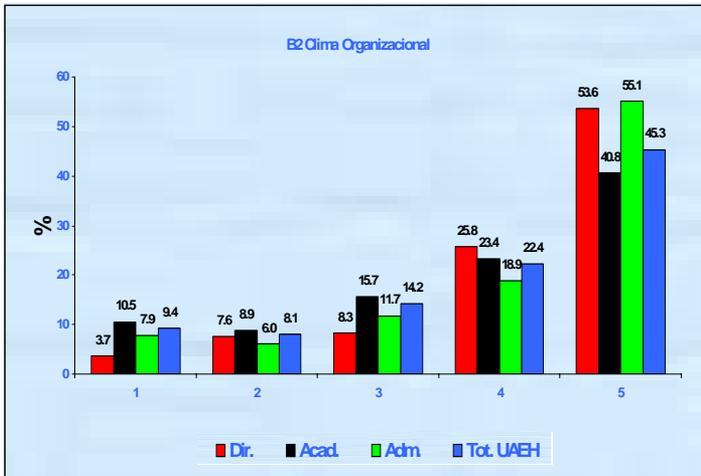
1	Totalmente en desacuerdo
2	Un poco en desacuerdo
3	Posicion neutra
4	Un poco de acuerdo
5	Totalmente de acuerdo

	1	2	3	4	5
Dir.	4.6	7.3	14.2	29.2	43.6
Acad.	9.8	10.0	19.1	24.6	35.4
Adm.	8.6	7.8	18.2	21.3	43.4
Tot. UAEH	9.2	9.3	18.6	24.1	38.0



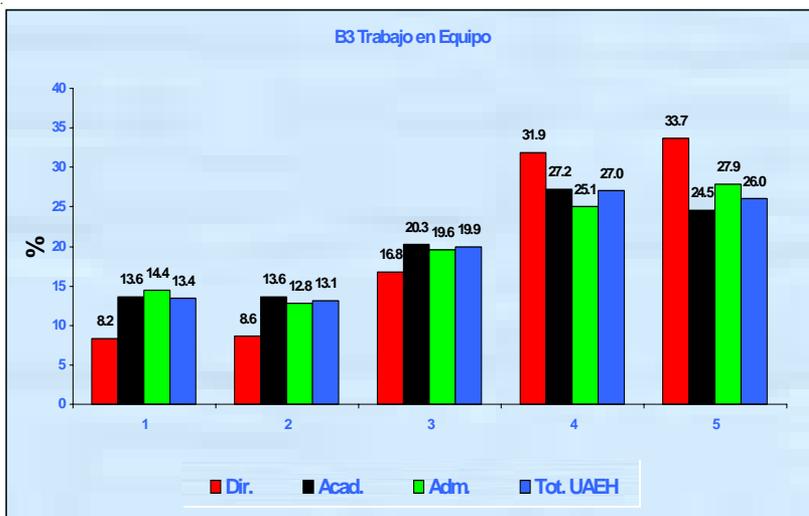
1	Totalmente en desacuerdo
2	Un poco en desacuerdo
3	Posicion neutra
4	Un poco de acuerdo
5	Totalmente de acuerdo

	1	2	3	4	5
Dir.	3.7	7.6	8.3	25.8	53.6
Acad.	10.5	8.9	15.7	23.4	40.8
Adm.	7.9	6.0	11.7	18.9	55.1
Tot. UAEH	9.4	8.1	14.2	22.4	45.3



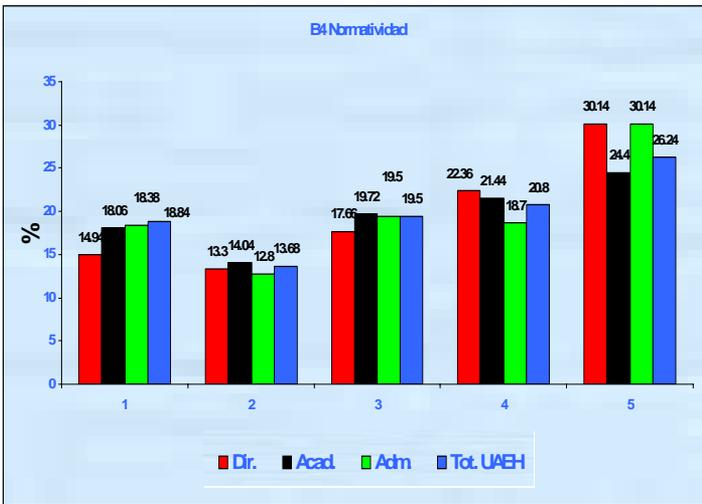
1	Totalmente en desacuerdo
2	Un poco en desacuerdo
3	Posición neutra
4	Un poco de acuerdo
5	Totalmente de acuerdo

