

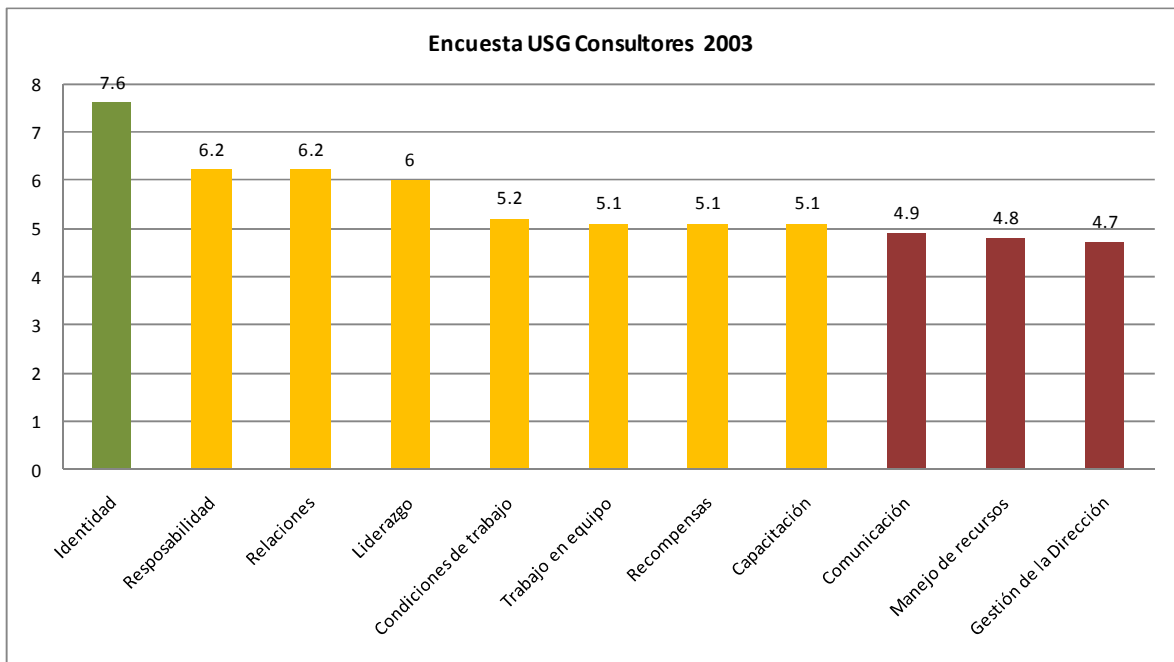
## Resumen de Clima Laboral en CIATEJ 2003 – 2011

En el 2002 durante la gestión directiva del Dr. Luis Garrido Sánchez se contrató a una asesora externa que realizó un diagnóstico de clima laboral así como trabajo de consultoría en materia de clima laboral. Como resultado de su diagnóstico trabajó tanto con el cuerpo directivo como con el personal del Centro una serie de talleres vivenciales donde se tocaron temas como la comunicación y los mapas mentales.

En el 2003 se realizó una encuesta de clima laboral por parte de la empresa **USC Consultores**, la cual fue contratada directamente por CONACyT.

Participó en ella un 58.6% del personal que laboraba en el Centro y el nivel general de satisfacción detectada fue media, identificándose al factor Identidad como el mejor evaluado.

La gráfica con los resultados generales es la siguiente:



El factor evaluado con más baja ponderación fue la Gestión de la Dirección, detectándose que la relación entre los directivos y el resto del personal del Centro era de poco respeto, desconfianza y bajo reconocimiento.

La percepción del personal era que la Dirección no transmitía claramente las estrategias a seguir y que la administración del Centro era poco efectiva.

También se detectó que los directivos no habían logrado desarrollar habilidades de comunicación efectiva ni de trabajo en equipo.

En cuanto a la comunicación, no se contaba con ningún sistema formal que asegurara que la información fuera accesible para todos.

Una vez detectadas las áreas de oportunidad, la empresa USC emitió las siguientes recomendaciones:

- Revisar la planeación estratégica
- Diseñar e implementar un medio para transmitir la estrategia a todo el personal
- Capacitación para el cuerpo directivo en competencias gerenciales básica, comunicación y trabajo en equipo
- Implementación de programas de Team Building para estimular la integración, la comunicación y el compromiso
- Diseñar e implementar un sistema de comunicación organizacional
- Diseñar e implementar un sistema de desarrollo de recursos humanos
- Diseñar, comunicar y aplicar un manual de políticas y procedimientos

Desafortunadamente no se dio seguimiento a este proceso ni se implementaron las acciones sugeridas para la mejora del clima laboral.

