



Universidad Autónoma del Estado de México

Unidad Académica Profesional Tejupilco

Licenciatura en Administración



Clima organizacional de colaboradores, en la Unidad Académica  
Profesional Tejupilco 2020

Tesis

Que para obtener el título de Licenciado en Administración

Presenta

Pedro Luis Jaimes Puebla

No. de cuenta: 1629104

Director

Dr. en Econ. Josué Ociel Márquez Gómez

Tejupilco, México; octubre 2021

## Índice

Resumen.....	vi
Abstract.....	vii
Introducción.....	1
<b>CAPÍTULO I. ASPECTOS METODOLÓGICOS DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>4</b>
1.1. Objetivos .....	4
1.1.1. Objetivo general. ....	4
1.1.2 Objetivos específicos. ....	4
1.2. Planteamiento del problema.....	4
1.3. Hipótesis .....	5
1.4. Metodología .....	5
1.4.1. Nivel de estudio.....	6
1.4.3. Enfoque de la investigación. ....	6
1.5. Variables de estudio.....	7
1.5.1. Variable dependiente. ....	7
1.5.2. Variable independiente.....	8
1.6. Población .....	8
1.7. Muestra .....	8
1.8. Captura de información .....	8
1.8.1. Instrumento. ....	9
1.8.2. Captura de la información .....	9
1.9. Procesamiento de la información .....	9
<b>CAPÍTULO II. MARCO CONCEPTUAL DEL CLIMA ORGANIZACIONAL .....</b>	<b>10</b>
2.1. Antecedentes sobre origen del concepto de clima organizacional.....	10
2.1.2. Estudios internacionales y nacionales del clima organizacional.....	14
2.2. Definiciones del clima organizacional.....	17
2.3. Modelos/enfoques del clima organizacional.....	28
2.3.1. Modelo Evans.....	30
2.3.2. Modelo de Gibson y Colbs .....	32
2.4. Teorías en el estudio del clima organizacional.....	42
2.4.1. Teoría clásica .....	42
2.4.2. Teoría del comportamiento organizacional .....	43
2.4.3. Teoría “X” y “Y” del comportamiento organizacional .....	44

2.4.4 Dimensiones a evaluar en el clima laboral .....	45
2.4.5 Dimensiones de Likert (1967).....	45
2.4.6 Dimensiones de Litwin y Stringer (1968).....	47
2.5. Dimensiones de Pritchard y Karasick (1973) .....	48
2.5.1. Dimensiones del modelo de Bowers y Taylor (1972) .....	49
2.5.2.2. De Modelo Brunet (1983) .....	51
2.5.2.2.1. Sentido de pertenencia .....	53
2.5.2.2.2. Roles de desempeño .....	53
2.5.2.2.3. Colaboración .....	54
2.5.2.2.4. Liderazgo.....	54
2.5.2.2.5. Condiciones de trabajo.....	55
2.5.2.2.6. Administración del personal .....	55
2.5.2.2.7. Comunicación.....	56
2.5.2.2.8. Estrés y presiones.....	56
2.5.2.2.9. Innovación y flexibilidad .....	56
2.5.2.2. 10. Objetivos y desempeño .....	57
2.6. Beneficios de clima organizacional .....	58
<b>CAPÍTULO III. LAS ORGANIZACIONES .....</b>	<b>60</b>
3.1. Definición de organización .....	60
3.2. Tipos de Organización .....	63
3.2. Factores de la organización .....	65
3.3. Características de la Organización.....	66
3.4. Elementos de la organización .....	69
<b>CAPÍTULO IV. CONTEXTO DEL ESTUDIO.....</b>	<b>71</b>
4.1. Educación en México .....	71
4.2. El sistema de educación superior mexicano .....	73
4.3. Resultados de los egresados de Educación Superior en el mercado laboral.....	74
4.4. Educación en el Estado de México .....	77
4.4.1. La Universidad Autónoma del Estado de México (UAEM) .....	80
4.5. Unidad Académica Profesional Tejupilco .....	82
4.5.1. Oferta educativa y matrícula UAP Tejupilco .....	84

4.5.2 Academia para el futuro UAP Tejupilco.....	85
4.5.2.1. Organización y administración universitaria UAP Tejupilco .....	85
<b>CAPÍTULO V. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....</b>	<b>88</b>
5.1. Resultados .....	88
5.1.1. Género de los colaboradores de la Unidad Académica Profesional Tejupilco ....	88
5.1.2. Edad de Colaboradores de la Unidad Académica Profesional Tejupilco.....	89
5.1.2. Grado de estudios de los colaboradores de la Unidad Académica Profesional Tejupilco.....	90
5.1.3 Antigüedad de los colaboradores de la Unidad Académica Profesional Tejupilco. ....	91
5.1.4 Espacio laboral de los colaboradores de la Unidad Académica Profesional Tejupilco.....	92
5.1.5 Nivel general de colaboradores de la Unidad Académica Profesional Tejupilco..	93
5.1.6 Entorno de los colaboradores de la Unidad Académica Profesional Tejupilco.....	94
5.1.7 Comunicación en los colaboradores de la Unidad Académica Profesional Tejupilco. ....	95
5.1.8 Formación y desarrollo de los colaboradores de la Unidad Académica Profesional Tejupilco.....	96
5.1.9 Motivación en los colaboradores en la Unidad Académica Profesional Tejupilco.	97
5.1.10 Toma de decisiones de los colaboradores de la Unidad Académica Profesional Tejupilco.....	98
5.1.11 Identidad de los colaboradores de la Unidad Académica Profesional Tejupilco.	99
5.1.12 Trabajo en equipo en los colaboradores de la Unidad Académica Profesional Tejupilco.....	100
Discusión.....	101
Conclusiones.....	106
Recomendaciones.....	108
Referencias .....	109
Anexo .....	126
Cuestionario .....	126

## Índice de tablas

Tabla 1. Definición del clima laboral.....	21
Tabla 2. Modelos teóricos del clima organizacional .....	35
Tabla 3. Indicadores de educación de primer nivel educativo en el ciclo 2016- 2017 ...	79

## Índice de figuras

Figura 1. Modelo de Gibson y Golbs .....	33
Figura 2. Centros universitarios UAEM y unidades académicas profesionales de la UAEM 2020 .....	82
Figura 3. Organigrama de la UAPT .....	83
Figura 4. Matrícula por género de la UAP Tejupilco.....	85
Figura 5. Personal académico y administrativo .....	86
Figura 6. Género de los colaboradores de la Unidad Académica Profesional Tejupilco	89
Figura 7. Edad de los colaboradores de la Unidad Académica Profesional Tejupilco...	90
Figura 8. Grado de estudios de los colaboradores de la Unidad Académica Profesional Tejupilco.....	91
Figura 9. Antigüedad de los colaboradores de la Unidad Académica Profesional Tejupilco .....	92
Figura 10. Espacio laboral de los colaboradores de la Unidad Académica Profesional Tejupilco.....	93
Figura 11. Nivel general de colaboradores de la Unidad Académica Profesional Tejupilco. ....	94
Figura 12. Entorno de los colaboradores de la Unidad Académica Profesional Tejupilco. ....	95
Figura 13. Comunicación en los colaboradores de la Unidad Académica Profesional Tejupilco.....	96
Figura 14. Formación y desarrollo de los colaboradores de la Unidad Académica Profesional Tejupilco.....	97
Figura 15. Motivación en los colaboradores en la Unidad Académica Profesional Tejupilco.....	98

Figura 16. Toma de decisiones de los colaboradores de la Unidad Académica Profesional Tejupilco.....	99
Figura 17. Identidad de los colaboradores de la Unidad Académica Profesional Tejupilco. ....	100
Figura 18. Trabajo en equipo en los colaboradores de la Unidad Académica Profesional Tejupilco.....	101

## Resumen

El objetivo fue analizar el clima organizacional de colaboradores, en la Unidad Académica Profesional Tejupilco (UAPT), 2020, el criterio de elección de la muestra fue al azar a 38 colaboradores. La investigación es de carácter descriptivo.

En los resultados sociodemográficos se aprecia que el 71% son mujeres, 29% hombres, edad promedio de 29-39 años con 58%, el grado de estudios el 61% cuentan con un posgrado, el 79% de los colaboradores tienen más de 8 años trabajando en la institución, el 50% del personal trabajan dentro de un aula por las condiciones de la contingencia de manera virtual, 44.7% en oficina y un 5.30% en algún otro espacio de trabajo.

La tendencia general del clima organizacional es un nivel bajo con 34%, medio 29 % y alto 37%, los colaboradores necesitan un lugar para realizar sus actividades, ante la situación de la pandemia, se ha manejado grupos de WhatsApp donde están contemplados administrativos y docentes para llevar una mejor comunicación, a pesar de la pandemia se busca motivar ofreciendo cursos, talleres de capacitación.

La motivación aumenta el desempeño en el aspecto laboral se cuentan con prestaciones como premio de puntualidad, carrera académica, aguinaldo, prima vacacional, vacaciones, por mencionar algunas.

En lo que se refiere a toma de decisiones ayuda al desempeño laboral, su productividad sea eficiente y con armonía.

Es fundamental que los colaboradores tengan el sentimiento de pertenencia hacia el espacio académico así se comprometen con sus responsabilidades.

El trabajo en equipo promueve la amistad, relaciones interpersonales, tan importantes para generar un buen ambiente laboral que contribuya al logro de los objetivos organizacionales.

La Universidad Autónoma del Estado de México (UAEM) se preocupa por el bienestar y actualización de sus colaboradores ofreciendo cursos que ayudan a tener un mejor ambiente laboral, disfrutando su trabajo.

**Palabras clave:** institución educativa, trabajo en equipo, identidad, ambiente laboral y desempeño.

### **Abstract**

The objective was to analyze the organizational climate of collaborators, in the Tejupilco Professional Academic Unit (UAPT), 2020, the criterion for choosing the sample was randomly to 38 collaborators. The research is descriptive in nature.

In the sociodemographic results, it is appreciated that 71% are women, 29% men, average age of 29-39 years with 58%, the degree of studies 61% have a postgraduate degree, 79% of the collaborators have more than 8 years working in the institution, 50% of the workers work in a classroom due to contingency conditions in a virtual way, 44.7% in the office and 5.30% in some other work space.

The general trend of the organizational climate is a low level with 34%, medium 29% and high 37%, employees need a place to carry out their activities, in the face of the pandemic, WhatsApp groups have been managed where administrative and teachers to bring better communication, despite the pandemic they seek to motivate by offering courses and training workshops.

Motivation increases performance in the workplace, there are benefits such as punctuality award, academic career, Christmas bonus, vacation bonus, vacations, to name a few.

When it comes to decision making, it helps job performance, productivity is efficient and harmonious.

It is essential that collaborators have the feeling of belonging to the academic space so they commit to their responsibilities.

Teamwork promotes friendship, interpersonal relationships, so important to generate a good work environment that contributes to the achievement of organizational objectives.

The Autonomous University of the State of Mexico (UAEM) cares about the well-being and updating of its collaborators by offering courses that help to have a better work environment, enjoying their work.

**Keywords:** Educational institution, teamwork, identity, work environment and performance.



## **Introducción**

La calidad educativa es un componente que abarca las formas a través de las cuales la educación permite satisfacer las necesidades y expectativas de la comunidad en general (estudiantes, docentes, padres de familia, personal administrativo y de servicios), como entes involucrados en dicho proceso. Asimismo, la labor educativa es un esfuerzo en común de un grupo de profesionales que unen sus habilidades para lograr que el educando adquiera las competencias necesarias para desenvolverse en su vida diaria, el clima organizacional es de suma importancia en el logro de los objetivos de una comunidad educativa, si en una institución educativa se deteriora es consecuencia de la inadecuada comunicación entre los binomios, directivos-docentes, directivos administrativos y docentes (Colom, 1988).

En su obra Administración de los recursos humanos, Chiavenato (1994), se indica que “una organización solo existe cuando dos o más personas se juntan para cooperar entre sí y alcanzar objetivos comunes, que no pueden lograrse mediante iniciativa individual” (p.36). Se debe destacar que el logro de objetivos solo se puede alcanzar si toda la comunidad educativa se siente identificada con su institución, como agentes libres de presión, permitiéndoles desenvolverse a cabalidad y actuando de manera armónica con las normas, valores, estilos de comunicación, liderazgo, y lenguaje.

En relación al clima organizacional y acorde con James (1996), una organización es “un patrón de relaciones, por medio de las cuales las personas, bajo el mando de los gerentes, persiguen metas comunes”.

El clima organizacional es considerado un filtro por el cual pasan los objetivos de una organización, que al ser percibidos por los individuos que la integran, generan un determinado clima que repercute sobre las motivaciones y el comportamiento, claramente ocasiona una gran variedad de consecuencias a la organización. De ahí que su estudio sea ampliamente utilizado, como un factor que refleja el acontecer de una organización, las facilidades u obstáculos que encuentra el trabajador para actuar y desempeñarse en el contexto laboral.

El propósito del presente trabajo de investigación, es identificar el clima organizacional que se vive en el área de trabajo en la Unidad Académica Profesional Tejupilco, tanto en los administrativos como en los trabajadores. De esta manera identificará si los trabajadores y administrativos se sienten cómodos en el ambiente de trabajo donde se encuentran laborando, si les resulta agradable o desagradable, observar los factores que repercuten en ello, tales como internos y externos, los cuales influyen en su comportamiento e impiden que puedan desarrollar adecuadamente su trabajo.

Si bien un ambiente de trabajo sano influye bastante en el comportamiento de las personas, si este es favorable, por ende, los trabajadores tienen mejor desempeño, mayor productividad y calidad al realizar sus actividades.

La presente investigación, se centra en el estudio del clima organizacional de los colaboradores en la Unidad Académica Profesional Tejupilco. Con el fin de cumplir el objetivo, la investigación se estructuró con un resumen, la introducción, seguido por cinco capítulos, así misma discusión, conclusiones, referencias y anexos.

En el capítulo I se abordan todos los aspectos metodológicos de la investigación, entre los cuales se mencionan los objetivos específicos y el general, el planteamiento del problema, la hipótesis, así como la metodología.

Por su parte en el capítulo II se presenta el marco teórico y conceptual, iniciando con un estado del arte donde se presentan las investigaciones actuales sobre el clima organizacional, seguido por los antecedentes, las definiciones, los elementos, así como las principales teorías presentadas en orden cronológico.

El capítulo III se centra sobre el estudio de las organizaciones la definición, tipos, características y elementos que intervienen para el adecuado funcionamiento sin importar que sea pública o privada

El capítulo IV corresponde al contexto de la Educación en México haciendo referencia a nivel nacional, estatal como está ubicado la UAEM, a nivel local es

necesario identificar el organigrama la UAPT, áreas organizacionales que la integran para contribuir adecuadamente con la educación en la región.

En el capítulo V se presentan los resultados obtenidos en el análisis de las encuestas realizadas a los colaboradores de la UAPT, las cuales se componen en dos partes, la primera de los datos demográficos, a su vez, la segunda parte, donde se contemplan preguntas relacionadas a los 7 bloques del clima organizacional.

Finalmente se presenta la discusión, conclusiones y recomendaciones generales que se han obtenido a partir de la realización de la presente investigación.

# **CAPÍTULO I. ASPECTOS METODOLÓGICOS DE LA INVESTIGACIÓN**

En el presente capítulo se mencionan los objetivos tanto el general, específicos los que definen la investigación, además planteamiento del problema, hipótesis, con los cuales se sustentan las bases para la investigación y finalmente se menciona la metodología con la que realizó la investigación.

## **1.1. Objetivos**

### **1.1.1. Objetivo general.**

Analizar el clima organizacional del personal docente y administrativo, en la Unidad Académica Profesional Tejupilco, 2020.

### **1.1.2 Objetivos específicos.**

- ✓ Identificar los aspectos metodológicos y las variables que influyen con más frecuencia en el clima organizacional.
- ✓ Aplicar un instrumento del clima organizacional al personal docente y administrativo.
- ✓ Analizar los resultados que arrojó el instrumento del clima organizacional en la UAPT.

## **1.2. Planteamiento del problema**

En la actualidad, se espera que las organizaciones educativas sean eficientes en cuanto al servicio que brindan con la finalidad de lograr una enseñanza y aprendizaje de mejor calidad. El clima organizacional educativo se compone de factores, política interna y externa a nivel gestión administrativa, que funcionalmente genera un estilo de comportamiento personal y grupal al interior de la organización educativa que se proyecta hacia el contexto social. La capacitación y actualización de los administrativos y trabajadores es importante para que las instituciones enfrentan una realidad competitiva cambiante en cuanto a su estructura

organizacional. Ante esta realidad un adecuado funcionamiento directivo conlleva a que el trabajador, profesional o empleado conviva en un ambiente armonioso, generando mejor desempeño laboral.

Sin embargo, es común que en la Unidad Académica Profesional Tejupilco, se observe constantemente una situación de conflictos internos, un inadecuado manejo de las relaciones interpersonales, generando, distorsión en las comunicaciones y en el trato con los diferentes miembros de la comunidad educativa; en lo referente al proceso de identificación institucional, una desorganización en la solución de los problemas institucionales, tornándose todos estos aspectos en factores que no generan un entorno laboral que favorezca la optimización de los niveles de calidad educativa.

Considerando lo expuesto, es posible centrar una problemática común donde labora personal administrativo, trabajadores que no conocen si el clima organizacional de la institución es óptimo, aceptable, regular o deficiente desde la perspectiva de la misma comunidad educativa en general, en particular, quienes son eje articulador de la dinámica institucional.

Para determinar estadísticamente esta situación se amerita realizar esta investigación. ¿Cuál es el nivel de clima organizacional de los colaboradores en la Unidad Académica Profesional Tejupilco?

### **1.3. Hipótesis**

El buen clima organizacional en los colaboradores de la Unidad Académica Profesional Tejupilco, México 2020 ayudará a que exista un buen ambiente laboral, el cual elevará la calidad de la educación de los estudiantes en beneficio de la sociedad.

### **1.4. Metodología**

Enfoque de la investigación

Según (Hernández, Fernández, y Baptista, 2014), una investigación puede desarrollarse en tres tipos de enfoques, el cualitativo, cuantitativo y mixto.

La presente investigación se tomará en un enfoque cualitativo, ya que a través de un instrumento se recabaron datos, posteriormente se realizará el análisis de los mismos en el software SPSS versión 23 y así se obtendrá la información del análisis del clima organizacional de los trabajadores de la Unidad Académica Profesional Tejupilco.

#### **1.4.1. Nivel de estudio.**

Según Díaz, (2009), existen cuatro tipos de estudio para una investigación el exploratorio, descriptivo, explicativo y correlacional, por su parte el estudio descriptivo busca especificar propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o de cualquier otro fenómeno que sea sometido al análisis, para ello se selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente, para así describir lo que se investiga.

El tipo de estudio que se llevó a cabo es descriptivo, ya que se pretende identificar cómo se manifiesta el clima organizacional de colaboradores en la Unidad Académica Profesional Tejupilco.

#### **1.4.3. Enfoque de la investigación.**

Según (Hernández, Fernández, y Baptista, 2014), una investigación puede desarrollarse en tres tipos de enfoques, el cualitativo, cuantitativo y mixto.

La presente investigación se utilizó en un enfoque cualitativo, ya que a través de un instrumento se recabaron datos, posteriormente se realizará el análisis de los mismos en el software SPSS versión 23 y así se obtendrá la información del análisis del clima organizacional de los trabajadores de la Unidad Académica Profesional Tejupilco.

#### **1.4.4. Diseño de la investigación.**

El diseño de una investigación se refiere a la estrategia tomada para obtener la información que se requiere.

Hernández et al, (2014), clasifican al diseño de investigación en experimental y no experimental. El diseño experimental se refiere a la situación de control, la cual se manipulan las variables independientes de manera intencional, para analizar las consecuencias de tal manipulación. Mientras que el no experimental: se define como la investigación que se realiza sin manipular las variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos.

La presente investigación es de tipo no experimental, ya que con los datos obtenidos que se analizarán el clima organizacional en los trabajadores de la Unidad Académica Profesional Tejupilco será el clima organizacional.

#### **1.5. Variables de estudio**

En la presente investigación se utilizarán dos tipos de variables, dependiente e independiente. La variable dependiente se representa con una  $y$ , es el factor que el investigador observa o mide para determinar el efecto de las variables independientes.

Mientras que la variable independiente se representa con un  $x_1$ ,  $x_2$  y así sucesivamente, son aquellas que afectan a la variable dependiente pero no pueden medirse o manipularse (Buendía, Colás, y Hernández, 2001).

##### **1.5.1. Variable dependiente.**

La variable dependiente para esta investigación será el clima organizacional en los trabajadores de la Unidad Académica Profesional Tejupilco.

### **1.5.2. Variable independiente.**

Mientras que las variables independientes son:

- ✓ Datos sociodemográficos
- ✓ Entorno
- ✓ Comunicación
- ✓ Trabajo en equipo
- ✓ Formación y desarrollo
- ✓ Motivación
- ✓ Toma de decisiones
- ✓ Identidad

### **1.6. Población**

La población que se utilizó en la presente investigación es de 56 trabajadores de la Unidad Académica Profesional Tejupilco.

### **1.7. Muestra**

La muestra fue de 38 colaboradores debido a que no están de manera presencial.