	1	2	3	4	5
<b>Dir.</b>	8.2	8.6	16.8	31.9	33.7
<b>Acad.</b>	13.6	13.6	20.3	27.2	24.5
<b>Adm.</b>	14.4	12.8	19.6	25.1	27.9
<b>Tot. UAEH</b>	13.4	13.1	19.9	27.0	26.0



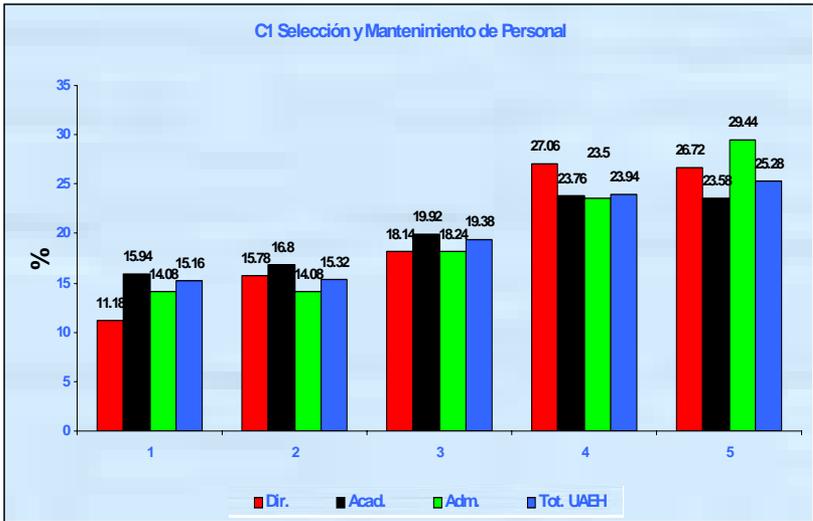
1	Totalmente en desacuerdo
2	Un poco en desacuerdo
3	Posicion neutra
4	Un poco de acuerdo
5	Totalmente de acuerdo

	1	2	3	4	5
Dir.	149	133	177	224	301
Acad.	181	140	197	214	244
Adm.	184	128	195	187	301
Tot. UAEH	18.8	13.7	19.5	20.8	26.2



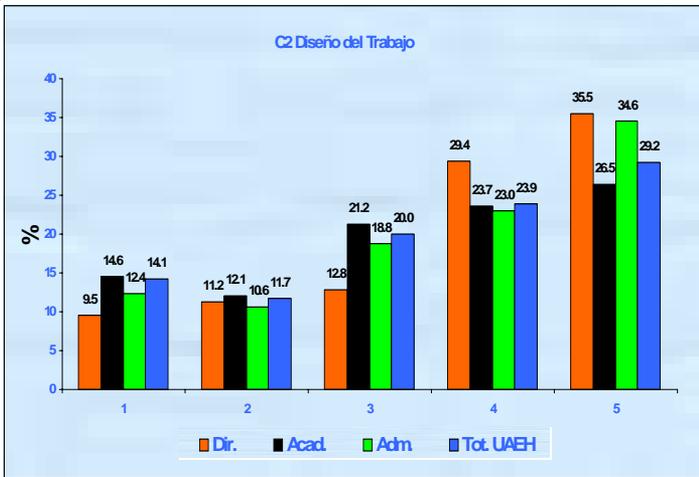
1	Totalmente en desacuerdo
2	Un poco en desacuerdo
3	Posicion neutra
4	Un poco de acuerdo
5	Totalmente de acuerdo

	1	2	3	4	5
<b>Dir.</b>	11.2	15.8	18.1	27.1	26.7
<b>Acad.</b>	15.9	16.8	19.9	23.8	23.6
<b>Adm.</b>	14.1	14.1	18.2	23.5	29.4
<b>Tot. UAEH</b>	15.2	15.3	19.4	23.9	25.3