Al margen de este proceso se inició un proyecto de comunicación interna el cual tenía como objetivo contar con un mecanismo interno que permitiera mantener informado a todo el personal sobre los hechos relevantes del Centro. El proyecto desarrollo dos sistemas de comunicación, una cuenta de comunicación interna para dar a conocer la información oficial y tres tableros de avisos ubicados en puntos estratégicos.

Sin embargo, al concluir el periodo directivo del Dr. Garrido, el proyecto fue descartado y actualmente solo se conserva la cuenta de comunicación interna.

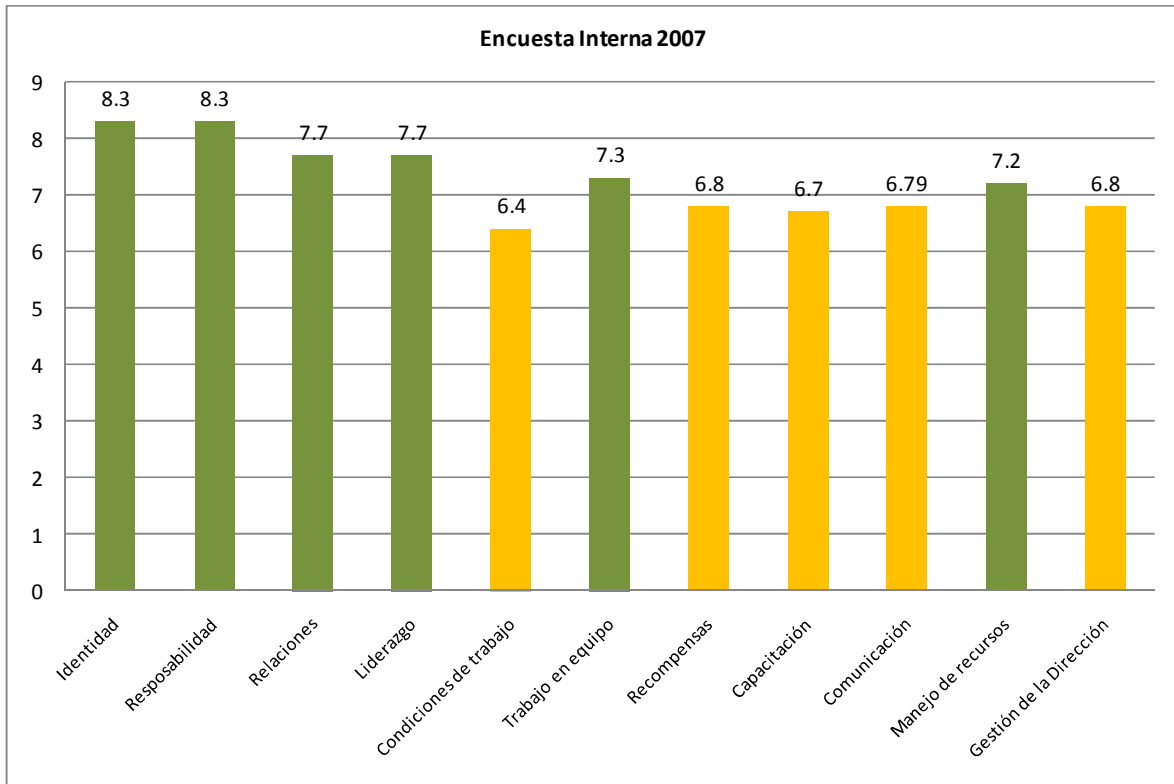
No volvió a realizarse en el Centro otra evaluación de clima laboral sino hasta el 2007 durante el periodo de gestión directiva del Dr. Gabriel Siade Barquet.

En esta ocasión la evaluación se llevó a cabo de manera interna y tenía como objetivo realizar un comparativo entre los resultados obtenidos en el 2003 y la situación actual.