### **1.8. Captura de información**

Para llevar a cabo la recolección de datos, se formuló un cuestionario de manera digital y se compartió a los colaboradores de la Unidad Académica Profesional Tejupilco por medio de correo electrónico y WhatsApp en las cuales primeramente se pidió permiso al Coordinador general de la misma para aplicar el instrumento, una vez obtenido el permiso se llevó a cabo la aplicación del mismo, no sin antes dar a conocer las instrucciones de manera precisa y correcta, además se les solicitó que cada una de las interrogantes que componen el instrumento fueran contestadas de forma honesta y verídica, esto con el único objetivo de que los resultados fueran lo más acercados a la realidad.



### **1.8.1. Instrumento.**

El instrumento fue conformado por dos secciones, la primera de datos demográficos (sexo, edad, estado civil), último grado de estudios; además información sobre el tipo de trabajador y antigüedad.

Por su parte la segunda sección se cuenta con 7 categorías que éstas engloban como son: entorno, comunicación e información interna, trabajo en equipo, formación y desarrollo, motivación, toma de decisiones e Identidad.

El instrumento se aplicó a los colaboradores de la Unidad Académica Profesional Tejupilco, las preguntas se presentaron en una escala de Likert.

Además, para la interpretación se establecieron tres niveles: 1 bajo, 2 medio y 3 alto.

### **1.8.2. Captura de la información**

Una vez aplicados los cuestionarios de manera digital, se vació la información en el software SPSS en su versión 23 para hacer la interpretación de los mismos.

### **1.9. Procesamiento de la información**

Una vez aplicados los cuestionarios se verificó que se hayan contestado correctamente, posteriormente se realizó una base de datos la cual fue revisada y verificada para evitar errores, después se hizo uso del software SPSS en su versión 23 con el cual se ordenaron, se clasificaron y analizaron los datos obtenidos, esto a través de gráficas, tablas y cuadros que se utilizaron para la explicación, descripción verbal y escrita, con el propósito de facilitar su análisis e interpretación.

## **CAPÍTULO II. MARCO CONCEPTUAL DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**

En el presente capítulo se analizan los principales conceptos fundamentales en la investigación como las definiciones, teorías y elementos que intervienen en el clima organizacional.

### **2.1. Antecedentes sobre origen del concepto de clima organizacional**

El clima organizacional presenta diversos argumentos del surgimiento de este concepto dentro del ambiente laboral ya sea en instituciones privadas como públicas y como se ha ido desarrollando a lo largo del tiempo. A continuación, se presenta la evolución del término anteriormente mencionado.

Los primeros rasgos de la aparición del clima organizacional están relacionados con el surgimiento de la administración científica mediante dos de sus principales precursores: Frederick W. Taylor en los Estados Unidos mientras que en Europa el concepto era introducido por Henri Fayol, de acuerdo con lo expuesto por el autor Arano (2016). Ambos a pesar de ver el tema de la administración científica como base de la organización fueron los primeros en establecer los intereses sobre la dignidad del trabajador.

Por otro lado, los estudios de Elton Mayo (1927, en Williams, 2012), ayudaron al cambio de perspectiva de ver al empleado no solamente como aquel que busca una manera de subsistir a través del incentivo económico, sino que también busca la satisfacción de sus necesidades psicológicas y sociales.

A lo largo del estudio se estableció la influencia que tienen algunas dimensiones tales como las condiciones laborales, sentimiento de pertenencia y la importancia de los grupos informales como factores que constituyen en la atmósfera personal afirma la autora; concluyendo que hay una relación directa entre la importancia entre el interés de la alta gerencia por las necesidades con la productividad de los empleados según, Williams (2012).

Según Arano (2016), amplía el concepto de establecer a Mayo (2014) como propulsor del estudio de clima organizacional al afirmar que la productividad del grupo varía por la atención que reciben los empleados por sus jefes y la cohesión del grupo independientemente de las condiciones ambientales que se presentan.

De acuerdo con Cardona (2014), propone que los pioneros en el estudio de clima organizacional fueron Lewin, Lippit y White en 1939, mediante la creación del concepto de atmósfera social estableciendo seis dimensiones que dan cuenta al clima social: conformidad, responsabilidad, normas de excelencia, recompensas, claridad organizacional, calor y apoyo. De la misma manera, Mainegra (2012), mencionaba que el estudio realizado por Lewin, Lippit y White concluyó que frente a los distintos estilos de liderazgo surgieron diferentes esferas sociales, probando que el clima organizacional era más fuerte que las tendencias adquiridas previamente; dando surgimiento al concepto de atmósfera social. Estos estudios realizados por Lewin constituyen un parteaguas importante para las investigaciones posteriores, de acuerdo a Dávila (2012).

Para Williams (2012), el punto de inflexión y apertura a los estudios de clima organizacional en escuelas fueron realizados por Halpan y Croft en 1958, y dieron entrada posteriormente al tema laboral. Esto a través de la creación de una de las primeras escalas de medición denominada Organization Climate Description Questionnaire (OCDQ) mencionadas por el autor Patlán (2013).

Con el avance del tiempo, el concepto de clima organizacional fue tomando un mayor auge desde la perspectiva de la psicología, que ya presentaba inicios del enfoque en la psicología industrial/organizacional, y fue hasta que Gellerman (1960, en Bernal, 2014) introdujo por primera vez el concepto del clima organizacional, que a pesar de que no se contaba con un orígenes teóricos claros sentaron sus bases en algunas de las corrientes de la psicología moderna como la Gestalt y las escuelas funcionalistas. Ambos enfoques coinciden que el comportamiento de la persona se verá influido por el entorno que los rodea y el cual será influido por las percepciones subjetivas que está tiene referentes al área de trabajo, jefe directo y compañeros.

Williams (2012), añade dentro de los cinco pasos para analizar el clima organizacional establecidos por Gellerman en 1960 que es indispensable integrar la idea de establecer denominadores comunes en lugar de agregar todas las partes para obtener una suma de todas ellas, principio en el cual se puede ver el sustento de la corriente psicológica de la Gestalt. Forehand y Gilmer (1964, en Patlán, 2012) menciona que el individuo es resultado del entorno que Siguiendo en esta misma línea Taguiri y Litwin (1968, en Arango, 2016) considera que el clima organizacional se da como resultado de las percepciones de los empleados y tienen un efecto en la actitud y motivación de los mismos, esto es una característica que demuestra la estabilidad de la calidad interna del ambiente laboral y que puede ser expresada en términos de valores de un particular conjunto de características propias de cada organización. Complementando la teoría, Campbell (1976, en Constanza, 2012), considera que el clima organizacional es el efecto de la estructura y de diferentes procesos que se generan dentro de la organización, lo cual impacta en la incidencia del comportamiento que lo rodea.

Complementado lo dicho por Arango, Chruden y Sherman (1978, en Sampedro, 2012) añadieron a este término que cada empresa tiene su propia identidad y exclusiva personalidad que la hace diferente a las demás, sosteniendo que la gerencia debe prestar especial atención a este detalle ya que el clima de la organización conlleva al logro de objetivos establecidos.

Chruden y Sherman (1978, en Cota, 2012), establecieron que el clima organizacional se refiere a la perspectiva que tienen los trabajadores y directivos del organismo al cual pertenecen; dentro de esta perspectiva se engloban diversas variables tales como la cercanía o distanciamiento que se tiene con el jefe inmediato, a sus propios compañeros de trabajo y pueden expresarse en conceptos como lo son la autonomía, recompensas, consideración y apoyo y apertura entre otras. La integración del concepto de clima organizacional siguió tomando importancia a lo largo del tiempo.

Chiavenato (1990, en Constanza, 2012), mencionaba que este último consideraba al clima organizacional como el medio interno y de atmósfera social en la organización. Añadiendo algunas variables distintas a las usualmente reconocidas por otros autores tales como el liderazgo, trabajo en equipo, espacio físico, reconocimiento y recompensas; las variables adicionales a estas expuestas por Chiavenato fueron: la tecnología, las políticas internas y los reglamentos, desempeño laboral y la productividad de la organización.

A esta evolución del concepto se le fueron añadiendo nuevos componentes como los expuestos por Jones y Goncalves, los cuales a finales del siglo XX y de acuerdo con la autora Constanza (2012) determinan que el clima organizacional se relaciona los factores de la organización y las tendencias motivacionales los cuales se traducen en un comportamiento con consecuencias sobre la organización.

No fue sino hasta el año 2011 que la aparición de Brunet revolucionó el concepto de clima organizacional al mencionar que éste se compone de las características propias de cada organización, del mismo modo que las características individuales de cada persona constituyen su personalidad. El clima organizacional se configura de elementos multidimensionales al igual que el clima atmosférico. Constanza (2012).

Todo esto se puede sintetizar observando que desde la formación del tema de la administración científica a finales del siglo XIX, como tal aplicada a las industrias en donde se pudieron ver los leves esbozos acerca del tema de clima organizacional, hasta el día de hoy se presentan diversos modelos que analizan dimensiones propias de cada organización para poder determinar de una manera más acertada la percepción que se tiene de la empresa por parte de los colaboradores de la misma desde una individualidad. Esto demostrando cómo el concepto de clima organizacional surgió como una inquietud y terminó siendo una herramienta estratégica para la mejora continua de las organizaciones.

### **2.1.2. Estudios internacionales y nacionales del clima organizacional**

Según Taboada (2006), investigó acerca del clima organizacional y el desempeño docente de instituciones educativas pertenecientes a Fe y Alegría. Ello se realizó en tres instituciones educativas del cono sur de Lima, trabajándose con 55 participantes, aplicando un test de clima organizacional y una ficha de percepción del desempeño docente. En dicho estudio se concluyó que los aspectos de planificación y ejecución de la actividad del proceso de enseñanza aprendizaje se correlacionaron en forma moderada, mientras que con el factor evaluación y los valores existió una alta correlación con respecto al clima organizacional. Al parecer el sistema sobresale del clima organizacional existente en las instituciones educativas hace que los docentes asimilen los valores y asuman una conducta ética en su desempeño en las aulas, convirtiéndose el clima de la institución en una guía para las acciones docentes, con respecto al fortalecimiento de la identidad, estructura y demás características institucionales.

De acuerdo con Soberón (2007), en su estudio descriptivo sobre clima organizacional en instituciones educativas privadas de Lima trabajó con 4 instituciones del distrito de Breña y una muestra total de 156 docentes de nivel primario y secundario. Aplicó para su estudio un test de clima organizacional desde la perspectiva del docente. La investigación concluyó que no existen un buen clima organizacional en las escuelas en estudio, Además que el lenguaje y el uso de los rituales era inadecuado; la existencia de grupos de docentes con ciertos conflictos, generaban un clima defensivo entre ellos, alterando los valores institucionales y la comunicación asertiva; y el clima laboral existente no propiciaba un adecuado ambiente de enseñanza aprendizaje, generando un servicio de limitada calidad.

Desde el punto de vista Martínez (2001), en su estudio descriptivo correlacional investigó el liderazgo y el clima organizacional donde resalta la importancia del liderazgo del director del centro educativo y en sus apreciaciones hipotéticas, que las deficiencias funcionales y de organización del centro educativo, se debe precisamente a una falta de liderazgo, iniciativa y conocimiento de la administración. Aplicó para ambas variables, cuestionarios con indicadores precisos para liderazgo

y clima organizacional en 100 participantes del nivel secundario. Entre sus conclusiones expresa lo siguiente: la importancia que tiene el liderazgo como la función directriz ha sido puesta en evidencia a través de las enunciaciones de la investigación presentada y otras que destacan la relación existente entre la productividad directriz y la capacidad personal del Director.

De acuerdo con Gómez (2001), estudió el clima organizacional y el liderazgo en la gestión. Afirma la factibilidad de preparar la capacidad de conducir a la institución educativa por parte de los directores de los centros educativos y para beneficio institucional. Aplicó un cuestionario de liderazgo y un test de clima institucional en 56 participantes que laboran en el nivel secundario. Finalmente señala que existe relación importante entre liderazgo y la gestión en la institución educativa evaluada y que la consolidación de las relaciones y recompensa o consideraciones del director o grupo jerárquico a los docentes o empleados es muy importante para mejorar el clima organizacional.

Según Rivera (2000), publicó un estudio sobre clima organizacional y reforma educativa con docentes y directivos de colegios de Antofagasta, con una muestra aproximada de 65 docentes y 150 estudiantes pertenecientes a los niveles de enseñanza básica y media, utilizando el test de Likert con el objetivo de describir el clima organizacional. Concluye que los elementos fundamentales de la gestión educativa son: trabajo en equipo y liderazgo, estrategias decisivas en el éxito de la implementación de la reforma educativa. Asimismo, indica la existencia de un clima regular con tendencia alta en dichas unidades educativas.

De acuerdo con Fernández (2005), realizó un estudio comparativo de clima organizacional entre México y Uruguay en 106 y 162 escuelas públicas urbanas y rurales respectivamente, considerando un total de 1272 maestros y directores de México y Uruguay. El objetivo fue describir quiénes y cómo se usaban los informes generados por los sistemas de evaluación externa de aprendizaje en educación primaria de ambos países. Para recoger los datos se utilizaron cuestionarios. Los resultados muestran que los diferentes grados de clima organizacional impactan

diferencialmente sobre los logros en las evaluaciones de aprendizaje, así como también en otros resultados escolares tales como el abandono y las conductas violentas. En cuanto al clima organizacional, ambos espacios muestran en sus ambientes educativos un nivel regular - medio de clima organizacional.

De acuerdo con Corona (2006), investigó la influencia de liderazgo sobre el clima organizacional, bajo un diseño correlacional, trabajó con 220 docentes, utilizando la escala de liderazgo de Thompson y el cuestionario de clima organizacional de Revilla. Encontró como resultado que el liderazgo autoritario generaba un clima organizacional inadecuado, pero a su vez generaba mayor producción docente a nivel pedagógico; el liderazgo democrático orientaba hacia un clima organizacional un tanto distendido, generando la creatividad en los docentes. Se encontró una alta correlación entre el liderazgo autoritario y el clima organizacional explotador ( $r= 0,76$ ), sin embargo, existe una correlación moderada entre el liderazgo democrático y el clima organizacional participativo ( $r= 0,51$ ).

Según Zamora (2007), efectuó el estudio sobre liderazgo y clima organizacional. Se realizó bajo un diseño correlacional, trabajándose en 10 instituciones educativas de Puerto Ordaz, con una muestra de 380 directores, empleando el cuestionario de trabajo del líder y el de clima organizacional, elaborados por el autor de la investigación, llegó a concluir que en los ámbitos educativos el clima organizacional se encuentra en proceso de afianzamiento y que depende del nivel de liderazgo que las autoridades ejerzan, para lograr cumplir con la misión y la visión institucional. Por otro lado, es necesaria una amplitud en el ejercicio dinámico del liderazgo, donde exista mayor nivel participativo.

De acuerdo con Castrillón (2005), realizó un estudio descriptivo sobre el clima organizacional. Trabajó con 10 instituciones educativas (5 privadas y 5 públicas), siendo la muestra 20 directores, 20 directores académicos y 20 administradores, haciendo un total de 60 autoridades. Para el efecto, se empleó el cuestionario de clima organizacional de Robbins y Marchant, dando como resultado que en las instituciones educativas privadas existía una orientación positiva y favorable del



clima organizacional, en relación a los directivos, entre los docentes y el personal administrativo, siendo la política comunicacional la que influía en el clima de la organización, sin embargo a nivel de instituciones educativas públicas, era la política comunicacional y la falta de liderazgo, que orientaba el clima organizacional a presentarse de manera inadecuada, un tanto hostil y recelo, con desconfianza. Sin embargo, ante situaciones que demandaban la unidad para hacer frente a algún tipo de competencia, el clima se tornaba en altamente cooperativo y favorable.

Con respecto a González (2006), en un trabajo de tipo descriptivo investigó el clima organizacional, con una muestra de 220 docentes de niveles primario y secundario, empleando la escala de clima organizacional de Mitchel. En dicho estudio se pudo extraer las siguientes conclusiones: se constató que el 50% de los docentes percibían que el clima organizacional real en los centros educativos era autoritario, mientras que el otro 50% consideraba que era participativo. Por otro lado, el 58 % de los profesores establecen que el clima ideal para la institución era el participativo pleno, mientras que el 42% consideraba el participativo consultivo como clima ideal.

## **2.2. Definiciones del clima organizacional**

En la medida en que las organizaciones se han ido desarrollando y vuelto más complejas así mismo el concepto de clima organizacional ha presentado transformaciones adecuándose a las necesidades propias de cada una de las organizaciones.

Las definiciones son de naturaleza enriquecedora ya que las diversas teorías de clima organizacional que se han ido formando a lo largo del tiempo se van complementando, así como en concepto en un sentido teórico también la aplicación de la misma; logrando tener una aproximación a la realidad de la atmósfera interna dentro de una organización. Sin embargo, de acuerdo con el autor Orbegoso (2011), añade que podemos encontrar tres tipos de definiciones de clima organizacional: las definiciones objetivas, definiciones subjetivas, y las definiciones integradoras. Primeramente, debemos comprender a que se refiere cada una, las definiciones objetivas están centradas en las características organizacionales tangibles y que

tienen un impacto en la conducta de sus colaboradores, estos son individuos externos de lo que ocurre y tan sólo la perciben y la reflejan. Por otro lado, las definiciones subjetivas que entienden al clima organizacional como las percepciones personales de cada colaborador y no reflejan verdaderamente lo que es la organización.

Finalmente, las definiciones integradoras son resultados de la integración de las características personales de los colaboradores con la conformación física de la organización. Las definiciones a continuación se presentarán en orden cronológico. Forehand y Gilmer (1964, en Alvarado, 2012), establecieron que el clima organizacional son aquellas características que hacen diferente a una organización de otra, y que es perdurable en el tiempo y tienen un efecto directamente proporcional en el comportamiento de las personas dentro de la organización.

Lo definen como la personalidad o esencia individual de la organización. Findlater y Marguiles (1969, en Solís, 2014), sintetizan el concepto de clima organizacional en un conjunto de propiedades que son percibidas entre el comportamiento de los colaboradores y rasgos propios de la organización. Campbell (1970, en Arano, 2016), afirmó que la suma de las actitudes y expectativas son de carácter descriptivo de los aspectos estáticos de la organización, mientras el comportamiento y las contingencias son resultados consecuentes a los aspectos estáticos de la misma organización.

Según Chiavenato (2007), El DO (desarrollo organizacional) es un desdoblamiento práctico y operacional de la teoría del comportamiento en dirección al enfoque sistémico.

Chiavenato en su libro, cita a French y Bel, quienes definen al DO como: “el esfuerzo de largo plazo, apoyado por la alta dirección, con el propósito de mejorar los procesos de resolución de problemas de renovación organizacional, particularmente por medio de un diagnóstico eficaz y colaborativo y de la administración de la cultura organizacional, con énfasis especial en los equipos formales de trabajo, en los equipos temporales y en la cultura intergrupala.

Schneider y Reichers (1985), defienden que el clima organizacional es una inferencia corpórea de apreciación que los investigadores realizan con base en ideas más particulares.

Glick (1985, Williams, 2012), plantean que el término de clima organizacional es un concepto genérico para una serie de variables organizacionales descriptivas de cada organismo y se ven reflejadas en las acciones de los individuos.

Hall (1996, en Cota, 2015), lo establece como las características de ambiente organizacional que son percibidas de manera directa o indirecta por los colaboradores, y en teoría influye en el comportamiento de los mismos. Seisdedos (1996 en Alvarado, 2012), ofrece un concepto de clima organizacional más individualista al expresar que son las percepciones globales que la persona tiene con respecto a su organización y es el reflejo de la interacción de ambos.

Chruden y Sherman (1997, en Sampedro, 2012), sostienen que la evaluación de clima organizacional es la expresión general que tienen los colaboradores y los directivos que forman parte de una organización. De igual forma añaden que el clima organizacional tiene una relación directa con el desempeño laboral y consecución de metas.

Goncalves (1997, en Constanza, 2012), define el clima organizacional que logra mediar entre las características propias de la organización y las tendencias motivacionales que se verán impactadas en el comportamiento de las personas tienen un efecto transversal sobre los resultados de la organización. Algunos ejemplos del impacto en los resultados de la empresa: son la productividad, rotación de personal, satisfacción de personal.

Para Chiavenato (1999, en Constanza, 2012), es una cualidad del ambiente organizacional experimentada por los colaboradores de la organización y que influye de una manera directa en su comportamiento.

Anzola (2003, en Larios, 2015), argumenta que el clima se refiere a las percepciones comúnmente permanentes que los colaboradores tienen con respecto a la organización y que influyen en la conducta de los mismos. Logrando hacer una diferencia entre una organización y otra.

Méndez Álvarez (2006, en García, 2011), refiere el clima organizacional como el ambiente o atmósfera propia de cada organización que es producido y percibido por parte de cada individuo de acuerdo con la interacción social y en la estructuración organizacional y es expresado en diversas variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones) generando participación y actitud, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo.

Clima organizacional también se comprende cómo “las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo y apertura (Dessler y Varela, 2011, p. 183).

El clima organizacional es un constructo de un grupo de trabajo, es decir un grupo de personas que trabajan juntas y por ello pueden compartir percepciones (Chiang Vega, Martín, Salazar Botello y Núñez Partido, 2010).