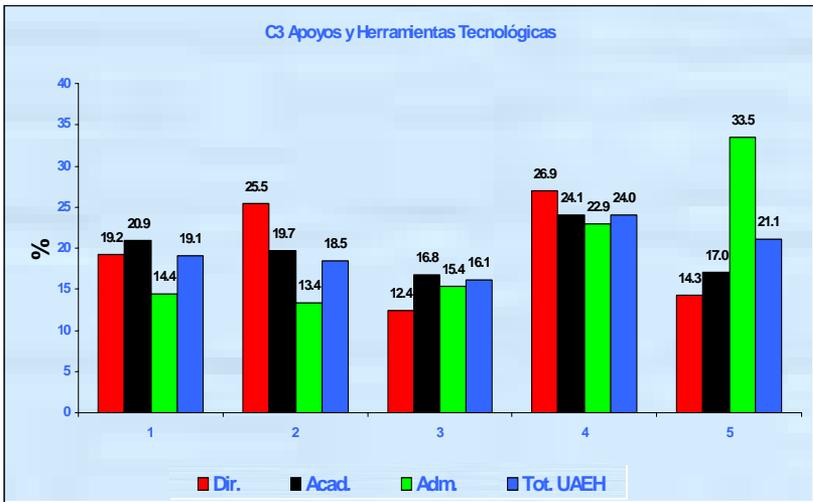
1	Totalmente en desacuerdo
2	Un poco en desacuerdo
3	Posicion neutra
4	Un poco de acuerdo
5	Totalmente de acuerdo

	1	2	3	4	5
Dir.	95	112	128	294	355
Acad	146	121	212	237	265
Adm	124	106	188	230	346
Tot. UAEH	141	117	200	239	292



1	Totalmente en desacuerdo
2	Un poco en desacuerdo
3	Posicion neutra
4	Un poco de acuerdo
5	Totalmente de acuerdo

	1	2	3	4	5
<b>Dir.</b>	19.2	25.5	12.4	26.9	14.3
<b>Acad.</b>	20.9	19.7	16.8	24.1	17.0
<b>Adm.</b>	14.4	13.4	15.4	22.9	33.5
<b>Tot. UAEH</b>	19.1	18.5	16.1	24.0	21.1



1	Totalmente en desacuerdo
2	Un poco en desacuerdo
3	Posicion neutra
4	Un poco de acuerdo
5	Totalmente de acuerdo



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE HIDALGO							
ANÁLISIS POR FACTORES A, B, C							
TOTALMENTE DE ACUERDO							
		1	2	3	4	5	
A1	Dir.	8.7	14.6	16.5	31.4	28.4	
	Acad.	14.2	15.8	18.8	25.2	25.6	
	Adm.	14.0	14.6	18.2	23.9	29.0	
	Total UAEH	13.8	15.4	18.5	25.3	26.6	
		1	2	3	4	5	
A2	Dir.	8.7	14.6	16.5	31.4	28.4	
	Acad.	14.2	15.8	18.8	25.2	25.6	
	Adm.	14.0	14.6	18.2	23.9	29.0	
	Total UAEH	13.8	15.4	18.5	25.3	26.6	
		1	2	3	4	5	
A3	Dir.	11.7	15.8	20.1	28.0	22.6	
	Acad.	14.4	16.0	24.7	23.1	20.3	
	Adm.	12.6	12.3	24.5	22.2	27.8	
	Tot. UAEH	13.7	15.0	24.3	23.2	22.4	
							Tot. De acuerdo
		1	2	3	4	5	Dir.
A4	Dir.	10.8	10.2	18.0	15.0	44.7	31.0
	Acad.	14.1	11.4	20.2	15.2	37.9	27.3
	Adm.	14.6	8.4	19.7	13.8	43.1	32.2
	Tot. UAEH	14.0	10.5	19.9	14.8	39.7	28.8

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE HIDALGO							
ANÁLISIS POR FACTORES A, B, C							
TOTALMENTE DE ACUERDO							
		1	2	3	4	5	
B1	Dir.	4.6	7.3	14.2	29.2	43.6	
	Acad.	9.8	10.0	19.1	24.6	35.4	
	Adm.	8.6	7.8	18.2	21.3	43.4	
	Tot. UAEH	9.2	9.3	18.6	24.1	38.0	
		1	2	3	4	5	
B2	Dir.	3.7	7.6	8.3	25.8	53.6	
	Acad.	10.5	8.9	15.7	23.4	40.8	
	Adm.	7.9	6.0	11.7	18.9	55.1	
	Tot. UAEH	9.4	8.1	14.2	22.4	45.3	
		1	2	3	4	5	
B3	Dir.	8.2	8.6	16.8	31.9	33.7	
	Acad.	13.6	13.6	20.3	27.2	24.5	
	Adm.	14.4	12.8	19.6	25.1	27.9	
	Tot. UAEH	13.4	13.1	19.9	27.0	26.0	
							Tot. De acuerdo
		1	2	3	4	5	Dir.
B4	Dir.	14.9	13.3	17.7	22.4	30.1	40.3
	Acad.	18.1	14.0	19.7	21.4	24.4	31.3
	Adm.	18.4	12.8	19.5	18.7	30.1	39.1
	Tot. UAEH	18.8	13.7	19.5	20.8	26.2	33.9