Tal vez debido a que era la primera ocasión en que se realizaba en el Centro una encuesta interna el personal manifestó desconfianza para contestarla debido a que, como en todas las encuestas de este tipo, se solicitaba información sociodemográfica y la ubicación de la Unidad de trabajo a la pertenecía el encuestado.

Aún así se logró un 90% de participación y se obtuvo como resultado que el nivel de satisfacción del personal fue medio, notándose que la mayor parte de los factores fueron mejor evaluados en esta ocasión.

La gráfica con los resultados generales es la siguiente:



Resulta inexplicable el que los factores evaluados en la encuesta hayan presentado una mejora en relación a los del 2003 sin que se hayan implementado acciones de mejora previas a esta aplicación.

También es importante señalar que se impusieron algunas situaciones que no fueron bien recibidas por el personal ocasionándoles descontento y que por algún motivo no fueron reportadas en la encuesta, entre estas situaciones se encuentran las siguientes:

- El personal que ingresó al Centro a partir del 2005 fue contratado con un horario de 8:00 a 5:30 aún cuando el personal con fecha de ingreso anterior tenía contratos de trabajo de 8:00 a 4:00. Esto ocasionó problemas de equidad y justicia ya que se tenía personal con la misma categoría y salario con diferente carga horaria. Esto si fue comentado por el personal en la encuesta aplicada en el 2008 por la Secretaría de la Función Pública y el Instituto Nacional de la Mujer.
- Se perdió la prestación de los Gastos Médicos Mayores para todo el personal de nómina ya que ésta nunca había estado contemplada entre las prestaciones autorizadas por la Secretaría de Hacienda, sin embargo, si existía el derecho laboral a dicha prestación dado el tiempo que esta estuvo vigente.
- La prestación de premio de puntualidad se vinculó a la prestación permisos por lo que si se ejercía una prestación automáticamente se perdía la otra.
- Los directivos no fueron capacitados en relación a su liderazgo ni a ninguna de sus habilidades directivas por lo que resulta inexplicable la mejora que se reporta.
- Tampoco se le dio continuidad al proyecto de comunicación interna, incluso se dejaron de atender los tableros de avisos quedando vigente únicamente la cuenta de correo

electrónico. No se implementó ninguna medida alterna que nos permita suponer ayudó a que se percibiera una mejor comunicación.

- Nunca se tuvo un plan anual de capacitación en tiempo y forma que permitiera atender de manera oportuna las necesidades del personal.

Adicional a esto, en el área capacitación se generó descontento debido a un programa de capacitación de carácter institucional y obligatorio que se llevó a cabo fuera de las instalaciones del Centro y en fines de semana.

- Se modificó el reglamento de año sabático con lo que se cerró para muchos la posibilidad de esta opción.
- El tiempo para obtener un contrato definitivo, posterior a la contratación inicial se elevó a tres años, lo cual, sumado al alto índice de rotación de personal que fue despedido ocasionó una incertidumbre laboral que hasta la fecha continua impactando el clima laboral.
- Se establecieron periodos fijos de vacaciones que impedían al personal solicitarlas en el momento que les resultaran convenientes.
- Se dio el primer intento por establecer un sindicato.

Algunos de estos puntos si fueron reportados un año después (2008) en la encuesta de Cultura y Clima Organizacional coordinada por la SFP e INMUJERES.

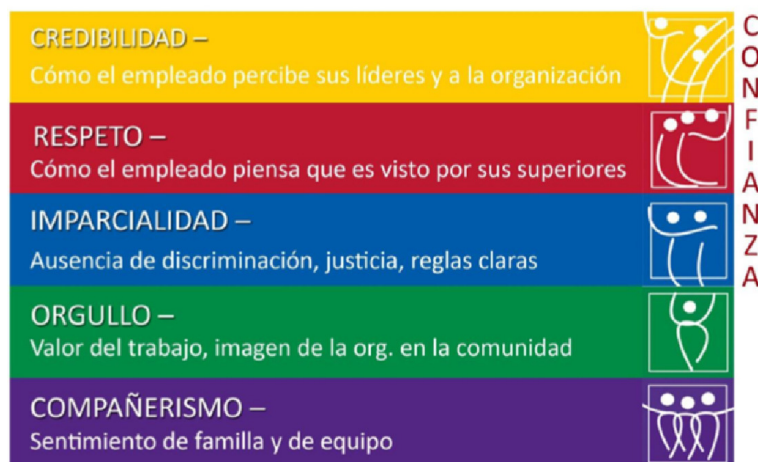
En esta misma encuesta se denunciaron por única ocasión en el Centro casos de acoso sexual.