Todo clima organizacional puede ser modificado positiva o negativamente. Williams Rodríguez (2013), menciona que ese cambio puede ocurrir por situaciones clave, tales como el ingreso de nuevo personal, una nueva dirección, nueva tecnología, nuevos procedimientos, o por conflictos no resueltos.

Por otra parte, Juliao, Sánchez y Martínez (2014), basándose en la síntesis de definiciones que hiciera Álvarez en 1992, integran de manera cronológica los conceptos de mayor relevancia en cuanto a definición del clima laboral, construyendo la siguiente tabla de definiciones

**Tabla 1. Definición del clima laboral**

<b>Año</b>	<b>Autor (es)</b>	<b>Definición</b>
1939	Lewin, Lippit y White	El clima organizacional está relacionado de forma directa con las actividades de liderazgo. La reacción o clima de un grupo depende del tipo de liderazgo al cual este es expuesto. La función de un líder es la de crear una atmósfera que influya en el equipo.
1951	Lewin	El concepto de clima debe observarse en lo individual, es decir, hace parte del ambiente psicológico (o ambiente de la persona). El clima tiene como propósito unir los objetivos de la organización.
1955	Francis Cornell	Ingresa el término “percepciones” dentro de la acepción de clima, como una combinación que permite entender la posición de las personas en su trabajo.
1957	Argyris	Desarrolla el concepto teniendo en cuenta valores como confianza, tranquilidad y otros que permiten dirimir problemas y resolverlos (tomado de Gómez, 2004).
1960	Sells	Está de acuerdo con Cornell en que la percepción del individuo influye en su comportamiento. Involucra la aceptación o

<b>Año</b>	<b>Autor (es)</b>	<b>Definición</b>
		rechazo de las restricciones sociales como condicionantes.
1963	Halpin y Croft	Percepción que tiene un empleado sobre la organización.
1964	Atkinson	Introduce la “motivación promovida”: es posible manipular o controlar el clima a través de acciones empresariales.
1964	Forehand y Gilmer	Definen el clima como un conjunto de elementos claros e identificables que expresan el carácter de una organización. Agregan la influencia que este ejerce en el comportamiento de sus miembros.
1968	Littwin y Stringer	El clima es la visión compartida de los individuos relacionada con la forma estructural de las organizaciones y el sistema de sanciones (tomado de Fernández, 2004).
1968	Tagiuri y Litwin	El clima puede ser descrito mediante un conjunto de características particulares de la organización. Es perdurable en el tiempo.

<b>Año</b>	<b>Autor (es)</b>	<b>Definición</b>
1968	Pace	Incluye el ambiente interno como parte esencial del clima, manifestando que este es tomado como rasero para definir si existe o no percepción de calidad. El resultado de este ejercicio es entendido como clima laboral. Manifiesta también que este influye de forma directa a nivel actitudinal entre sus miembros.
1971	Campbell, Dunnette, Lawler y Weick	El clima depende de la interacción de la empresa con su ambiente interno y externo, mantienen la percepción como elemento crítico.
1972	Hall	El clima es una función del ambiente laboral que perciben de forma directa o indirecta los trabajadores. Es influyente en la conducta del empleado.
1972; 1974	Pritchard y Karasick; Helleriegel y Slocum	El clima se circunscribe como producto de la percepción, pero especifica su contexto inmediato. Se proponen once dimensiones para su medición.
1974	Dubrán	El clima se puede traducir como la integración del ambiente interno de la organización en términos de la sensación, la personalidad y el carácter.

<b>Año</b>	<b>Autor (es)</b>	<b>Definición</b>
1974	James y Jones	Hacen una diferencia importante entre el clima de la organización y el clima psicológico. El primero atiende a las conductas, el segundo a las motivaciones.
1976	Cambell	Incluye los procesos como generadores de comportamientos en la organización. Manifiesta que el clima está íntimamente relacionado con la estructura de las operaciones.
1976	Payne y Pugh	Coinciden en que el clima se manifiesta a través de percepciones. Este tiene en cuenta variables como actitudes, normas, sentimientos y conductas.
1979	Dessler	Incluye los términos de estructura, recompensa y consideración como parte esencial de la formación de opiniones como motor del clima.
1980	Naylor Pritchard e Ilgen	Establece al clima como cualidad duradera inmersa en el ambiente interno de la organización.



Año	Autor (es)	Definición
1984	Flippo	Realiza un parangón entre el clima laboral y el meteorológico para considerar cómo aquel es el resultado de múltiples variables que concurren para crear un ambiente influyente en el comportamiento de los miembros.
1984	Gibson et al.	El clima es una mezcla de percepciones que involucra variables conductuales y estructurales de la organización. Se incluye el concepto de comunicación y las reacciones que sobre las acciones tomen los integrantes de la organización.
1987	Brunet	Toma en cuenta no solo las variables relacionadas con la percepción y el ambiente interno, en términos de satisfacción y productividad, sino que incluye también el medio físico de la organización como variable en la percepción del clima.
1990	Reichers y Schneider	El clima es una mezcla de percepciones que se comparten sobre los procedimientos en organizaciones formales o informales (Gómez, 2004).

<b>Año</b>	<b>Autor (es)</b>	<b>Definición</b>
1990	Chiavenato	Incluye como factores influyentes en el clima a la tecnología, las políticas, los reglamentos, los estilos de liderazgo, la etapa de la vida del negocio, entre otros. Manifiesta que el clima genera dinámicas que pueden llevar a una mejor o menor productividad en la organización.
1990	Robbins	Explica el clima como la personalidad de la organización. Manifiesta que es posible asimilarla bajo la cultura organizacional.
1992	Álvarez	Es la forma como el individuo expresa sus percepciones acerca del entorno del ambiente interno del cual participa en la organización.
1992a y 1992b	Álvarez	Manifiesta que el clima da paso a un sentido de pertenencia en la empresa que coadyuva a la satisfacción laboral. Se traduce en la manera de un ambiente favorable o desfavorable en una organización.
1992	Gibson, Ivancevich y Donnelly	Se hace un paralelo entre clima y cultura organizacional. Se indica que los factores comunes que se manejan en estas son una pieza fundamental en la descripción del clima.

<b>Año</b>	<b>Autor (es)</b>	<b>Definición</b>
1995	Peiró	Hace énfasis en la subjetividad que marca el concepto. Establece el clima como un equilibrio entre estructura y proceso.
1996	Silva	El clima se define a partir de las percepciones de la persona. Es una variable integradora en los procesos que involucran a los grupos de una organización.
1997	Goncalves	El clima es una parte importante del proceso perceptual que manifiesta tener un trabajador en relación con los procesos y estructuras en los que están inmersos los medios laborales en los que él se encuentra.
2005	Robles	Involucra la dinámica de cambio que encierra el concepto a través del tiempo como un fenómeno de percepciones sociales en la organización.
2003	García	El clima está compuesto de las percepciones y la opinión de un individuo en relación con la organización, los factores de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo, apertura, entre otros.

Año	Autor (es)	Definición
2006	Méndez	Es la dinámica cambiante que resulta de los procesos de interacción social mediados por sistemas de valores, actitudes y creencias en el ambiente interno de una organización.

Fuente: Elaboración propia con base a Juliao, Sánchez y Martínez (2014).

Una vez analizadas las definiciones del clima organizacional, se puede decir que los autores coinciden en tres elementos esenciales dentro concepto del clima organizacional: la percepción por parte de los colaboradores de la empresa, las dimensiones propias de cada organización que la hacen diferente a los demás y el impacto que se generan debido a la interacción que hay entre la percepción y las dimensiones de la empresa.

Asimismo, se puede definir el clima organizacional como un diagnóstico de las percepciones del colaborador en una organización con base en los bloques que la componen, las cuales diferencian a otras instituciones, y a su vez impactan directamente en el nivel de satisfacción y rendimiento para la consecución de los objetivos organizacionales en beneficio de la sociedad.

### **2.3. Modelos/enfoques del clima organizacional**

La autora Constanza (2012), retoma algunas afirmaciones relevantes sobre el clima organizacional en cuestión de los modelos explicativos al mencionar que sirve de referencia para tener un mayor entendimiento de las dimensiones que participan y que mantienen una relación con la organización, destacando el nivel de complejidad e interacción que se da con diversos factores organizativos. A esto podemos añadir que en la medida en que la empresa tenga un mayor número de colaboradores, direcciones y áreas de trabajo, más complejo resultará el análisis de clima organizacional.

Los modelos de clima organizacional que se presentarán a continuación permiten el conocimiento y comprensión de aquellos factores que conforman una organización y que son evaluados a través del estudio diagnóstico que al mismo tiempo nos genera una información más basta en cuanto a los efectos que éstos tienen dentro de la operación de la organización. La autora Williams (2012), estudia el modelo expuesto por Litwin y Stringer. Un punto relevante expuesto es cuando aborda la gran variedad de consecuencias que pueden conjugarse tras el estudio del clima organizacional tales como: el nivel de satisfacción del personal con la organización, el rendimiento y cumplimiento de metas en los objetivos individuales de cada puesto, el nivel de productividad y los temas de rotación y ausentismo de personal; es importante destacar que en la medida que las dimensiones propias de cada organización puedan ser medidas, éstos resultados expuestos anteriormente pueden llegar a controlarse.

El sistema organizacional: se refiere a los principales atributos de los cuales se compone la organización en cuestión de estructura organizacional, en este modelo estos atributos son los sugeridos por parte de Litwin y Stringer: tecnología, estructura organizacional, estructura social, prácticas de administración, procesos para la toma de decisiones y las necesidades de los miembros de la organización. Una particularidad dentro de este modelo radica en que los atributos no son dinámicos de una organización a otra, a diferencia de algunas otras propuestas que se revisarán más adelante.

Ambiente organizacional percibido: se refiere a la percepción que tienen los colaboradores con base en las dimensiones establecidas en el sistema organizacional que mencionan Litwin y Stringer.

Motivación producida: se interpreta como el estado interno propio de cada individuo en relación entre los sistemas organizacionales y el ambiente percibido, éste llega a ser diferente para cada uno de los miembros de una organización, aunque pueden coincidir en algunos puntos.

Comportamiento emergente: es un comportamiento complejo que aparece de manera espontánea de naturaleza impredecible que se dan como consecuencia por una determinada acción. En este caso, puede llegar por medio de actividades, interacciones o sentimientos generados por la organización que impactan en el sentir de los colaboradores.

Consecuencias de la organización: lo podemos acotar como el efecto de la percepción de los colaboradores de la organización con los resultados generados en su trabajo, algunos de ellos son los niveles de productividad, ausentismo, rotación de personal, y nivel de satisfacción. Éstos los podemos catalogar como variables dependientes en relación con la percepción de las dimensiones de la organización por parte de los colaboradores.

El modelo de Litwin y Stringer es considerado uno de los principales en cuestión de estudio del clima organizacional debido al análisis a profundidad de las dimensiones y sus interrelaciones.

### **2.3.1. Modelo Evans**

Otro de los modelos de clima organizacional que ha sido sumamente aceptado es el establecido por Evan (en Bolaños, 2013); esto debido a que retoma aspectos desde la individualidad de cada colaborador, dirección y área de la organización. Al mismo tiempo, se puede identificar el impacto que tiene el clima organizacional sobre el comportamiento de los colaboradores en cuanto a la posible eficacia de la organización en su conjunto.

Fines (A): son definidos como los objetivos individuales y organizacionales, los cuales deben estar interrelacionados para lograr una mejor efectividad e impacto en los resultados esperados.

Toma de decisiones de los directivos (B): se define como los procesos que los directivos llevan a cabo para tomar una decisión a circunstancias que se presentan en el día a día del trabajo. La toma de decisiones puede llegar a ser del estilo

autoritario, democrático, liberal o situacional varía de acuerdo a cada persona, sin embargo, el estilo ejercido tiene un impacto directo con la percepción del colaborador con respecto a la organización y sus líderes.

Normas (C): son los reglamentos o conductas socialmente aceptadas dentro de la organización, establecidas con el fin de mantener un orden de la misma.

Tecnología (D): es el acceso no sólo a dispositivos y herramientas que faciliten la ejecución de los procesos internos de operación de la organización, sino a la constante implementación de sistemas de mejora interna.

Departamentalización funcional (E-K): es la sinergia de trabajo existente de los miembros de una determinada área de trabajo e incluso su relación con otras áreas de la organización. Esto converge en otro punto del mismo modelo denominado interacción sobre departamentos.

Desempeño de roles (F-G-H-I): se le puede denominar a los roles propios de la organización, el conocimiento y desempeño por parte de los colaboradores de la organización en estos mismo. No solamente enfocándose en las tareas deben ser realizadas sino en el proceso de socialización adecuado con el resto de los miembros de la organización para una mejor obtención de resultados.

Recompensas (J): pueden llegar a ser incentivos materiales (tangibles) o de reconocimiento (intangibles), cualquiera de estas es valorada en mayor o menor medida de acuerdo con cada individuo y sus intereses. Las recompensas son importantes ya que influyen sobre los trabajadores para que cumplan su trabajo de una mejor manera, además de que motivan a unirse y trabajar por un bien común.

Percepciones de clima y procesos de evaluación (L-M) dentro del modelo de Evans, la percepción del clima y el establecer el proceso de evaluación tienen valor preponderante ya que su implementación mide el desempeño organizacional e impacta en el resto de las dimensiones que se mencionan anteriormente.

Desempeño organizacional: es el resultado de evaluar cómo han sido llevados a cabo los procesos de gestión organizacional que se integran en una serie de componentes, tales como la estructura organizacional, el ambiente del negocio y los resultados obtenidos.

El modelo de Evans nos ofrece una vista más holística de los procesos organizacionales y de la interacción de los colaboradores con la organización. Destacando dimensiones como lo son: el estilo de liderazgo, toma de decisiones, roles y desempeño, remuneraciones, comunicación y trabajo en equipo. Sí bien es cierto que Evans menciona el desempeño organizacional como el resultado de la percepción del clima organizacional, no establece con claridad los impactos que estos tienen en los resultados de la organización, a diferencia del modelo visto por Litwin y Stringer. De acuerdo a la autora Williams (2012) complementa que las influencias externas tienen repercusiones sobre el clima organizacional en donde se desarrolla.

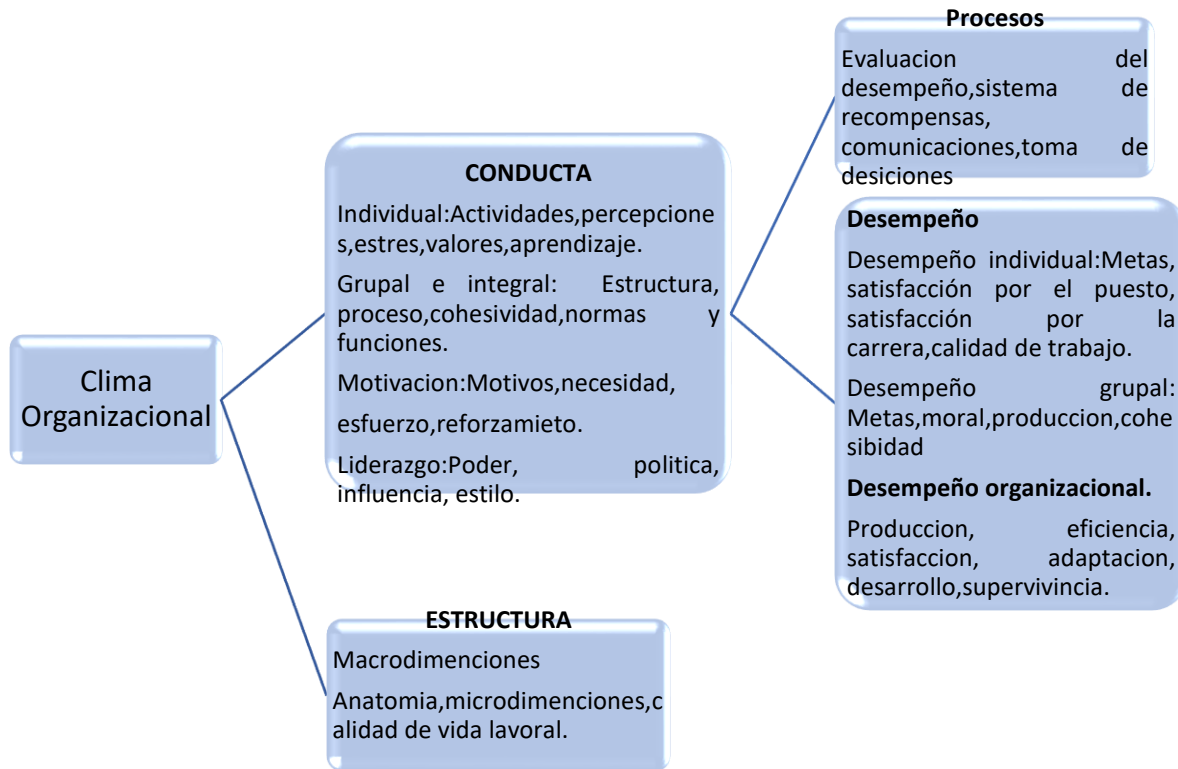
### **2.3.2. Modelo de Gibson y Colbs**

El modelo de Gibson y Colbs (1987, en Bermeo, en 2012), sostiene que el clima organizacional tiene una relación con la conducta humana, la estructura y procesos organizacionales.

Uno de los argumentos por los cuales considera Bermeo (2012), el modelo de Gibson como de gran valor es debido a que las dimensiones de las personas y de los grupos organizacionales tiene un efecto directamente en el resultado del desempeño organizacional.



**Figura 1. Modelo de Gibson y Golbs**



Fuente: Modelo de clima organizacional de Gibson y Golbs (citado en Bermeo, 2012)

**Conducta:** toma en cuenta no sólo el aspecto individual de los colaboradores (intereses, motivaciones y comportamiento) sino también los factores que lo relacionan con el resto de la organización como lo son los grupos de relaciones intergrupales y el liderazgo.

**Estructura:** se refiere a la manera en la cual está constituida la organización (horizontal, vertical) y que repercute en la percepción por parte de los colaboradores con la organización. Del mismo modo, la calidad de vida laboral refiriéndose a los espacios bien adecuados y la organización preocupan **Procesos:** los mecanismos

establecidos por la organización para facilitar el cumplimiento de objetivos, así como proporcionar las herramientas y medición de la obtención de resultados. Entre los principales procesos internos que destacan Gibson y Colbs son los procesos de: comunicación, remuneración, evaluación de desempeño y procesos de toma decisiones. Doce por el bienestar de los colaboradores.

Estas variables anteriormente mencionadas repercuten en la percepción de clima organizacional por parte de los colaboradores de la organización, estas dimensiones mencionadas por Gibson y Colbs pueden ser aplicadas a todas las organizaciones en general.

Desempeños: se pueden considerar como los resultados de desempeño consecuencia de la percepción del clima organizacional por parte de los colaboradores, esto es similar al modelo establecido por Litwin y Stringer con situaciones como la productividad, satisfacción, y rotación por mencionar algunos puntos, sin embargo, Gibson y Colbs (en Bermeo,2012), mencionan que hay que distinguir el desempeño de lo individual a lo grupal y finalmente a lo organizacional.

Los modelos explicativos anteriormente convergen en tres principales conceptos: los intereses y motivación de los colaboradores, la percepción del clima organizacional y el impacto en el desempeño organizacional. Estos tres elementos pueden ser considerados como base de los modelos de clima organizacional.

Asimismo, se hace patente que desde muy temprano en la conceptualización del término se intuía la influencia significativa del aspecto individual, relacionado con el ámbito psicológico de los miembros de la organización, con los resultados que éstos podían ofrecer a la misma.

En este mismo orden de ideas, Naranjo, Paz y Marín (2014), proponen, al examinar las aportaciones teóricas desde diferentes autores, que son los modelos teóricos de Litwing y Stringer (1968), Schneider y Hall (1975) y Schneider y Snyder (1975) aquellas que enfatizan que “la percepción es el ingrediente crítico del clima organizacional” y que, con sus trabajos “han dejado en evidencia, además, la

importancia del individuo en este fenómeno, pues este, finalmente, es quien genera las percepciones que marcan las interacciones que éste lleva a cabo en el contexto organizacional” (p. 107).

Modelos explicativos de clima laboral.

Olaz, en su trabajo de 2013, hace un interesante y muy didáctico esquema de los modelos explicativos de clima laboral desde una perspectiva histórica, afirmando que es durante la década de los años 60 y 70 del pasado siglo el momento en el que se producen mayor número de investigaciones sobre el significado y comprensión del estudio de clima laboral. En la siguiente tabla se muestran algunos de los conceptos claves de cada uno de ellos (Tabla 2).

**Tabla 2. Modelos teóricos del clima organizacional**

Autor	Año	Modelo Teórico/ Dimensiones estudiadas
Halpin y Croft	1963	En su terminología el concepto “spirit” hace mención del grado en que los trabajadores perciben el modo en el que se van satisfaciendo sus necesidades y del disfrute que proporciona la labor cumplida. Además, ocupa una posición central en el estudio la percepción que los trabajadores tienen del comportamiento directivo. Cohesión, grado de compromiso y nivel relacional de la persona hacia el resto de los miembros de la comunidad son temas fundamentales.
Forehand y Gilmer	1964	Modelo orientado al impacto de la arquitectura organizativa (tamaño, estructura y complejidad), junto a otros como el estilo de liderazgo y la orientación hacia fines concretos.