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE HIDALGO							
ANÁLISIS POR FACTORES A, B, C							
TOTALMENTE DE ACUERDO							
C1	1	2	3	4	5		
Dir.	11.2	15.8	19.1	27.1	26.7		
Acad.	15.9	16.8	19.9	23.8	23.6		
Adm.	14.1	14.1	18.2	23.5	29.4		
Tot. UAEH	15.2	15.3	19.4	23.9	25.3		
C2	1	2	3	4	5		
Dir.	9.5	11.2	12.8	29.4	35.5		
Acad.	14.6	12.1	21.2	23.7	26.5		
Adm.	12.4	10.6	18.8	23.0	34.6		
Tot. UAEH	14.1	11.7	20.0	23.9	29.2		
C3	1	2	3	4	5		Tot. De acuerdo
Dir.	19.2	25.5	12.4	26.9	14.3	Dir.	25.5
Acad.	20.9	19.7	16.8	24.1	17.0	Acad.	22.4
Adm.	14.4	13.4	15.4	22.9	33.5	Adm.	32.5
Tot. UAEH	19.1	18.5	16.1	24.0	21.1	Tot. UAEH	25.2

## Análisis por Factor A,B, C.

Conforme a la respuesta totalmente de acuerdo y considerando a los encuestados, directivos, académicos y administrativos y el total de la UAEH, se analizó el comportamiento relativo a:

- A) Cultura Organizacional (Tabla I).
- B) Políticas y prácticas de Recursos Humanos (Tabla II).
- C) Desarrollo del Trabajo (Tabla III).

**Tabla I**

<b>A</b>	<b>Tot. De acuerdo</b>
<b>Dir.</b>	<b>31.0%</b>
<b>Acad.</b>	<b>27.3%</b>
<b>Adm.</b>	<b>32.2%</b>
<b>Total UAEH</b>	<b>28.8%</b>

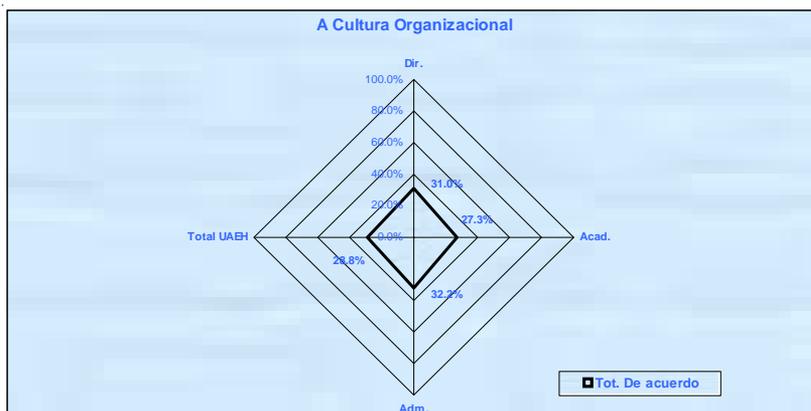


Tabla II

B	Tot. De acuerdo
Dir.	40.3%
Acad.	31.3%
Adm.	39.1%
Tot. UAEH	33.9%

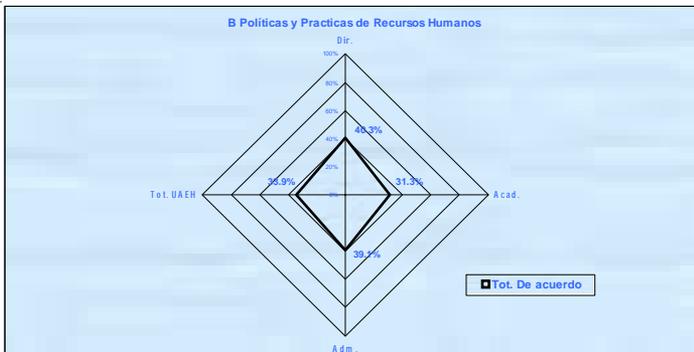


Tabla III

C	Tot. De acuerdo
Dir.	25.5%
Acad.	22.4%
Adm.	32.5%
Tot. UAEH	25.2%