Fue también en este periodo cuando apareció la opción de enviar correos electrónicos anónimos que permitían denunciar diversas situaciones resguardando con esto la seguridad laboral del denunciante. Esta práctica que a lo largo del tiempo se ha convertido en parte de la cultura laboral del Centro, continua mermando en el clima laboral actual.

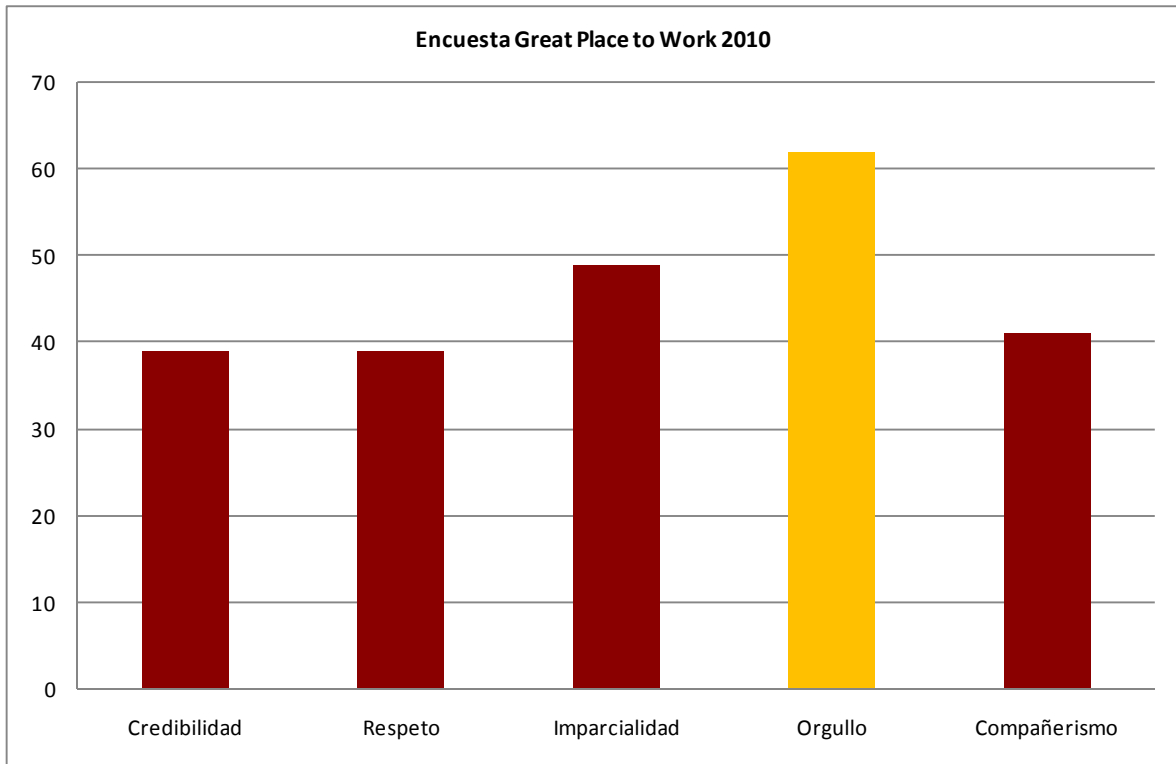
En el 2010, debido a una observación realizada al Centro en una reunión de Órgano de Gobierno donde se le indicaba realizar una nueva encuesta por parte de una instancia externa, se contrató al Instituto Great Place to Work México para realizar este trabajo.

Dicha empresa mide los resultados de acuerdo a su modelo específico de trabajo que incluye los siguientes 5 factores:

### DIMENSIONES DEL MODELO® GREAT PLACE TO WORK®



Los resultados específicos encontrados en dicha encuesta son los siguientes:



El Instituto GPTW propone llevar a cabo un proceso de transformación cultural que permita mejorar substancialmente el clima laboral del CIATEJ y convirtiéndolo en un buen lugar para trabajar.

El plan de trabajo propuesto incluye los siguientes pasos:

## Programa de Transformación basado en experiencias de éxito con organizaciones a nivel mundial