---

Autor	Año	Modelo Teórico/ Dimensiones estudiadas
Likert	1967	Modelo que amalgama elementos explicativos del clima laboral: métodos de mando; naturaleza de las fuerzas de motivación, comunicación, interacción; toma de decisiones; fijación de objetivos y directrices; procesos de control y todos aquellos aspectos referidos a la objetivación y perfeccionamiento de resultados.
Litwin y Stringer	1968	Para este modelo aspectos como la conformidad, responsabilidad, normatividad, claridad organizativa, espíritu de trabajo y el protagonismo del conflicto son elementos clave.
Schneider y Bartlett	1968	Este modelo introduce como elementos explicativos el apoyo directivo y el interés por los nuevos empleados, la independencia de los agentes, la satisfacción y la estructura organizacional.
Friedlander y Margulies	1969	El espíritu de trabajo, la actitud y consideración son elementos sustantivos de este modelo, en el que además se combinan elementos de riesgo (obstáculos) junto a otros favorecedores de un clima laboral adecuado (confianza y empeño).
Payne, Pheysey, y Pugh	1971	Este modelo se ubica en un plano mucho más alejado de los aspectos individuales o emocionales, centrándose en dos ejes principales: el tipo de organización y el papel del control como garantes del desarrollo de un clima laboral satisfactorio.

---

Autor	Año	Modelo Teórico/ Dimensiones estudiadas
Pritchard y Karasick	1973	<p>Entre los elementos caracterizadores del clima laboral según este modelo se encuentran: la autonomía, el conflicto frente a cooperación, la estructura organizacional, los sistemas de recompensa, la relación entre rendimiento y aspectos remunerativos, el nivel de ambición, la flexibilidad e innovación, la centralización y el apoyo, además de las relaciones sociales y el estatus (categorías tradicionalmente estudiadas en el terreno de la investigación sociológica)</p>
Payne y Mansfield	1973	<p>Modelo de valoración del clima sustentado en un conjunto de 20 escalas de las que pueden citarse por el peso que tienen sobre el conjunto, la distancia psicológica con los líderes, el cuestionamiento de la autoridad, igualdad en el trato y la preocupación de la gerencia por la participación de los empleados.</p>
Moos e Insel	1974	<p>Estos autores realizan una evaluación del clima auxiliándose de la Work Environment Scale (WES) — compuesto por 90 ítems con respuesta dicotómica verdadero/ falso— evaluando diferentes dimensiones del clima organizacional. Las dimensiones de implicación, cohesión y apoyo conforman el factor de relaciones interpersonales; las dimensiones de autonomía, organización y presión se agrupan en el factor de autorrealización; y, finalmente, las dimensiones de claridad, control, innovación y comodidad dan lugar al factor de estabilidad/cambio.</p>

---

<b>Autor</b>	<b>Año</b>	<b>Modelo Teórico/ Dimensiones estudiadas</b>
Hellrieger y Slocum	1974	Modelo que introduce otra definición de variables, destacando los aspectos "hard" (estructura; aspectos físicos; recompensa) con los "soft" (consideración, calidez y apoyo), siendo el clima el resultado de la conjugación de éstos.
Lawler, Hall y Oldham	1974	Singularizan el escenario explicativo del clima laboral a través de una serie de aspectos como: competencia (eficacia, responsabilidad, practicidad), concreción, riesgo e impulsividad.
Gavin	1975	Modelo que combina en su explicación los obstáculos frente a las recompensas, sin olvidar el espíritu y las bondades del trabajo en equipo, la confianza en el equipo directivo, junto a los riesgos y desafíos a los que debe enfrentarse la organización.
Steers	1977	Concentrar la visión sobre un conjunto de 10 variables, incluyendo en su caracterización la idea del status como categoría clave de análisis.
Litwin y Stringer	1978	Replantearon su modelo explicativo de 1968 y proponen una nueva versión diez años después, poniendo el acento en nueve dimensiones. Además de la estructura organizativa y el régimen de conflictos (únicas que siguen considerándose del modelo anterior) se agregan la responsabilidad personal, aspectos remunerativos, desafíos, relaciones sociales, cooperación, cumplimiento de estándares e identificación con la organización.

Autor	Año	Modelo Teórico/ Dimensiones estudiadas
James y Sells	1981	<p>Modelo que deposita una especial atención en el ámbito de las percepciones de los colaboradores. Destacan como elementos explicativos de este modelo cinco ámbitos: el relacionado con las características propias del puesto de trabajo, el rol o papel laboral desarrollado, las particularidades sobre las que se construye el liderazgo, el trabajo en equipo y las características propias de la organización.</p>
Quinn y Rohbraugh	1983	<p>Postula dos ejes caracterizadores de las organizaciones: la flexibilidad (descentralización-diferenciación) frente al control (centralización-integración) y la orientación interna (procesos y empleados) frente a la orientación externa (entorno). La combinación de estas dos dimensiones genera cuatro orientaciones del clima organizacional basado en: apoyo, innovación, reglas y metas.</p>
Glick	1985	<p>En un intento por sintetizar buena parte de la literatura vigente, este autor propone un modelo reintegrador de diferentes dimensiones explicativas del clima laboral mencionando: la confianza en el superior, la consideración, la comunicación, la distancia psicológica al líder, la apertura o flexibilidad mental, la orientación al riesgo, la equidad y la calidad de servicio y atención.</p>
Koys y Decosttis	1991	<p>Modelo en el que se profundiza en otras variables con un marcado rango psicológico: autonomía, cohesión, confianza, presión, apoyo, reconocimiento, equidad e innovación.</p>

Autor	Año	Modelo Teórico/ Dimensiones estudiadas
Alvarez	1992	<p>Sistematiza el clima laboral a través de las categorías de valores colectivos; posibilidades de superación y desarrollo; recursos materiales y ambiente físico; retribución material y moral; estilos de dirección; sentimientos de pertenencia; motivación y compromiso; resolución de quejas y conflictos; relaciones humanas, relaciones jefes-subalternos; control y regulaciones; estructura organizativa y diseño del trabajo.</p>
Glendon, Stanton y Harrison	1994	<p>Este modelo incluye variable de control como: presión de trabajo, investigación de incidentes y desarrollo de procedimientos, adecuación de los mismos, comunicación y entrenamiento, nivel de relaciones, políticas de seguridad y procedimientos.</p>
Anderson y West	1998	<p>En una línea explicativa más sintética, estos autores construyen una escala de ítems como resultado de la visión, seguridad participativa, orientación a la tarea e innovación.</p>
Goleman	2000	<p>Ofrece una reflexión acerca del papel del liderazgo en las organizaciones y su impacto en el clima de trabajo. Analiza las características que concurren en el líder y el impacto que ello puede representar en el clima organizativo. En este sentido, se mencionan 19 factores agrupados en 4 grandes ejes: conciencia de sí mismo (del líder), autogestión, conciencia social y habilidades sociales.</p>



---

<b>Autor</b>	<b>Año</b>	<b>Modelo Teórico/ Dimensiones estudiadas</b>
Parker	2003	<p>Este autor señala las categorías explicativas que con más frecuencia aparecen en los estudios y que, por tanto, pueden indicar la importancia que los diferentes investigadores conceden a determinadas variables: el líder, el grupo de trabajo, la organización, el rol que se desempeña, el trabajo en sí mismo, la satisfacción en el trabajo, la motivación, el desempeño y otras actitudes hacia el trabajo.</p> <p>Propone un inventario de variables explicativas al revisar buena parte de la literatura precedente. Las variables explicativas que enumera como resultado de este análisis bibliográfico son: autonomía, supervisión, integración, preocupación por el empleado, desarrollo de habilidades, esfuerzo, reflexión, innovación, flexibilidad, visión externa de la organización, metas, presión, calidad, feedback en el desempeño del puesto, eficiencia, cumplimiento de aspectos relacionados con la tradición, afecto, satisfacción y dedicación en el trabajo.</p>
Patterson	2005	<p>Este modelo introduce nuevos elementos de análisis en los que el componente intergeneracional supone un valor añadido a la comprensión del clima.</p>
Björnberg y Nicholson	2007	<p>En este modelo el estilo gerencial, el reconocimiento, la autonomía, el entusiasmo- apoyo, la recompensa y la innovación se constituyen en elementos claves de análisis.</p>
Araujo (De)	2011	

---

Fuente: Elaboración propia con base Olaz (2013).

Por otra parte, algunos autores también incluyen representaciones gráficas de sus aportaciones teóricas al campo del estudio de clima laboral

## **2.4. Teorías en el estudio del clima organizacional**

### **2.4.1. Teoría clásica**

Fayol resalta, en su teoría clásica de la administración, el énfasis en la estructura, la cual parte de un todo organizacional, con el fin de garantizar la eficiencia en todas las partes involucradas, sean órganos o personas. En esta teoría se toma en cuenta a todos los elementos que componen la organización y afirma que ésta debe cumplir seis funciones:

Técnicas: producción de bienes o servicios de la empresa.

- ✓ Comerciales: compra, venta e intercambio.
- ✓ Financieras: búsqueda y gerencia de capitales.
- ✓ De seguridad: protección de los bienes y de las personas.
- ✓ Contables: inventarios, registros, balances, costos y estadísticas.
- ✓ Administrativas: integración de todas las funciones de la dirección.

Este enfoque aporta 14 principios fundamentales para el ejercicio de la administración:

1. División del trabajo: especialización de las tareas y de personas para aumentar la eficiencia.
2. Autoridad y responsabilidad: derecho de dar órdenes y el poder esperar obediencia; la responsabilidad, dada por la autoridad, implica el rendir cuentas. Debe existir equilibrio entre ambas.
3. Disciplina: obediencia, dedicación, energía, comportamiento y respeto de las normas establecidas.
4. Unidad de mando: recibir órdenes de sólo un superior.
5. Unidad de dirección: asignación de un jefe y un plan para cada grupo de actividades que tengan el mismo objetivo.

6. Subordinación de los intereses individuales a los generales: por encima de los intereses de los empleados están los intereses de la empresa.
7. Remuneración del personal: debe haber satisfacción justa y garantizada Retribución, para los empleados y para la organización.
8. Centralización: concentración de la autoridad en los altos mandos de la Organización.
9. Cadena escalar: línea de autoridad que va desde el nivel más alto al más bajo.
10. Orden: un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar, refiriéndose a cosas y personas.
11. Equidad: amabilidad y justicia para alcanzar la lealtad del personal.
12. Estabilidad del personal: disminuir la rotación, la cual posee un impacto negativo sobre la eficiencia organizacional.
13. Iniciativa: capacidad de visualizar un plan y su éxito.
14. Espíritu de equipo: armonía y unión entre las personas con el fin de Constituir fortalezas para la organización

Si bien, es importante mencionar que el estudio del clima organizacional se fundamenta, prácticamente en su totalidad, en las teorías de las relaciones humanas, como se verá en los siguientes apartados, no se puede dejar de lado la teoría clásica de Fayol, ya que, a pesar de ser una teoría en la que se veía al ser humano como un ente económico, se puede observar dentro de alguno de sus principios el trato equitativo y digno hacia los empleados, igualmente las teorías humanistas tienen de trasfondo un beneficio económico.

#### **2.4.2. Teoría del comportamiento organizacional**

Stephen R Prentice Hall; 1999, los humanos han transcurrido en una lucha por la búsqueda de la igualdad, sin embargo, las características tan específicas y únicas de los individuos se han perdido en su gran diversidad, lo que ha llevado a un confuso entendimiento y comprensión del comportamiento humano.

La teoría del comportamiento humano, trata de integrar una serie de conceptos y variables que ayudan al estudio de cómo los individuos actúan e interactúan en sus diferentes contextos. Dentro de las características del comportamiento se desprende una serie de variables como la personalidad, autoestima, inteligencia, carácter, emoción, motivación, familia, aprendizaje y cultura, entre otros.

El comportamiento organizacional es uno de los principales enfoques para estudiar el impacto que los individuos, los grupos y la estructura tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar tal conocimiento al mejoramiento de la eficacia de la misma.

Por ello, es importante tratar de entender, dentro de un hospital, el comportamiento del personal con el fin de hacerlo más eficiente y mejorar el servicio que se proporciona al usuario.

### **2.4.3. Teoría “X” y “Y” del comportamiento organizacional**

Del comportamiento organizacional se desprenden una diversidad de teorías para ayudar a explicarlo; una de ellas es la teoría “X”, en la cual se asume que las personas evitaran trabajar ya que les disgusta hacerlo, esto debido a las pocas ambiciones y responsabilidad que poseen.

Se les concibe como indiferentes a las necesidades de la organización y renuentes al cambio, ni las retribuciones por su trabajo el ánimo a interesarse por realizar sus actividades dentro de la organización, es entonces que los directivos tienen que recurrir a ciertas formas de coerción, control y amenazas, para lograr que los subordinados lleven a cabo sus labores.

Por otra parte, la teoría “Y” se apoya en el supuesto de que la gente no es perezosa y lo único que los directivos tienen que hacer es potencializar sus capacidades, con el fin de que trabajen de forma natural, divertida y relajada.

Considero que la teoría “Y” ofrece mayor aportación al estudio, ya que el hecho de estudiar el clima organizacional con el fin de poder proponer alternativas de

solución, a través de la identificación de áreas de mejora, tanto en los diferentes departamentos como en las personas, permitirá potencializar sus capacidades.

(Toro, F) 2009 acuña en su texto la definición de clima como la percepción o representación que las personas derivan de las realidades laborales en las que están ubicadas.

#### **2.4.4 Dimensiones a evaluar en el clima laboral**

Las dimensiones dentro de una evaluación de clima laboral se pueden definir como el conjunto de propiedades y características propias de una organización. Las teorías de Sherman y Chruden (en Sampedro, 2012), sostienen que cada empresa tiene su propia individualidad, por ende, las dimensiones de evaluación serán diferente en la aplicación para una evaluación de clima laboral.

A continuación, se presentan las dimensiones más relevantes en una evaluación de clima laboral de acuerdo con las posturas presentadas por los autores.

#### **2.4.5 Dimensiones de Likert (1967)**

Likert (1967, en Ibarra, 2013), hace referencia que para lograr medir la percepción de clima organizacional es necesario medir las siguientes ocho dimensiones:

- 1) Los métodos de mando: refiriéndose a la manera en la cual es empleado el liderazgo por parte de los directivos con los empleados. Esto incluye algunos aspectos como el estilo de liderazgo, delegación de responsabilidades y motivación que son utilizados por aquellos que tienen gente a su cargo.
- 2) Las características de las fuerzas motivacionales: son aquellos procedimientos implementados por la organización que tienen el objetivo de motivar a los empleados con base en responder a las necesidades que éstos presentan tanto en el área personal como en el profesional.
- 3) Las características de los procesos de comunicación: se emplea para hacer una valoración de los mecanismos, recursos y medios que emplea

la organización para hacer fluir la información a los colaboradores. Así mismo los procesos de comunicación también evalúan la comunicación interdepartamental.

- 4) Las características de los procesos de influencia: el objetivo es evaluar la importancia de la interacción entre el jefe inmediato y el subordinado/miembro del equipo de trabajo para el establecimiento de objetivos claros.
- 5) Las características de los procesos de toma de decisiones: se define como la pertenencia a la información para la toma oportuna de decisiones oportunas, así como la delegación de tareas necesarias para cumplir con lo establecido.
- 6) Las características del proceso de planeación: se le llama al procedimiento o sistema por el cual se plantean objetivos o directrices como metas establecidas por la organización, y que ayudan a mantener un orden en cuanto al trabajo que se hace día a día en la operación del negocio. Para ello es necesario mantener indicadores para medir los avances de los objetivos planteados.
- 7) Las características de los procesos de control: la manera en la cual la organización establece mecanismos de control en cuestión de los recursos ejercidos para el control de instancias organizacionales.
- 8) Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento: la planeación de la organización, así como la implementación de formación deseada.

El modelo de Likert nos ofrece una perspectiva holística de los procesos organizacionales que componen a la organización, una de las virtudes que presentan las dimensiones que él establece como las más importantes es que pueden ser aplicable a la mayoría de las organizaciones ya sean con o sin fines de lucro, educativas o de servicios.

#### **2.4.6 Dimensiones de Litwin y Stringer (1968)**

Litwin y Stringer (1968, en Williams, 2012), sostiene que uno de los principales modelos teóricos son los establecidos por Litwin y Stringer los cuales consideran nueve factores determinantes dentro de las percepciones de clima organizacional:

1. Estructura: son las normas y políticas que tiene la organización, y que pueden llegar a ser percibidas por parte de los colaboradores.
2. Responsabilidad o empowerment: se refiere a la potenciación o empoderamiento que se les da a los colaboradores a través de la delegación de responsabilidades y autoridad de su trabajo. Todo esto con el fin de crear un sentido de pertenencia de que los colaboradores son dueños de su trabajo. Se refuerzan otros puntos: autocontrol, autoestima y confianza de los individuos, de acuerdo con Ortega (2013)
3. Cooperación: se define como el sentido de colaboración y trabajo en equipo que se percibe dentro de la organización, estos van en la línea del colaborador con sus compañeros, jefe inmediato, ó la colaboración con otros departamentos.
4. Recompensa: es la percepción que tiene el colaborador de la organización con respecto a la relación entre esfuerzo y las gratificaciones obtenidas.
5. Desafío: se le llama a la manera en el trabajo reta a los colaboradores y con el cual pueden realizar un crecimiento profesional y personal dentro de la organización Así mismo las oportunidades de crecimiento que los colaboradores tienen.
6. Relaciones: Es la percepción de los colaboradores de la organización en relación con un buen ambiente de trabajo en donde se valoran relaciones sociales sanas con su equipo de trabajo, jefe inmediato y otras áreas dentro de la organización.
7. Estándares: son las percepciones centradas sobre las normas de rendimiento de los colaboradores, se puede deducir a los sistemas de evaluación y desempeño que tiene la organización con sus colaboradores.

8. Conflicto: es el grado de aceptación que poseen los colaboradores de la organización a las opiniones diferentes que se puedan llegar a generar dentro del entorno laboral en donde se desarrollan. La manera en la cual se da la resolución de los conflictos y la consideración de los puntos de vista de los colaboradores son los elementos más valorados dentro de este rubro.
9. Identidad: es el sentido de pertenencia y orgullo que presentan los colaboradores al formar parte de la organización. Lo anterior nos ayuda a enlazar los objetivos personales con los de la organización.

El modelo de Litwin y Stringer en 1968 presenta similitudes al de Likert 1967 tales como la cooperación, relaciones, recompensas y estructuras, sin embargo, agrega nuevos conceptos como lo son el conflicto e identidad que llegan a materializar en el nivel de compromiso que presenta el colaborador con la organización. Esto conforme a lo mencionado por Ortega (2013).

## **2.5. Dimensiones de Pritchard y Karasick (1973)**

Por otro lado, Pritchard y Karasick (1973, en Ibarra, 2013), establecen once dimensiones para la evaluación de percepción de clima organizacional:

- 1) Autonomía: se refiere al nivel de libertad que presenta el colaborador en cuanto a la toma de decisiones y en la manera que tiene para dar solución a los problemas.
- 2) Conflicto y solución de problemas: enfocado a la percepción que presentan los colaboradores en cuestión del nivel de colaboración que existe con sus compañeros, jefe, y cooperación interdepartamental, así como el apoyo materiales y humanos para la ejecución de sus tareas diarias.
- 3) Relaciones sociales: se sintetiza en la atmósfera social y de compañerismo que se presenta dentro de la organización.
- 4) Estructura: se le llama a las normas e instrucciones que presenta la organización para la elaboración de las tareas que se efectúan de manera diaria.



- 5) Remuneración: es la percepción en cuanto las gratificaciones que se les dan a los colaboradores de una organización y que pueden llegar a ser de manera tangibles (bonos, incentivos económicos) o intangibles (reconocimiento).
- 6) Rendimiento: se le denomina a la relación existente entre las remuneraciones y el trabajo realizado por parte de los colaboradores. El rendimiento es la percepción de los colaboradores en cuestión de justicia laboral, Ibarra (2013)
- 7) Motivación: se refiere a la percepción que se tiene en cuestión de los aspectos motivacionales que tiene la organización con sus colaboradores.
- 8) Estatus: mide el nivel de importancia que se le da a las diferencias jerárquicas de la organización y cómo es percibida por parte de los miembros de la misma.
- 9) Flexibilidad e innovación: se evalúa la oportunidad que tienen los colaboradores de experimentación de nuevos proyectos y cambiar la manera en cual se hacen las cosas dentro de la organización. La flexibilidad e innovación deberán ser aplicadas en cuanto a la mejora de la organización.
- 10) Centralización y toma de decisiones: mide la manera en la cual la organización y sus líderes hacen una delegación y otorgan facultades a los colaboradores para tomar decisiones.
- 11) Apoyo: define el tipo de apoyo que brinda la organización a sus colaboradores con respecto a problemas relacionados con situaciones externas a lo laboral.

### **2.5.1. Dimensiones del modelo de Bowers y Taylor (1972)**

De acuerdo con Bowers y Taylor (1972, en Williams, 2012), menciona que las dimensiones de su modelo son más aterrizadas al colaborador que a la organización:

1. Apertura a los cambios tecnológicos es el nivel de apertura que presenta la organización para adquirir nuevas herramientas o procedimientos que faciliten las tareas por parte de los colaboradores.

2. Recursos Humanos: mide la atención por parte de la organización al bienestar de los empleados en el trabajo, viendo más allá de lo estrictamente laboral.
3. Comunicación: es la apertura que presenta la organización a las ideas generadas por parte de los colaboradores, así como las redes de comunicación que se presentan.
4. Motivación: son los esfuerzos y condiciones que ofrece la organización a los colaboradores para mantener la intensidad en el trabajo de manera adecuada.
5. Toma decisiones: es la facilidad para obtener la información necesaria para la toma de decisiones oportunas por parte de los colaboradores, además de la autonomía que éstos tienen para generar iniciativas.

El modelo de Bowers y Taylor establece dimensiones enfocadas en el empoderamiento y bienestar de los colaboradores de la organización, a diferencia de los modelos presentados anteriormente que están enfocadas más a las características individuales de cada organización.

El modelo de dimensiones establecido por Pritchard y Karasick ejercen un análisis de profundidad mayor a los presentados por Litwin y Stringer y Likert ya que retoma los puntos más importantes en cuestión del liderazgo, cooperación, normas y políticas de la organización. Adicionalmente, añade conceptos como la flexibilidad e innovación y el rendimiento.

## **2.5.2. Métodos de diagnóstico del clima organizacional**

### **2.5.2.1 Método de Pritchard y Karasick**

Estos autores desarrollaron un instrumento de medida del clima compuesto por dimensiones independientes, completas, descriptivas y relacionadas con la teoría perceptual del clima organizacional. Las 11 dimensiones tenidas en cuenta son:

- Autonomía

- Conflicto y cooperación
- Relaciones sociales
- Estructura
- Remuneración
- Rendimiento
- Motivación
- Estatus
- Flexibilidad
- Centralización de la toma de decisiones
- Apoyo.

#### **2.5.2.2. De Modelo Brunet (1983)**

Herramientas o métodos de diagnóstico del clima organizacional Según Brunet 1992 el instrumento de medida privilegiado para la evaluación del clima es el cuestionario escrito. Este instrumento presenta a las cuestionadas preguntas que describen hechos particulares de la organización, sobre los cuales deben indicar hasta qué punto están de acuerdo con la descripción mencionada. En general en los cuestionarios se encuentran escalas de respuestas de tipo nominal o intervalo.

Una de las perspectivas en cuestión a las dimensiones organizacionales necesarias para la evaluación de clima organizacional son las establecidas por Brunet (1983, en Williams, 2012). Las cuatro principales establecidas son:

- 1) Autonomía individual: se centra en la libertad que presentan los colaboradores en la organización para la toma de decisiones y flexibilidad que se le dan para la ejecución de sus tareas.
- 2) Grado de estructura del puesto: mide la definición de los roles que desempeñan los colaboradores, así como la claridad de los objetivos con los cuales puede ser medido el desempeño.
- 3) Tipo de recompensa: la remuneración que es percibida por parte de los colaboradores en cuanto al esfuerzo y las gratificaciones otorgadas.

- 4) Consideración, agradecimiento y apoyo: refiriéndose al nivel de apoyo que brinda la organización para la realización de tareas, así como las oportunidades de crecimiento que ofrece a los colaboradores.

El modelo de Brunet es más abstracto en cuestión de las dimensiones analizadas ya que están enfocadas más en la delegación, empoderamiento y motivación de los colaboradores. Cabe destacar que el modelo es similar a lo establecido por Bowers y Taylor en 1972.

Las dimensiones presentadas por los diversos autores nos dan un panorama más amplio de las características que tienen las organizaciones, y que a pesar de que cada una tiene su propia individualidad éstas mantienen algunos esquemas básicos como lo son: liderazgo, comunicación, y cooperación por citar los más concurrenciosos por los autores.

Tras ver las diversas perspectivas de los diferentes modelos de dimensiones de clima organizacional, y de acuerdo con la estructura de la empresa en la cual se estará desarrollando la evaluación se ha decidido analizar las siguientes dimensiones:

1. Sentido de pertenencia
2. Roles de desempeño
3. Colaboración
4. Liderazgo
5. Condiciones de trabajo (Herramienta e infraestructura)
6. Administración de personal (Normas y políticas internas)
7. Comunicación
8. Estrés y presiones (Bienestar salud)
9. Innovación y flexibilidad
10. Objetivos y desempeño

Se presenta a continuación la definición de los conceptos anteriormente mencionados con el fin de darle mayor claridad a lo establecido:

#### **2.5.2.2.1. Sentido de pertenencia**

La autora Muñoz (2015), muestra cómo el concepto de sentido de pertenencia se ha ido desarrollando con el tiempo, iniciando con Maslow (1954, en Muñoz, 2015) establecía el sentido de pertenencia como una necesidad básica del ser humano. La siguiente revolución del concepto se dio una década más tarde con Anant (1966, en Muñoz, 2015) al sostener que el sentido de pertenencia es que la persona se sienta como parte fundamental e integral de un sistema en el cual participa; tomando como base lo anterior algunos otros autores como Hagerty, Lynch-Sauer y Collier en (1992, en Muñoz, 2015) agregan que el sentido de pertenencia consta de los siguientes principales: sentirse valorado, que cuente con la sensación de sentirse necesitado y aceptado por otras personas Muñoz (2015). Fue hasta que Sampieri (2012) que sintetiza lo anterior en dos palabras: identificación organizacional.

Tomando como referencia lo anterior y para la evaluación del clima organizacional que se hará, definiremos el sentido de pertenencia como el sentimiento de identificación, lealtad y compromiso con la organización.

#### **2.5.2.2.2. Roles de desempeño**

Teniendo en cuenta lo establecido anteriormente en las dimensiones de clima organizacional por los diversos autores citados, el rol de desempeño es la claridad de las funciones y tareas que tienen los colaboradores en su área de trabajo, así como la claridad de indicadores con los cuales puedan dar seguimiento al avance de los mismos. El consultor Buchanan (2016), refiere el concepto de rol de desempeño a los métodos de trabajo y la forma en que están estructuradas las funciones de departamento. El modelo de Brunet (1984, en Williams, 2012), es el que da más claridad a la importancia que este tiene en un ambiente de clima organizacional al denominarlo en su variable grado de estructura del puesto.

### **2.5.2.2.3. Colaboración**

Uno de los bastiones más importantes en cuestión de la atmósfera organizacional y su repercusión en el sentir por parte de los colaboradores es el concepto de colaboración. Los modelos anteriormente citados coinciden que es una de las variables más representativas en una evaluación de clima organizacional, sin embargo, le dan diferentes matices. Por un lado, Litwin y Stringer (citado por Ortega, 2013), establecen la cooperación como el sentido de colaboración y trabajo en equipo que se percibe dentro de la organización. Mientras que Likert (1967, en Williams, 2012), lo ve como un proceso social dentro de la organización.

Convergiendo las dos distintas posturas se puede definir la colaboración como la disposición que tienen los distintos colaboradores y departamentos para lograr objetivos en común y verse como una sinergia en lugar de entes separados los unos de los otros.

### **2.5.2.2.4. Liderazgo**

Otro de los elementos más relevantes dentro del clima organizacional es el liderazgo ejercido por los jefes, gerentes o directores de las áreas. En los modelos anteriormente presentados, se puede encontrar como Likert (citado por Williams, 2012) fundamenta el concepto de liderazgo como los procesos de influencia que se presentan en los colaboradores. En el modelo de Gibson y Colbs (citado por Bermeo, 2012) analizan la variable conducta en donde se puede ver la influencia del liderazgo por parte de los jefes.

Diversos autores en distintas ramas de la historia han coincidido que el liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una determinada situación, a través de los procesos de comunicación humana con el fin de alcanzar los objetivos establecidos esto fue definido por Chiavenato (citado en un artículo de la Escuela Europa del Management, 2016) mientras que otros importantes académicos más relevantes como John Kotter, profesor de Harvard Business School, añade que los

colaboradores voluntariamente se empeñen en el logro de objetivos. (Citado en un artículo de la Escuela Europa del Management, 2016).

En la percepción de clima organizacional el liderazgo se refiere a las características visibles o percibidas con el colaborador sobre el liderazgo ejercido por su jefe inmediato.

#### **2.5.2.2.5. Condiciones de trabajo**

Las condiciones de trabajo son los factores higiénicos en lo que se desempeñan las actividades entre estas incluyen: instalaciones, seguridad, estabilidad laboral, compensaciones. Los autores como Brunet (citado por Ibarra,2013), lo denominan la consideración, apoyo y agradecimiento ya que el objetivo es brindarles a los colaboradores no solamente la aplicación de nuevas herramientas, sino higiénicos que los hacen sentir una estabilidad laboral y repercuten en cómo es percibida la organización. Pritchard y Karasick (citados por Ibarra,2013), también mencionan que en la medida que los colaboradores se sientan apoyados se sentirán más comprometidos con la organización. Algunos otros puntos vistos en teorías como las de Bowers y Taylor (citado por Williams,2012), lo mencionan en la apertura a los cambios de nueva tecnología, esto repercutirá en las herramientas necesarias para realizar su trabajo.

#### **2.5.2.2.6. Administración del personal**

La administración del personal se refiere a la percepción de las políticas y procesos relacionados con el personal de forma equitativa, Buchanan (2016). Los modelos anteriormente vistos lo denominan de diversas maneras, pero coinciden en que es importante medir la percepción que tienen los colaboradores de las políticas y normas que tiene la organización, muestra de ello es lo establecido por Litwin y Stringer (citado por Williams, 2012) dentro de la dimensión llamada estructura, la cual mide la percepción de los colaboradores sobre las políticas internas y normas por las cuales son regidos de manera interna.

#### **2.5.2.2.7. Comunicación**

La comunicación se refiere al proceso formal de compartir información relevante para el desempeño de las funciones del colaborador por parte de la organización y/o sus jefes. En todos los modelos anteriormente vistos detallan los procesos de comunicación interna de la empresa, tanto la emisión como la recepción de información por parte de los colaboradores. La autora Guzmán (2012) destaca los procesos de comunicación ya que es el proceso mediante el cual el individuo entra en contacto con la sociedad en general y llega a conocer su entorno. Esto mismo aplica dentro de una organización, la comunicación es el canal mediante el cual puede relacionarse con su organización.

#### **2.5.2.2.8. Estrés y presiones**

Esto se refiere a las condiciones de calidad de vida con relación al trabajo, se muestra en diversos modelos presentados con anterioridad en donde el más cercano es el establecido por Bowers y Taylor (citado por Williams,2012), mencionan la dimensión de recursos humanos refiriéndose a los esfuerzos que tiene la alta dirección con los colaboradores en situaciones que van más allá de lo laboral y se extiende hasta aspectos personales. El estrés y las presiones va relacionado con la complejidad y sentido de urgencia que presenta el colaborador en un determinado trabajo en la medida que la empresa apoye estas situaciones se verá favorecido obteniendo mejores niveles de productividad y el nivel de satisfacción por parte de los miembros de la organización.

#### **2.5.2.2.9. Innovación y flexibilidad**

La innovación se refiere a la percepción que los colaboradores tienen sobre la orientación y disposición que tiene la empresa a promover y adaptarse al cambio y nuevas formas de hacer las cosas. Pritchard y Karasick (citado por Ortega,2013), definen la dimensión de flexibilidad e innovación: en donde evalúa la oportunidad que tienen los colaboradores de experimentación de nuevos proyectos y cambiar la manera en cual se hacen las cosas dentro de la organización. Algunos otros



instrumentos, como las certificaciones de ISO 9000, que son de utilidad para la medición del desempeño organizacional mencionan que el proceso de mejora continua es clave para tener un buen ambiente laboral.

Por otro lado, la flexibilidad definida es la autonomía que se da a los colaboradores para que puedan realizar sus tareas de la manera en que consideren más adecuada siempre y cuando busquen alcanzar los objetivos. Al mismo tiempo el concepto de flexibilidad es el poder tomar decisiones que consideren necesarias en su trabajo. El modelo de Brunet lo expresa (citado por Williams,2012) en la dimensión llamada autonomía individual, el modelo de Pritchard y Karasick (citado por Ibarra,2013) lo mencionan como flexibilidad e innovación, yendo un poco más atrás Litwin y Stringer (1968, en Williams, 2012) lo establecen en la dimensión de responsabilidad y empowerment; todas las anteriores coinciden en darle a los colaboradores la libertad de generar iniciativas y tomar decisiones siempre y cuando sean para el cumplimiento de los objetivos.

#### **2.5.2.2. 10. Objetivos y desempeño**

Los objetivos se refieren a la percepción que tienen los colaboradores respecto al grado en que la organización se orienta a difusión y cumplimiento de los objetivos, misión y visión. Diversos autores como Likert (1967, citado por Ibarra, 2013) sintetizan el concepto de los objetivos en la dimensión de procesos de rendimiento y perfeccionamiento el cual se enfoca en determinar el nivel de cumplimiento de objetivos y los sistemas de evaluación que son implementados. Para el modelo establecido por Litwin y Stringer (citado por Williams, 2012) la dimensión que va encaminado a los sistemas de evaluación de desempeño y los objetivos aparecen en estructuras ya que esta es la percepción que el colaborador tiene del planteamiento de los objetivos por parte de los jefes.

Las dimensiones aquí presentadas serán parte de la propuesta la organización con la que estará llevando a cabo el estudio diagnóstico, para ello será necesaria la autorización por parte de la organización larga.

## **2.6. Beneficios de clima organizacional**

El diagnóstico del clima organizacional al ser una herramienta de análisis de la atmósfera laboral que se presenta en las organizaciones desde la individualidad de cada una brinda beneficios si se llegan a implementar planes de acción concretos que ayuden a reforzar las áreas de oportunidad detectadas.

A continuación, se presentan una serie de beneficios que ofrece la evaluación de clima organizacional al hacer una correcta implementación de estrategias de mejora, conforme a lo establecido por Huamán (2015): Información útil para toma de decisiones la obtención de información que genera valor a los altos directivos y que da una perspectiva más amplia de cómo se encuentra la organización en cuanto a los esfuerzos que se realizan, de acuerdo a Reyna (2013). La información ayudará a tomar medidas correctivas con respecto a los planes puestos en prácticas, determinar acciones nuevas y consolidar lo ya existente.

Inversión efectiva se establecen planes de acción aterrizados a las necesidades puntuales que presenta la organización, logrando focalizar la inversión y generando un ahorro a los proyectos implementados.

- La retención de talento permite prevenir la fuga de talentos dentro de la organización y que repercuten en tener altos niveles de rotación. Dentro de este mismo aspecto, la autora Reyna (2013), menciona que algunos de los principales problemas relacionados a la retención del talento es la desmotivación laboral, la baja en la productividad, huelgas entre muchas otras maneras de expresión de insatisfacción laboral. Para el área de recursos humanos, ayudar a la identificación de fuentes de conflicto que pudieran tener impactos negativos en la organización.
- Planificación estratégica de recursos humanos genera que los esfuerzos a realizar por parte del área de recursos humanos se concentren en planificar aspectos como el reclutamiento y selección, cultura organizacional y evaluación y desempeño de la organización. Adicionalmente, ayuda a

corregir conductas o comportamientos de los directivos y personal dentro de la organización.

- Refuerza el liderazgo y mejora los canales de comunicación brinda una perspectiva de cómo es percibido el liderazgo ejercido por parte de los coordinadores, gerentes y directores y cómo éste impacta positiva o negativamente en los colaboradores. De igual manera, mejora los canales de comunicación de una manera más efectiva con los medios y contenido más relevante.

La implementación de una evaluación de clima organizacional presenta una serie de ventajas que ayudan a que una organización a que pueda prevalecer con el tiempo e incluso pueda llegar a generar ventajas competitivas que conviertan el ambiente laboral en una de las principales propuestas de valor para aquellos personas que se encuentran en búsqueda de empleo; además de generar acciones puntuales y más atinadas que eviten la pérdida de capital en actividades que no impacten a los colaboradores de manera adecuada. Aunado a lo anterior, una de las principales fortalezas es acerca de la retención de talento la cual evitará que la organización incurra en costos adicionales de reclutamiento y selección y la curva de aprendizaje para los nuevos talentos.

## **CAPÍTULO III. LAS ORGANIZACIONES**

En el siguiente capítulo se define la organización, los tipos, características, elementos que son base para cualquier estructura organizacional.

### **3.1. Definición de organización**

Para James (1996), una organización es “un patrón de relaciones, por medio de las cuales las personas, bajo el mando de los gerentes, persiguen metas comunes” (p.9).

Además, el primer paso crucial para organizar, menciona nuevamente James (1996) es el proceso de diseño organizacional: “el patrón específico de relaciones que los gerentes crean en este proceso se llama estructura organizacional, que es un marco que prepara a los gerentes para dividir y coordinar las actividades de los miembros de una organización” (p.9).

Por otro lado, García y Medina (2008), manifiestan que en el campo escolar la organización puede ser entendida con otros sentidos más determinados:

En una acepción muy amplia (macro organización), como sistema de elementos y factores reales ordenados a posibilitar el mejor cumplimiento de la acción educativa. En este sentido amplio, instrumental, la organización comprendería la política educativa (gobierno de la educación por el poder político del Estado); la administración escolar (conjunto de acciones para llevar a efecto las directrices de la política educativa); la legislación educativa (sistema de normas tendentes a concretar la acción educativa del Estado) y la organización escolar propiamente dicha (cuya normatividad técnico-pedagógica se centra en los elementos de las instituciones escolares y del entorno próximo). (p. 190).

Se utiliza el término organización escolar, también, para señalar la estructura formal del sistema educativo de un país. Desde un punto de vista cultural-institucional, se emplea el término como ordenación y disposición de cuantos factores y elementos

concurrer en un centro, como microsistema social, de orden a lograr de educación en una comunidad escolar y social, que constituyen el principio y término de la acción organizadora.

En sentido restringido, la organización se concibe como la estructura y el conjunto de relaciones jerárquicas y funcionales entre los diversos órganos de una institución; y también como el conjunto de grupos o roles de una institución.

La organización es un conjunto de personas que laboran en un área específica de trabajo para lograr un propósito en común (Schermerhorn, 1985). Esta definición incluye grupos de amigos, clubes, organizaciones de voluntarios, agrupaciones religiosas y entidades como empresas lucrativas y dependencias gubernamentales.

También es considerada como un proceso estructurado en el cual interactúan las personas para alcanzar sus objetivos (Audirac Camarena, C.A. et.al., 1994).

Para Laudon (2008), la organización es un sistema de actividades coordinadas formado por dos o más personas; en el cual la cooperación entre ellas es esencial para su existencia.

Una organización solo existe cuando hay personas capaces de comunicarse y que están dispuestas a actuar conjuntamente para obtener un objetivo común. Es un conjunto de cargos con reglas y normas de comportamiento que han de respetar todos sus miembros, y así generar el medio que permite la acción de una empresa. La organización es el acto de disponer y coordinar los recursos disponibles (materiales, humanos y financieros). Funciona mediante normas y bases de datos que han sido dispuestas para estos propósitos.

Para Datt (2007), las organizaciones son definidas como entidades sociales que están dirigidas por metas, están diseñadas como sistemas de actividad deliberadamente coordinada y estructurada y están vinculadas con el entorno.

El elemento clave de una organización no es un edificio o un conjunto de políticas y procedimientos; las organizaciones están compuestas por personas y sus relaciones interpersonales.

Una organización existe cuando las personas interactúan entre sí para realizar funciones esenciales que ayuden a lograr las metas. Actualmente, las organizaciones buscan el crecimiento en los colaboradores para proporcionarles mayor oportunidad para aprender y contribuir por medio del trabajo conjunto hacia las metas comunes. No obstante que la organización cuenta con una estructura y administración de la misma; la interrelación en el trabajo y la respuesta ante los requerimientos se formula para ser de esas interrelaciones la búsqueda de resultados compartidos.

Zepeda (1999), al igual que Datt, conceptualiza a las organizaciones como sistemas sociales, pero que están constituidas por un interés mutuo.

En relación a lo antes citado para la sociología las organizaciones son sistemas sociales, por lo cual las actividades que estas comprenden están gobernadas por leyes sociales y psicológicas. Al igual que las personas, tienen necesidades psicológicas, desempeñan papeles sociales y guardan una posición particular. Su conducta se ve influenciada por un grupo al igual que por sus impulsos individuales. De hecho, dos tipos de subsistemas coexisten dentro de las organizaciones. Uno de ellos es el sistema social formal (oficial) y el otro sistema social informal. La existencia de un sistema social implica que el ambiente organizacional es cambiante y dinámico, y no un conjunto estático de relaciones, como se presenta en un organigrama. Todas las partes de un sistema son interdependientes y están sujetas a influencias de una y otras partes. Todos los elementos se relacionan con todos los demás.

El concepto de “sistema social” de acuerdo a Zepeda (1999), proporciona un marco de referencia que permite analizar, entender y manejar los problemas del comportamiento organizacional.

El interés mutuo se refleja en que las organizaciones necesitan de las personas y estas también necesitan de las organizaciones. Estas tienen un propósito humano, se constituyen y sostienen basándose en algún interés mutuo que comparten los participantes. Las personas consideran a las organizaciones como medios para alcanzar sus propias metas, y al mismo tiempo, las organizaciones necesitan personas que les ayuden para lograr sus objetivos. Si no existen estos intereses mutuos, no tiene sentido tratar de reunir un grupo e impulsar la cooperación entre ellos, porque no hay una base común en que se desarrolle tal estructura.

Ahora bien, conociendo los conceptos de organización, se puede definir como un sistema social diseñado para alcanzar metas y objetivos por medio del recurso humanos. En el que; tanto el individuo como la organización cuenta con características que la o los describen y los clasifican como parte de un ente social. Y para conocer con mayor precisión el tema a continuación se mencionan los tipos de organización.

### **3.2. Tipos de Organización**

Es importante conceptualizar a las organizaciones desde diversas dimensiones, las cuales pueden clasificarse por su estructura, finalidad, tamaño, localización, producción, propiedad, grado de integración, actitud frente a los cambios, toma de decisiones y jerarquía. Por ello, a continuación, se mencionan las consideraciones que dan algunos autores.

Datt (2007), las divide por su impacto y también, por su función. Las primeras se dividen en corporaciones multinacionales y pequeños negocios familiares. Algunas de ellas fabrican productos como automóviles o computadoras mientras otras proporcionan servicios como representación legal, servicios de banca o médicos. Y aquellas sin fines de lucro, el cual está dedicado a atender a la gente sin recursos económicos. No obstante, hay algunas diferencias importantes que deben considerarse. En una, los gerentes de negocios dirigen sus actividades hacia la obtención de dinero para la compañía. Mientras los gerentes de organizaciones no

lucrativas encaminan sus esfuerzos hacia la generación de un impacto social de alguna clase.

Las características y necesidades singulares de las organizaciones no lucrativas que señalan esta distinción; entrañan retos únicos para los líderes organizacionales.

Por lo general los recursos financieros para las organizaciones no lucrativas provienen de aportaciones gubernamentales, donaciones y no de la venta de un producto o servicio a los clientes. En los negocios los gerentes se enfocan en mejorar los productos y los servicios de las organizaciones para incrementar los ingresos por ventas.

Para la función, para las organizaciones existen dos enfoques, el primero de sistema abierto y el modelo de configuración organizacional.

En el estudio de las organizaciones se describe la diferencia entre los sistemas abiertos y cerrados como un importante adelanto en las investigaciones. Un sistema cerrado sería aquel que no depende de su entorno; que es autónomo, cerrado y aislado en relación con el mundo externo. Los primeros conceptos administrativos, como la administración científica, el estilo de liderazgo y la ingeniería industrial se basan en enfoques de sistemas cerrados debido a que no daban importancia al entorno y suponían que la organización podía ser más efectiva gracias al diseño interno. El sistema cerrado es fácil; el entorno sería estable y predecible, y no intervendría para ocasionar problemas. El principal problema administrativo sería lograr que todos los asuntos funcionaran de manera efectiva.

Un sistema abierto debe interactuar con el entorno para sobrevivir; este consume recursos de la misma manera que los exporta al entorno. No puede aislarse y continuamente debe adaptarse a su entorno. Los sistemas abiertos pueden tener una enorme complejidad. La organización tiene que buscar y obtener los recursos necesarios, interpretar y actuar conforme los cambios de su entorno, deshacerse de los productos, y controlar y coordinar las actividades internas para hacer frente a los trastornos e incertidumbres del mismo.



Para entender a la organización global, es necesario concebirla como un sistema, el cual de acuerdo a Datt (2007), es un conjunto de elementos que interactúan entre sí, que recibe entradas del entorno, las transforma y descarga en él para la formación del producto o proceso. La necesidad de entradas y salidas refleja la dependencia del entorno. La interacción de los elementos representa la dependencia entre la gente y los departamentos, por lo que es necesario que trabajen en conjunto.

Un sistema está compuesto por varios subsistemas, estos desarrollan funciones específicas que requiere la supervivencia organizacional, como la producción, la interconexión de fronteras, el mantenimiento, la adaptación y la dirección. El subsistema de producción genera productos y servicios de la organización. El subsistema de frontera es el responsable de los intercambios con el entorno. Incluyen actividades como la compra de provisiones o comercialización de productos. El subsistema de mantenimiento mantiene libre de problemas a la operación y conserva los elementos organizacionales humanos y físicos. Los subsistemas de adaptación son responsables del cambio y la adaptación organizacionales. La dirección es un subsistema distinto, responsable de coordinar y dirigir a los demás subsistemas de la organización.

En la configuración organizacional las diferentes partes de la organización están diseñadas para llevar a cabo las funciones clave del subsistema. Henry Mintzberg (citado por Datt, 2007 en p. 16), propone un modelo que afirma que toda organización consta de cuatro partes. Estas partes pueden variar en cuanto al tamaño e importancia según el entorno organizacional, la tecnología y otros factores.

### **3.2. Factores de la organización**

El Centro técnico está compuesto por las personas quienes realizan el trabajo básico de la organización. Desempeña la función de producción del subsistema y en realidad genera la salida de productos y servicios de la organización. Tiene lugar la transformación de entradas y salidas.

El soporte técnico ayuda a la organización a adaptarse al entorno. Los empleados buscan en el entorno problemas, oportunidades y desarrollo tecnológico. Es responsable de la creación de innovaciones, al tiempo en que ayuda a la organización a cambiar y adaptarse.

La función del soporte administrativo es responsable de que la operación marche sin dificultades y el mantenimiento de la organización, incluyendo el de sus elementos humano y físico. Comprende las actividades de recursos humanos como el reclutamiento y la contratación de personal, el establecimiento de prestaciones y compensaciones, y la capacitación y desarrollo de los empleados, así como actividades de mantenimiento de edificio y la reparación de maquinaria.

La dirección es un subsistema distinto encargado de dirigir y coordinar las diferentes partes de la organización. Esta proporciona guía, estrategia, metas y políticas para la organización total o divisiones importantes. Los mandos medios gerenciales son los responsables de la implementación y coordinación en el nivel departamental.

### **3.3. Características de la Organización**

Es de suma importancia destacar las características de las organizaciones, sobre todo porque en ellas se encuentran inmersos los recursos humanos los cuales son objeto de estudio de esta investigación, además de la estrecha relación con la estrategia del negocio. Por lo que vemos a las organizaciones dentro de las actividades dinámicas y existentes en su interior.

Por su parte Datt (2007), menciona que las organizaciones tienen rasgos que las describen, como se describen los rasgos físicos y de personalidad de la gente.

Las dimensiones organizacionales o características se pueden dividir en dos tipos: estructural y contextual. Las dimensiones estructurales proporcionan las etiquetas para describir las características internas de una organización, crean una base para comparar organizaciones. Las dimensiones contextuales describen las características de la organización global, como su tamaño, tecnología, entorno y

metas. Estas dimensiones detallan el escenario organizacional que influye y moldea a las dimensiones estructurales. Las dimensiones contextuales pueden concebirse como un conjunto de elementos interrelacionados que son la base de la estructura de una organización y de los procesos de trabajo.

Las dimensiones estructurales contienen:

La formalización que pertenece a la cantidad de documentación escrita en la organización. La documentación incluye procedimientos, descripciones de puesto, regulaciones y manuales de políticas. Estos documentos escritos describen el comportamiento y las actividades. La formalización muchas veces se mide mediante el simple conteo del número de páginas de documentación que existe dentro de la organización.

La especialización es el grado al cual las tareas organizacionales están subdivididas en trabajos separados. Si la especialización es alta, cada empleado desempeñará solo una pequeña cantidad de tareas. Si la especialización es baja, los empleados desempeñarán una gama amplia de tareas de trabajo. La especialización algunas veces se conoce como división laboral.

La jerarquía de autoridad se refiere a quien reporta a quién y el tramo de control de cada gerente o directivo. La jerarquía está representada por las líneas verticales en el organigrama. También está relacionada con los tramos de control (número de empleados que reportan a un supervisor). Cuando el tramo de control es pequeño, la jerarquía tiene que ser alta. Cuando el tramo de control es amplio, la jerarquía de autoridad será menor.

La centralización se refiere al nivel jerárquico que la autoridad tiene para tomar una decisión. Cuando la toma de decisiones se mantiene en niveles altos, la organización es centralizada. Cuando las decisiones se delegan a los niveles organizacionales más bajos, es descentralizada. Las decisiones organizacionales que pueden ser centralizadas o descentralizadas, incluyen la compra de equipos, el

establecimiento de metas, la elección de proveedores, la fijación de precios, la contratación de empleados y la decisión de territorios para la comercialización.

El profesionalismo es el nivel de educación y capacitación formales que tienen los empleados; es considerado alto cuando se requiere que los empleados hayan tenido largos periodos de capacitación para ocupar puestos en la organización. Se mide como el número promedio de años de educación de los empleados.

Las razones de personal se refieren al desarrollo de las personas en relación con diferentes funciones y departamentos. Incluyen las proporciones de personal administrativo, de personal secretarial, de equipo profesional, de empleados con actividades indirectas.

Continuando con Datt (2007), las dimensiones contextuales se dividen en: El tamaño es la magnitud organizacional reflejada en el número de personas que hay en la organización. Se puede medir la organización como un todo o para componentes específicos, como una fábrica o división, como las organizaciones son sistemas sociales, el tamaño generalmente se mide por el número de empleados. Otras mediciones como las ventas o los activos totales reflejan la magnitud, pero no indican el tamaño de la parte humana del sistema.

La tecnología organizacional se refiere a las herramientas, técnicas y acciones que se emplean para transformar las entradas en salidas.

El entorno incluye los elementos que se encuentran fuera de los límites de la organización. Los elementos clave incluyen la industria, el gobierno, los clientes, los proveedores y la comunidad financiera.

Las metas y estrategias de la organización definen el propósito y las técnicas competitivas que las distinguen de otras organizaciones. Se describen como una declaración perdurable del propósito de la compañía. Una estrategia es el plan de acción que describe la distribución de los recursos y las actividades para hacer frente al entorno y para alcanzar las metas organizacionales.

Cultura organizacional es el conjunto subyacente de valores, creencias, acuerdo y normas cruciales, compartido por todos los empleados. Estos valores básicos pueden referirse al comportamiento ético, al comportamiento con los empleados, a la efectividad o al servicio al cliente, y representa el elemento aglutinante que mantiene unidos a los miembros de la organización. Una cultura organizacional honesta descrita, pero se hace patente en su historia, slogan, ceremonias, vestido y diseño de las oficinas.

Las dimensiones contextuales y estructurales son interdependientes. Por ejemplo, el tamaño grande de la organización, una tecnología de rutina, y un entorno estable tienden a crear una organización que tiene una formalización, especialización y centralización mayores.

Estas dimensiones proporcionan una base para la medición y análisis de las características que no pueden ser vistas por el observador casual y revelan información importante acerca de una organización.

### **3.4. Elementos de la organización**

Además de conocer los tipos de organización, sus características y detalles es también importante considerar los elementos básicos que participan en ella, de los cuales se desprende:

- a) Estructura. La organización implica el establecimiento del marco fundamental en el que habrá de operar el grupo social, ya que establece la disposición y la correlación de funciones, jerarquías y actividades necesarias para lograr los objetivos.
- b) Sistematización. Esto se refiere a que todas las actividades y recursos de la empresa deben de coordinarse racionalmente a fin de facilitar el trabajo y la eficiencia.
- c) Agrupación y asignación de actividades y responsabilidades. Organizar implica la necesidad de agrupar, dividir y asignar funciones a fin de promover la especialización.

- d) Jerarquía. La organización, como estructura, origina la necesidad de establecer niveles de responsabilidad dentro de la empresa.
- e) Simplificación de funciones. Uno de los objetivos básicos de la organización es establecer los métodos más sencillos para realizar el trabajo de la mejor manera posible.

Existe una red de relaciones personales y sociales, no establecidas ni requeridas por la organización formal pero que se producen espontáneamente a medida que las personas se asocian entre sí, se conoce como: organización formal

## **CAPÍTULO IV. CONTEXTO DEL ESTUDIO**

En el presente capítulo se analiza el contexto de la Educación en México haciendo referencia a nivel nacional, estatal como está ubicado la UAEM, a nivel local es necesario identificar el organigrama la UAPT, áreas organizacionales que la integran para contribuir adecuadamente con la educación en la región.

### **4.1. Educación en México**

Durante las últimas tres décadas México ha pasado de ser una economía relativamente protegida y dependiente del petróleo, a un centro de manufactura, inversión internacional y exportaciones (OECD, 2018).

El país se ha integrado con éxito en las cadenas de valor mundiales, sobre todo a través del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN), el cual ha aportado algunos beneficios económicos en clave de productividad, diversificación y sofisticación productiva (OECD, 2017).

Sin embargo, México todavía no ha logrado cerrar la brecha de productividad con respecto a las economías altamente desarrolladas, y su producto interior bruto (PIB) per cápita continúa tan lejos del PIB per cápita de los Estados Unidos como en la década de 1990. Un crecimiento del PIB próximo al 2% anual refleja el mero crecimiento de la población. La productividad de las pequeñas y medianas empresas (pymes) y la productividad laboral son especialmente bajas, y existen amplias brechas de productividad en todos los sectores, así como entre sectores.

Entre los esfuerzos realizados por México para mejorar la productividad se incluyen la apertura a la participación privada en sectores tales como las telecomunicaciones, la electricidad y el petróleo, los cuales están dando muestras de algunos incrementos de productividad (OECD, 2017). México también ha desarrollado planes estratégicos para aumentar la productividad en los sectores del comercio, el turismo y la alimentación, los cuales emplean a una gran proporción de trabajadores, pero tienen una baja productividad.

Estas iniciativas persiguen aumentar la competitividad a través de centrarse en un conjunto de industrias con alta productividad y potencial de crecimiento, i.e. automotriz, agroindustrial, suministros aeroespaciales, y electro-electrónica, y mediante la investigación y el desarrollo (I+D), la innovación tecnológica y los servicios empresariales complejos.

El aumento de la productividad y la competitividad permitiría a México lograr una mayor integración en las cadenas de valor mundiales; no obstante, su capacidad para hacerlo se ve restringida por la estructura de la economía y el mercado laboral, dada la existencia de una gran proporción de informalidad, un predominio de las microempresas y las industrias tradicionales, una gran desigualdad de ingresos, bajos niveles de actividades e inversión en I+D, una débil infraestructura nacional de investigación, y un ecosistema de 'start-up' basadas en el conocimiento que todavía está poco desarrollado (OECD, 2017). Además, los esfuerzos de México se ven obstaculizados por el bajo nivel de cualificaciones de su población, junto a ineficiencias a la hora de poner en práctica dichas cualificaciones.

Sus niveles de logro educativo están entre los más bajos de los países miembros de la OCDE, y existe preocupación respecto a la calidad, con puntuaciones en el Programa Internacional para la Evaluación de Alumnos (PISA) que se sitúan entre las peores de los países de la OCDE. La Estrategia Nacional de Competencias de la OCDE para México identificó la mejora en el uso de las competencias en el trabajo como uno de los desafíos clave a los que se enfrenta México (OECD, 2017[4]), entre los que también se encuentra el abordaje de cuestiones relativas a la sobre cualificación y la mejora de la alineación entre las competencias y el mercado laboral para los egresados de educación superior.

La educación y las competencias son los pilares sobre los que México debe construir su crecimiento y prosperidad futura (OECD, 2017). La educación superior es clave para el desarrollo de las competencias y los conocimientos avanzados, que son fundamentales para las economías modernas. Gracias a la educación superior, los estudiantes desarrollan competencias y conocimientos técnicos, profesionales y



disciplinarios específicos avanzados, así como competencias transversales que les cualifican para una variedad de ocupaciones laborales.

#### **4.2. El sistema de educación superior mexicano**

El sistema educativo mexicano, desde la educación primaria a la educación superior, ha experimentado un crecimiento exponencial desde 1950, pasando de 1 a 36 millones de estudiantes, logrando así prácticamente la escolarización universal hasta el nivel de educación secundaria. Sin embargo, un gran número de estudiantes abandonan la educación media superior, y en la actualidad se prevé que solo el 56,3% de los mexicanos terminan este nivel de estudios (OECD, 2018).

El sistema de educación superior de México es amplio y ha experimentado un crecimiento rápido durante las últimas décadas. En 1970-1971 había alrededor de 270 000 estudiantes matriculados en 385 escuelas a lo largo y ancho de México. En 2016-2017, esta cifra había aumentado hasta cerca de 4.4 millones de estudiantes (3.8 millones de estudiantes en programas presenciales y 0.6 millones en programas a distancia o en línea) presentes en más de 7, 000 escuelas y casi 38, 000 programas (SEP, 2017[6]). El sistema de educación superior mexicano, con 13 subsistemas, es altamente complejo y diverso. Los subsistemas son sustancialmente distintos en cuanto a instituciones, programas, estructuras de gobierno, acuerdos de financiamiento, dependencia gubernamental, calidad, así como intensidad investigadora y docente.

En 2015, el 89% de los estudiantes de educación superior en México estaban matriculados en programas de licenciatura (nivel CINE 6), frente al promedio de la OCDE del 61%; 4.5% en programas de técnico superior universitario y profesional asociado (nivel CINE 5), frente al promedio de la OCDE del 20.4%; 5.9% en programas de especialización y maestría (nivel CINE 7), frente al promedio de la OCDE del 16%; y menos del 1% (0.9%) en programas de doctorado de nivel CINE 8, frente al promedio de la OCDE del 2.4% (OECD, 2017).

Los dos campos de estudio más frecuentes son derecho y administración de empresas, con un 35.1% de nuevos matriculados; seguidos de ingeniería, industria y construcción (24.4%), los cuales se hallan muy por encima de los promedios de la OCDE (23.3% y 16.5%, respectivamente). Los programas de salud y bienestar también son relativamente comunes (10.1% frente a 13% del promedio de la OCDE). Las ciencias naturales, matemáticas y estadística, junto con las tecnologías de la información y la comunicación (TIC), muestran proporciones bajas de matriculados en México (3.1% y 1.9%, respectivamente), muy inferiores a los promedios de la OCDE (6.5% y 4.6%, respectivamente) (OECD, 2018).

En la actualidad, México tiene la proporción más baja entre los países de la OCDE de adultos (25-64 años) con un título de educación superior (17%), una cifra muy inferior al promedio de la OCDE (37%), y por debajo de otros países de la región, tales como Chile (23%), Colombia (23%), Costa Rica (23%) o Argentina (21%) (OECD, 2018[5]). Sin embargo, se han conseguido avances notables por lo que se refiere al aumento del logro educativo en los niveles de educación superior en México, y durante los últimos 16 años la proporción de adultos jóvenes que han finalizado la educación superior pasó del 17% al 23%. Si se mantienen los patrones actuales, se prevé que el 26% de los jóvenes mexicanos obtengan un título de educación superior en algún momento de su vida (OECD, 2018).

Actualmente más de medio millón de egresados de educación superior entran cada año en el mercado laboral.

#### **4.3. Resultados de los egresados de Educación Superior en el mercado laboral**

Hallar un empleo puede ser más difícil para los egresados de educación superior jóvenes (25-34 años) en México que para sus homólogos en otros países de la OCDE. La contratación de egresados jóvenes en México (80.7%) es inferior al promedio de la OCDE del 84.1% (OCDE, 2018), lo que indica que hay una serie de egresados que están buscando de forma activa puestos de trabajo adecuados, pero

que no los encuentran. En promedio, el 14.5% de los egresados de educación superior jóvenes no participa en el mercado laboral.

Esta cifra es superior al promedio de la OCDE (10.7%) y coloca a México en una situación de desventaja, ya que las competencias de estos egresados no se utilizan (OECD, 2018).

La tasa de desempleo de los jóvenes egresados (5.7%) es similar al promedio de la OCDE, pero dado que en México no hay prestaciones por desempleo y existen muy pocas políticas activas de empleo, el desempleo registrado es poco frecuente.

Los trabajadores jóvenes con títulos de educación superior se enfrentan a dos problemas graves y persistentes que son indicativos de un uso ineficiente de las competencias en el mercado laboral: la informalidad y la sobre cualificación. El empleo informal aumentó desde el 26% en 2010 hasta el 27% en 2017, y el empleo en ocupaciones laborales que no requieren un título de educación superior aumentó desde el 44% en 2010 al 46% en 2017 (INEGI-ENOE, 2017).

La prima salarial para los egresados de educación superior jóvenes en México es la segunda más alta entre los países de la OCDE después de Chile. Los egresados de educación superior jóvenes ganan, en promedio, un 78% más que los trabajadores jóvenes que solo han terminado la educación media superior (OECD, 2018). No obstante, los egresados que trabajan en ocupaciones laborales que no requieren un título de educación superior, o que trabajan de manera informal, tienen menos probabilidades de beneficiarse de la prima salarial asociada a un título de educación superior.

Más de la mitad de los egresados procede de los dos campos de estudio más frecuentes: administración de empresas y derecho (35%), e ingeniería y construcción (21%) (OECD, 2018). Sus tasas de ocupación son superiores a la media y los empleadores afirman que estos egresados se contratan para una gran variedad de puestos laborales. Sin embargo, las altas tasas de sobrecualificación,

56% y 53% respectivamente (INEGI-ENOE, 2017), sugieren la inexistencia de suficientes empleos que requieren titulación para egresados en estos campos.

Los egresados de educación superior jóvenes son cada vez más emprendedores, aunque esto se deba a que no pueden encontrar un puesto de trabajo adecuado (UVM, 2018[9]). Entre 2010 y 2017, la proporción de egresados jóvenes que eran trabajadores por cuenta propia o dirigían un negocio que empleaba a terceros, aumentó del 12.7% al 13.8% (INEGI-ENOE, 2017). Los campos de estudio con las tasas de emprendedores más altas son artes y humanidades, agricultura e ingeniería (INEGI-ENOE, 2017).

Aunque las mujeres representan el 53.1% de los egresados con un primer título de educación superior, más de una de cada cinco no participan en el mercado laboral. Su tasa de inactividad es tres veces mayor que la de los egresados varones (21.3% frente a 6.9%) y su tasa de ocupación es inferior (74.2% frente a 87.9%) (OECD, 2018). Esto puede atribuirse en parte a cuestiones culturales, pero también a prácticas empresariales discriminatorias contra la mujer, y especialmente contra aquellas con hijos de corta edad.

En 2016, sólo el 5.2% de las mujeres mexicanas ostentaba un puesto en los consejos de las sociedades más grandes cuyas acciones cotizan en bolsa (frente al 20% del promedio de la OCDE) (OECD, 2017). Las mujeres altamente calificadas que no participan en el mercado laboral haciendo uso de todas sus capacidades suponen un enorme potencial sin explotar para impulsar la economía de México.

Los egresados jóvenes no obtienen de manera inmediata los mismos beneficios de un título de educación superior que los egresados de más edad (35-44 años): ellos tienen unas tasas de desempleo más altas (5.7% frente a 3.0%) (OECD, 2018) y una mayor incidencia del empleo informal (27% frente a 24%) (INEGI-ENOE, 2017[8]). Los egresados jóvenes de programas de salud y bienestar, educación y ciencias naturales, y matemáticas y estadística, son particularmente proclives a iniciar sus trayectorias profesionales trabajando en el sector informal (INEGI-ENOE, 2017).

En 2017, cuatro sectores industriales emplearon a más de tres cuartas partes de los jóvenes egresados: servicios sociales y otros (31%); servicios profesionales, financieros y corporativos (18%); comercio (15%); e industria manufacturera (13%). La inmensa mayoría trabajaban como empleados remunerados (84%), el 11% eran trabajadores por cuenta propia, y el 4% eran empleadores, mientras que el 2% trabajaban sin remuneración (INEGI-ENOE, 2017[8]). Más de la mitad de los egresados jóvenes trabajaban en empresas pequeñas (31%) o microempresas (24%), el 19% trabajaba en empresas medianas, el 16% en grandes empresas y el 9% para el gobierno (INEGI-ENOE, 2017).

También existen diferencias importantes en los resultados laborales de los egresados de educación superior entre los distintos estados mexicanos (INEGI-ENOE, 2017). En los estados del norte, los egresados tienen unas tasas de ocupación más altas y menos probabilidades de trabajar en la economía informal o de estar sobre calificados en relación a sus homólogos en otros estados del país. A pesar de estas diferencias, solo el 5% de los egresados de educación superior jóvenes se trasladan por motivos laborales, ya sea dentro de su estado o hacia otro estado. Esta movilidad es más alta hacia o dentro de los estados con mayor dinamismo industrial, como Baja California Sur (19.0%), y especialmente entre egresados de los campos de educación, salud, artes y humanidades (INEGI-ENOE, 2017).

#### **4.4. Educación en el Estado de México**

El Estado de México cuenta con el sistema educativo más grande del país, conformado por una matrícula de 4 millones 834 mil 551 alumnos atendida por 259 mil 514 docentes que imparten clases en 24 mil 685 escuelas, distribuidas en los 125 municipios de la entidad, en el ciclo escolar 2016-2017<sup>31</sup>.

La cobertura de la educación básica (de 3 a 14 años) tuvo un importante avance en los últimos lustros, pasando de 84.5 por ciento en el ciclo 2000-2001 a 92.5 por ciento en el 2016-2017. Sin embargo, este crecimiento aún deja a la población mexiquense por debajo de la media nacional, que es de 96.6 por ciento. A nivel

preescolar se tiene una cobertura del 63.9 por ciento con 25 mil 651 docentes; mientras que a nivel primaria la cobertura es de 103.6 por ciento (superávit) y en secundaria de 98.1 por ciento.

Se estima que el déficit de atención en preescolar asciende a más de 130 mil niñas y niños y en secundaria a más de 11 mil adolescentes de 12 a 14 años. En la educación primaria para el ciclo 2016-2017 se observó una tasa de abandono de 0.5 por ciento, de reprobación de 0.3 por ciento y de eficiencia terminal de 99.9 por ciento, mientras que en la secundaria el abandono es de 2.2 por ciento, la reprobación de 4.1 por ciento y la eficiencia terminal de 93.3 por ciento.

En educación media superior de 2001 a 2017, se pasó de una cobertura de 41.6 al 69.8 por ciento. En la educación superior, en el ciclo escolar 2016-2017 se registró una tasa de absorción de 78.6 por ciento, lo que significó que 79 de cada 100 estudiantes que concluyeron la educación media superior ingresaron a una institución de tipo superior. Del total de jóvenes entre 18 y 23 años, 24.1 por ciento se encuentra cursando educación superior, incluyendo licenciaturas, posgrados y educación normal.

El principal reto para incrementar la cobertura en los tipos medio superior y superior es contar con los espacios educativos suficientes para la atención de los jóvenes, así como innovar y diversificar la oferta educativa, fortaleciendo la modalidad a distancia e impulsando acciones que permitan el acceso a becas y convenios estratégicos para apoyar el ingreso y la permanencia en la educación media superior y superior.

**Tabla 3. Indicadores de educación de primer nivel educativo en el ciclo 2016-2017**

		<b>Cobertura</b>	<b>Eficiencia terminal</b>	<b>Reprobación</b>	<b>Abandono</b>	<b>Absorción</b>
Educación primaria	Estado de México	103.6	99.9	0.3	0.5	71.6
	Nacional	105.4	98.7	0.8	0.7	74
Educación secundaria	Estado de México	98.1	93.3	3.8	2.2	96.6
	Nacional	99.9	87.8	4.9	4.2	97.1
Educación medio superior	Estado de México	70.4	65.1	8.1	13.7	90.5
	Nacional	77	67	14	13	99
Educación superior (no incluye posgrado)	Estado de México	22.2	-----	-----	9.3	77.6
	Nacional	32.1	-----	-----	6.8	73

Fuente: IGCEM con información de la SEP, indicadores educativos 2016-2017  
Indicadores alineados a la meta 4,7 de la agenda 2030.

#### **4.4.1. La Universidad Autónoma del Estado de México (UAEM)**

Uno de los fines de la Universidad Autónoma del Estado de México (UAEM) es impartir educación media superior y superior, esto se ha logrado a través de sus Organismos Académicos, Centros Universitarios, Planteles de la Escuela Preparatoria y Dependencias Académicas, las cuales han servido como vínculo entre la Universidad y la sociedad, logrando ser fuente de identidad de los mexiquenses.

Los servicios desconcentrados de educación superior que la Universidad Autónoma del Estado de México ha venido estableciendo en diferentes regiones de la entidad, le han permitido extender su cobertura educativa. Estos servicios tienen su origen a partir del 4 de octubre de 1982, cuando la Escuela de Agricultura inicia actividades a través de la Extensión Académica Temascaltepec, impartiendo la carrera de Ingeniero Agrónomo Fitotecnista. Sin embargo, es hasta el 10 de enero de 1984, cuando en la sesión ordinaria del Consejo Universitario se da a conocer el programa de desconcentración de la UAEM, siendo aprobado en la sesión del 31 de enero del mismo año.

A partir de entonces nuestra Universidad ha venido realizando diversos esfuerzos para mejorar estos servicios. Tal es el caso de la formulación del Plan General de Desarrollo 1993-1997 de la UAEM, en el cual se estableció el Plan Maestro de Desconcentración, reformulando en 1984. Este plan, se promueve con matices de modernización e integración regional para fortalecimiento de las Unidades Académicas Profesionales (UAP) que en ese entonces ya operaban las Unidades Académicas Profesionales de Atlacomulco, Amecameca y Zumpango.

Desde entonces, se fueron creando otras Unidades Académicas Profesionales en diversos puntos de la entidad: la UAP Texcoco el 17 de septiembre de 1995; la UAP Valle de México; la UAP Ecatepec y la UAP Valle de Chalco el 17 de septiembre de 1996; así mismo la UAP Valle de Teotihuacán el 30 de junio de 2000, así como el cambio de la Extensión Académica Temascaltepec a Unidad Académica Profesional Temascaltepec.



El 1 de octubre de 2001 inicia actividades académicas la Unidad de Extensión Tejupilco dependiente de la Unidad Académica Profesional Temascaltepec, donde fue inaugurada a las tres de la tarde por el Dr. en Química Rafael López Castañares Rector de la Universidad Autónoma del Estado de México dando la apertura con la impartición de las licenciaturas de Administración y Psicología.

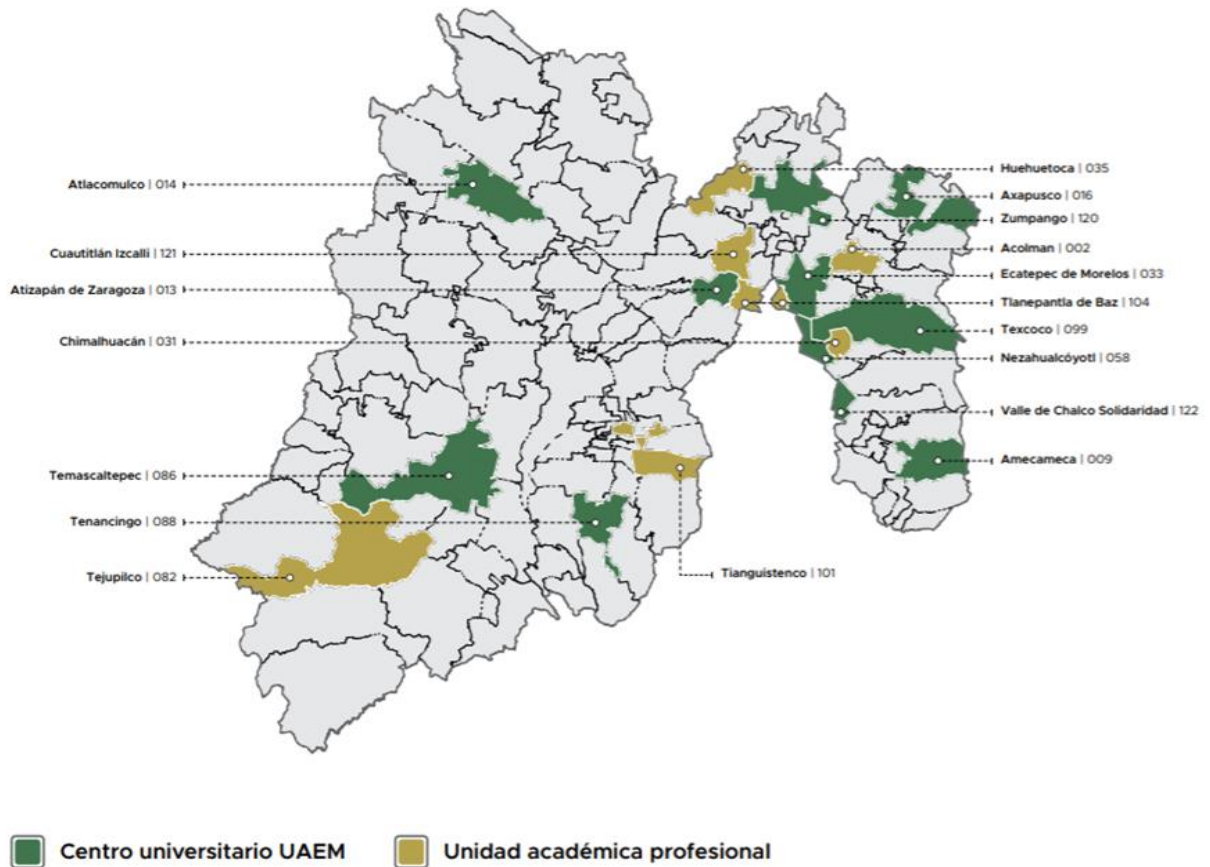
Las clases se impartían por las tardes en las Instalaciones de la Escuela Preparatoria Regional de Tejupilco incorporada a la Universidad Autónoma del Estado de México.

La inscripción en su primer período escolar 2001B fue de 54 alumnos; asimismo, se contó con una plantilla inicial de 14 maestros de asignatura, un auxiliar de la coordinación, una secretaria, un trabajador de intendencia y un encargado de sala de cómputo. Durante tres años se estuvo impartiendo docencia en las instalaciones de la Escuela Preparatoria Regional de Tejupilco.

En el año 2003, se logró la donación de un terreno de 1.8 hectáreas por parte del H. Ayuntamiento de Tejupilco donde en forma inmediata el Señor Rector Dr. en Química Rafael López Castañares autorizó la construcción del edificio terminado el 1 de septiembre de 2004 dando inicio las actividades académicas en nuestra propia casa de estudios.

La Unidad de Extensión Tejupilco, se encuentra ubicada en Domicilio Conocido Rincón de Aguirre perteneciente al Municipio de Tejupilco, Estado de México.

**Figura 2. Centros universitarios UAEM y unidades académicas profesionales de la UAEM 2020**



Fuente: Secretaría de Planeación y Desarrollo Institucional, UAEM (2020)

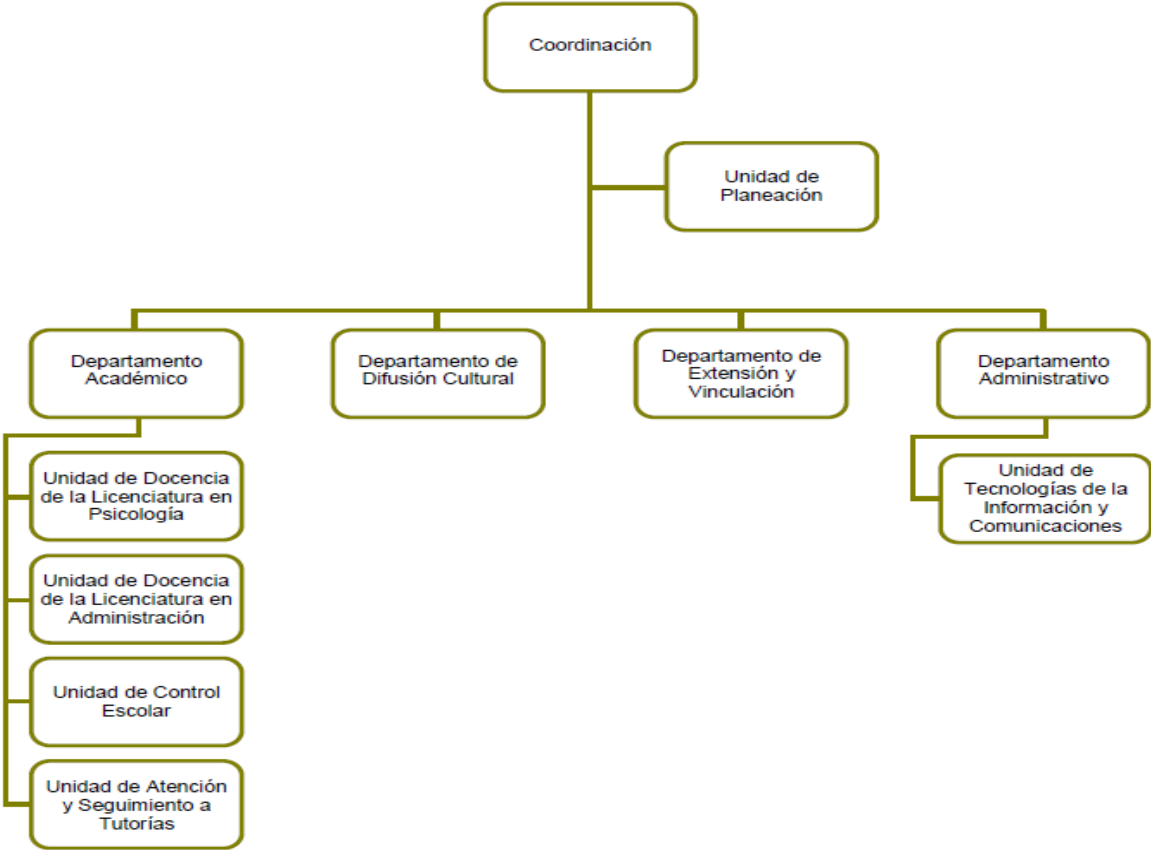
#### 4.5. Unidad Académica Profesional Tejupilco

Esta Unidad fue creada con el propósito de vincular a la Universidad Autónoma del Estado de México con las necesidades sociales y económicas de la región sur del Estado de México, así como ofrecer estudios profesionales que complementen el esfuerzo interinstitucional y eviten la competencia en el campo educativo, así como la formación de egresados con excelente calidad profesional, que a la vez se caractericen por ser individuos responsables, íntegros, capaces de innovar y conscientes de su papel en el desarrollo de la región.

El establecimiento de la Unidad de Extensión Tejupilco tendría impacto e influencia en los Municipios del Estado de México de: Tlatlaya, Amatepec, Tejupilco, Luvianos, Zacazonapan, Oztolopan, Santo Tomás de los Plátanos, Valle de Bravo, Amanalco de Becerra, Villa de Allende, Temascaltepec, San Simón de Guerrero, Texcaltitlán, Sultepec, Coatepec de Harinas, Almoloya de Alquisiras. Así como algunas comunidades del vecino estado de Guerrero.

Otro evento relevante fue la visita de los Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior (CIEES), del área de Ciencias Sociales y Administrativas en septiembre de 2003, quienes evaluaron los programas educativos de Psicología y Administración, ubicándolos en el nivel 1.

**Figura 3. Organigrama de la UAPT**



Fuente: Secretaría de Planeación y Desarrollo Institucional, UAEM (2020)

El modelo de universidad científica, tecnológica y humanista de la UAP Tejupilco enlaza fortalezas que son atributos únicos: Así, como una elevada concentración de hombres de ciencia y pensamiento, hace de esta universidad una institución con capacidad de generar nuevos conocimientos y habilidades para comprender los desarrollos tecnológicos, y a la vez, difundirlos y socializarlos.

La calidad educativa que ofrece la Unidad Académica Profesional Tejupilco, inicia desde que el bagaje de conocimientos del docente se induce a través de estrategias que ayudan a facilitar su adquisición por parte de los estudiantes, con las mejores bases y una metodología que les permite percibir lo que están aprendiendo dentro de la institución y a la vez, una aplicación inmediata en actividades cotidianas.

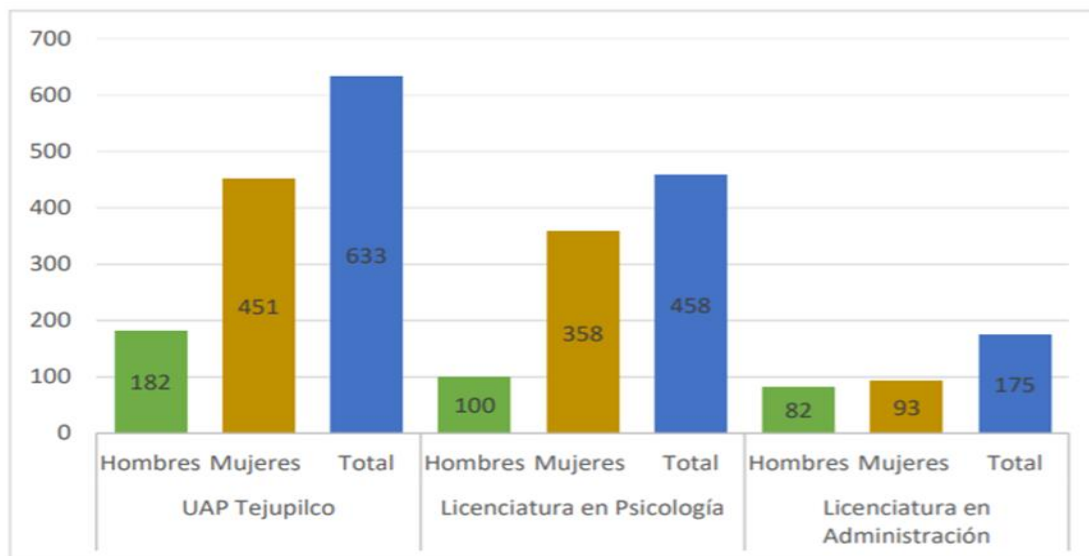
Para ello, se ha trabajado en la valoración de un modelo educativo basado en competencias, destacando fortalezas en los dos Programas Educativos (PE) de Licenciatura que se ofrecen: Administración (LAM) y Psicología (LPS).

#### **4.5.1. Oferta educativa y matrícula UAP Tejupilco**

El objetivo principal de la UAP Tejupilco es la de formar profesionales competitivos que contribuyan a resolver y proponer alternativas de solución para el crecimiento y desarrollo de la región, la entidad y el país, en este sentido esta Unidad Académica cuenta con una matrícula total de 633 estudiantes, de los cuales el 28.7% (182) son hombres y 71.3% (451) son mujeres.

Por lo que la matrícula distribuida de la siguiente forma por programa educativo: del 28.7% hombres (182) están inscritos en la Licenciatura de Administración el 13% (82) y el 15.8% (100) en la Licenciatura de Psicología. Para el caso de las mujeres que representan el 71.3% (451), pertenecen a la Licenciatura en Administración el 14.6% (93) mientras que para la Licenciatura de Psicología el 56.6% (358) mujeres respectivamente.

**Figura 4. Matrícula por género de la UAP Tejupilco**



Fuente: Elaboración propia con información de la Agenda Estadística 2019 UAEM, p. 73

#### **4.5.2 Academia para el futuro UAP Tejupilco**

La planta académica fue de 39 docentes: 15.4% (6) Profesores de Tiempo Completo de los cuales el 12.8% (5) son hombres y el 2.6% (1) mujer, asimismo 82% (32) profesores corresponden a asignatura 28.2% (11) hombres y 53.8% (21) mujeres y 2.6% (1) técnico académico tiempo completo impartiendo cursos de capacitación y profesionalización siendo un total de 118 entre los cuales fueron: Actualización disciplinar 28, Didáctica disciplinar 43, Especialista en docencia universitaria 7, Métodos contemporáneos de enseñanza 3 y Tecnologías y herramientas para la investigación 37.

##### **4.5.2.1. Organización y administración universitaria UAP Tejupilco**

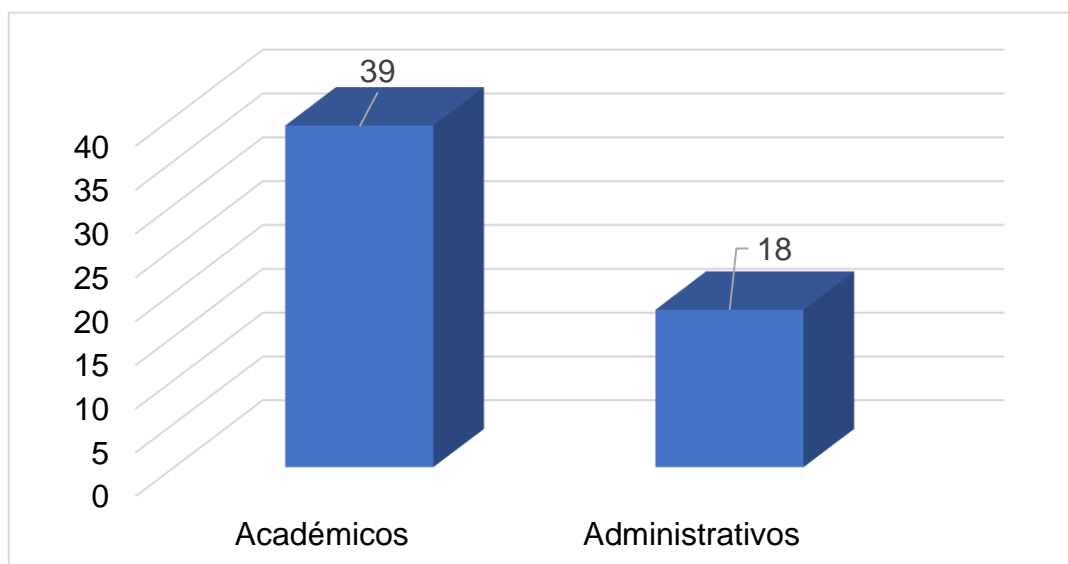
La Administración de Recursos Humanos es un área sustancial en la Instituciones como lo es nuestra Unidad Académica, ya que de ella se derivan la correcta planeación, organización, desarrollo y coordinación de acciones y actividades, así como el control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del

personal en sus respectivas áreas. De esta forma, el personal administrativo fue evaluado conforme a perfil de puesto.

Se ha buscado que dentro de la organización que realiza esta Unidad Académica las personas laboren y colaboren y den el máximo de sí, con una actitud positiva y favorable, a fin de alcanzar los objetivos institucionales.

Durante el período reportado las actividades académicas y administrativas fueron desarrolladas, 18 administrativos, 39 académicos (6 Profesores de Tiempo Completo, 32 de asignatura y 1 técnico académico de tiempo completo).

**Figura 5. Personal académico y administrativo**



Fuente: Secretaría de Planeación y Desarrollo Institucional, UAEM (2020)

La UAP Tejupilco cuenta con diferentes departamentos en los cuales la función principal es servir a la sociedad entre las cuales se pueden mencionar las siguientes:

- ✓ Coordinador general
- ✓ Subdirectora Académica
- ✓ Subdirectora Administrativa

- ✓ Coordinadora de la Licenciatura en Psicología
- ✓ Coordinador de la Licenciatura en Administración
- ✓ Jefe del Departamento de Planeación
- ✓ Responsable del Departamento de Titulación
- ✓ Responsable del Departamento de Extensión y Vinculación
- ✓ Responsable del Departamento de Difusión Cultural
- ✓ La planta docente de las licenciaturas de administración y psicología
- ✓ Profesores de tiempo completo de ambas licenciaturas

## **CAPÍTULO V. RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

A pesar de que las universidades públicas son consideradas organizaciones democráticas, su desenvolvimiento es complejo, por lo que la convivencia a lo interno también lo es. Los docentes pasan la mayor parte del tiempo inmersos en el trabajo, las clases, reuniones y otras actividades, que los hacen enfocarse en cumplir con lo meramente solicitado y a no estar motivados en ser proactivos. En este sentido, estudiar como es el clima organizacional y como está la motivación al interno universitario es de gran importancia para así poder identificar las necesidades, saber si se está encaminado en los objetivos organizacionales y poder trazar estrategias y acciones que permitan ejecutar la misión y visión institucionales. (Garcia y Vanga, 2021).

El clima organizacional para Alfaro, se refiere al ambiente en el cual se relacionan los miembros de la empresa o institución y asimismo a cómo está constituida y estructurada la misma, esto se refiere al modo y la forma de trabajo” (2019, p.6). Según Borja, el clima organizacional es conexo con la motivación de los colaboradores de cada organización, y mientras la motivación de estos sea alta, el clima proporciona satisfacción, ánimo, interés y colaboración” (2021, p.17).

### **5.1. Resultados**

Se aplicaron 38 cuestionarios a los colaboradores de la Unidad Académica Profesional Tejupilco de manera digital y se llegaron a los siguientes resultados.

#### **5.1.1. Género de los colaboradores de la Unidad Académica Profesional Tejupilco**

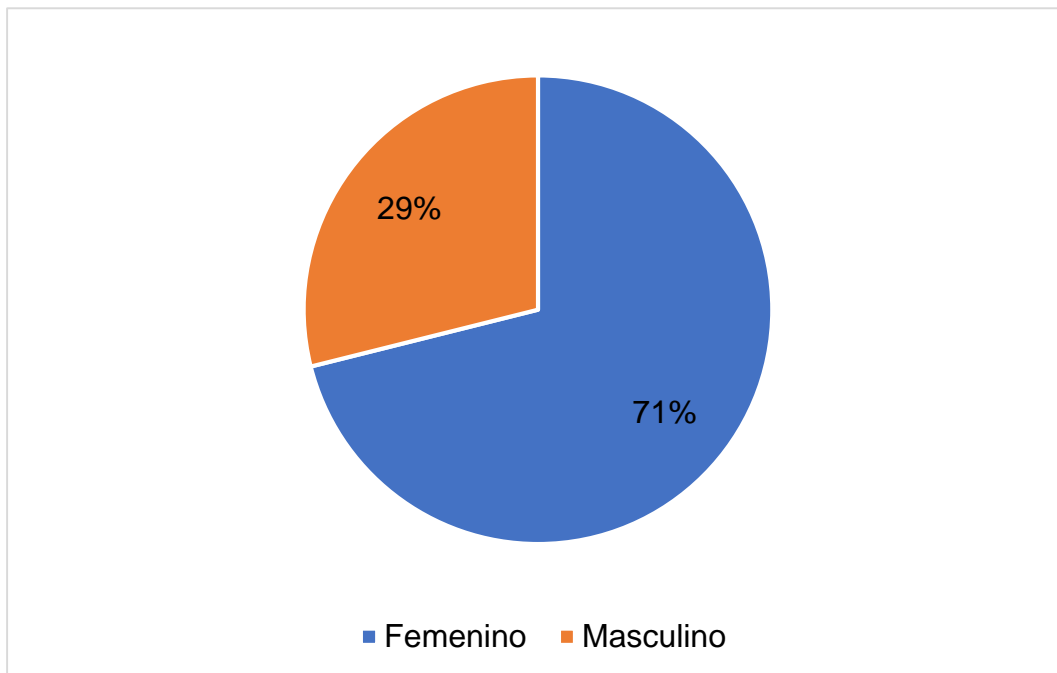
En lo que refiere al género en colaboradores de la Unidad Académica Profesional Tejupilco, se puede observar que últimamente las mujeres han tomado un papel muy importante en la sociedad, en aspectos políticos, económicos, culturales, deportivos, empresariales, educativos, como se puede apreciar en esta organización educativa donde tienen cargos importantes como la subdirección



administrativa, académica, y coordinaciones de las licenciaturas de administración y psicología, docentes, administrativos, mantenimiento, de esta universidad.

En la figura 6 se aprecia que el 71% son mujeres, 29 %hombres, cada día sobresalen las mujeres en cargos directivos, lo cual su trabajo contribuye al logro de los objetivos organizaciones de una manera eficiente en beneficio de la sociedad.

**Figura 6. Género de los colaboradores de la Unidad Académica Profesional Tejupilco**



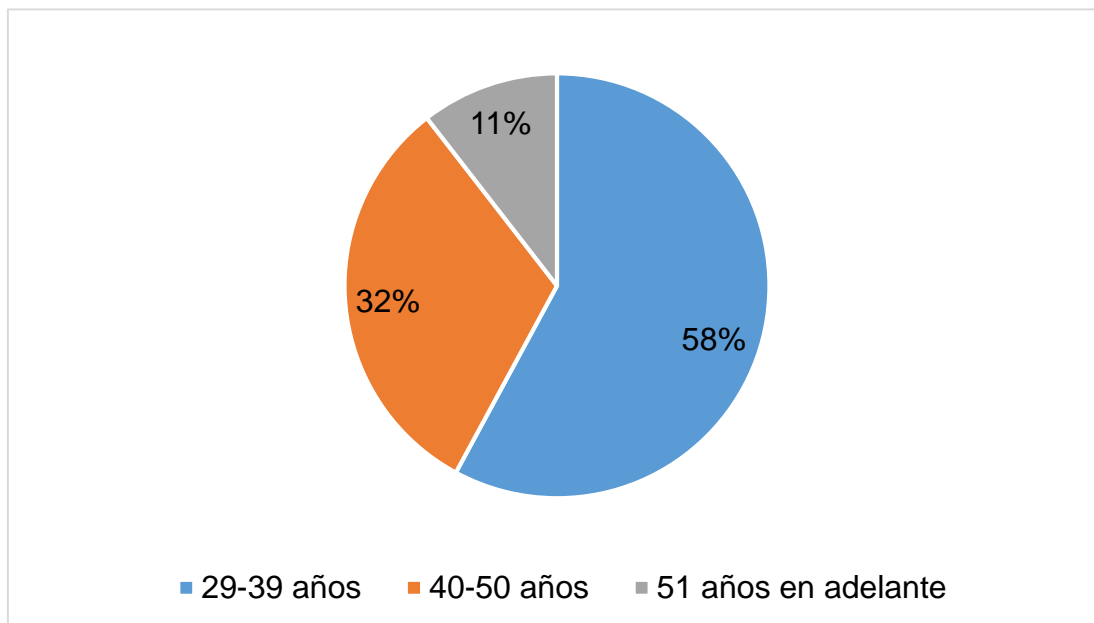
Fuente: Elaboración propia con base a los resultados de esta investigación

### **5.1.2. Edad de Colaboradores de la Unidad Académica Profesional Tejupilco**

Se puede observar que los colaboradores de la Unidad Académica Profesional Tejupilco se encuentran en una edad promedio de 29-39 años con 58%, nos indica que la mayoría de los colaboradores son jóvenes, también un 32% con edad de 40

a 50 años y un 11% con la edad de 51 años en adelante, como lo muestra la figura 7.

**Figura 7. Edad de los colaboradores de la Unidad Académica Profesional Tejupilco.**

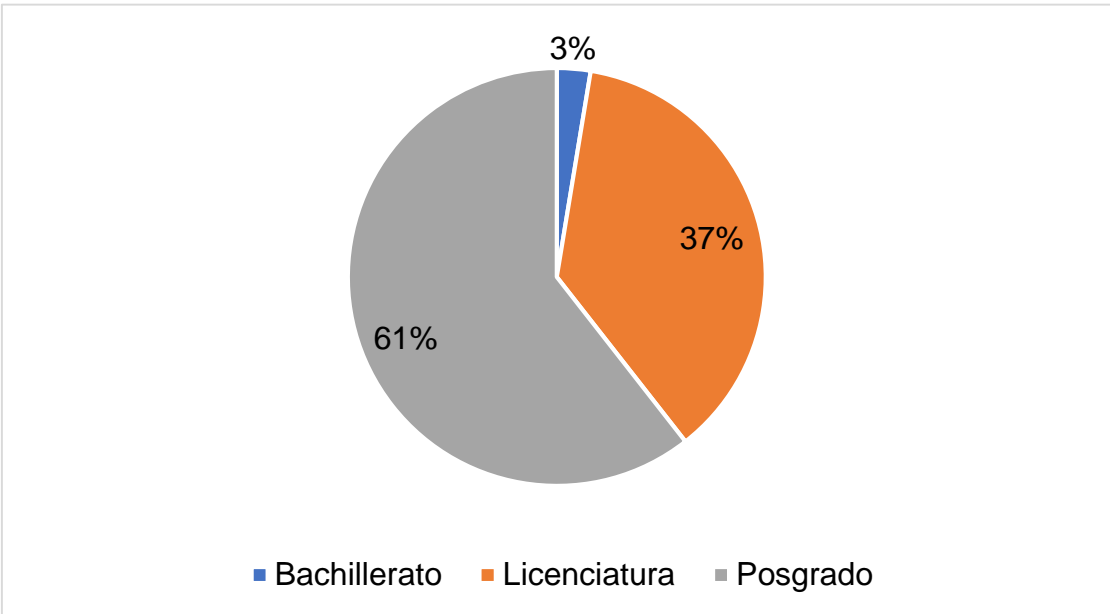


Fuente: Elaboración propia con base a los resultados de esta investigación

### **5.1.2. Grado de estudios de los colaboradores de la Unidad Académica Profesional Tejupilco**

En la figura 8 se aprecia que los colaboradores, en lo que se refiere al grado de estudios el 61% cuentan con un posgrado, 37% con licenciatura y un 3% con bachillerato. Las instituciones para mejorar la calidad de la educación requieren de personas más preparadas que se actualicen día a día, dicha actualización se verá reflejada en los estudiantes, asimismo en beneficio a la sociedad.

**Figura 8. Grado de estudios de los colaboradores de la Unidad Académica Profesional Tejupilco.**

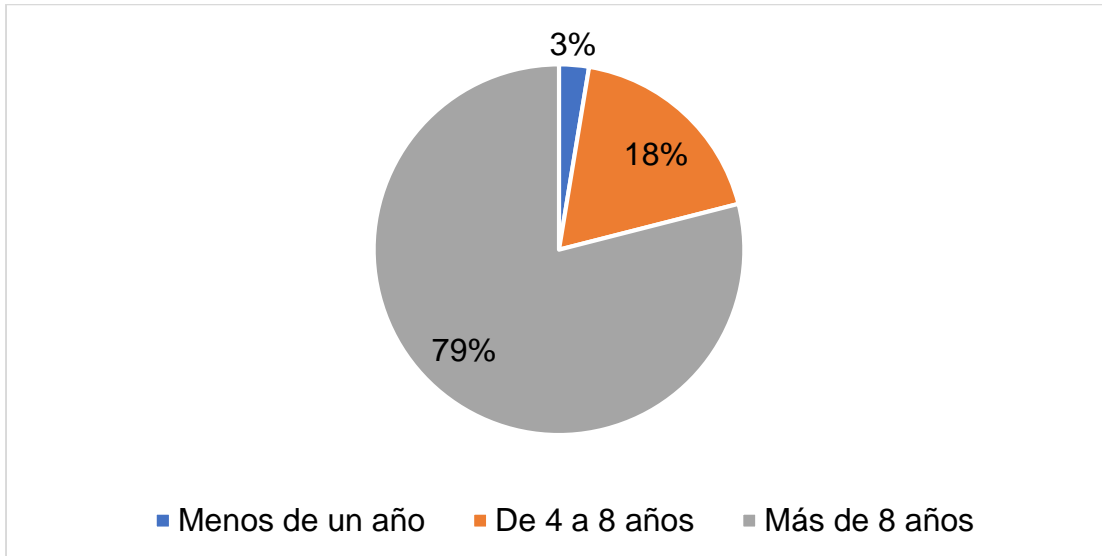


Fuente: Elaboración propia con base a los resultados de esta investigación

**5.1.3 Antigüedad de los colaboradores de la Unidad Académica Profesional Tejupilco.**

En la figura 9 se puede observar que, en la Unidad Académica Profesional Tejupilco, el 79% de los colaboradores tienen más de 8 años trabajando en la institución, lo cual indica que existe poca rotación del personal y se han mantenido en la institución por ser un espacio que brinda un buen clima organizacional, al contar con las prestaciones que ofrece la ley como aguinaldo, prima vacacional, vacaciones por mencionar algunas, el 18% de 4 a 8 años que son las que ingresaron últimamente y el 3% tienen menos de un año laborando que a pesar de la pandemia se ofrecieron empleos, lo cual contribuye a contar con más departamentos.

**Figura 9. Antigüedad de los colaboradores de la Unidad Académica Profesional Tejupilco**

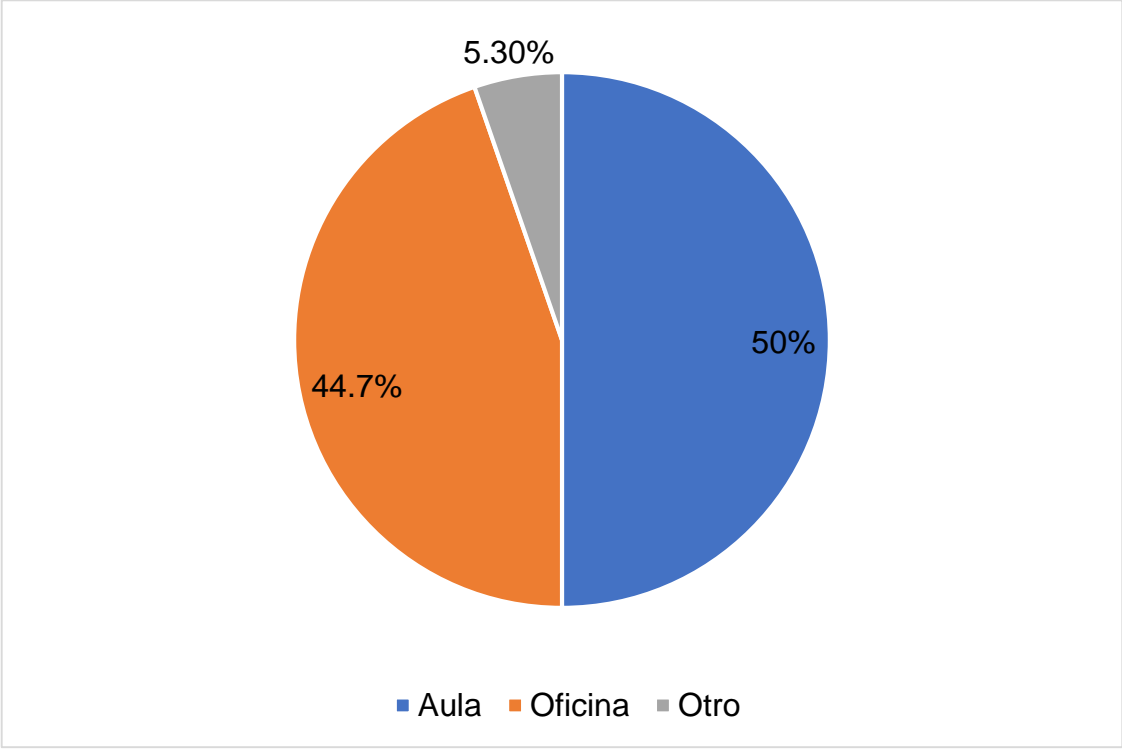


Fuente: Elaboración propia con base a los resultados de esta investigación

#### **5.1.4 Espacio laboral de los colaboradores de la Unidad Académica Profesional Tejupilco.**

En la figura 10 se puede observar que, en la Unidad Académica Profesional Tejupilco, el 50% de los trabajadores trabajan dentro de un aula por las condiciones de la contingencia de manera virtual, 44.7% en oficina y un 5.30% en algún otro espacio de trabajo. A pesar de la pandemia los docentes se ven trabajando en un aula, librando los problemas que afectan el contexto de la región como son conexión, luz, además de no contar con un equipo adecuado, no están familiarizados con el uso de la tecnología, lo cual buscan aplicar las herramientas y creatividad en beneficio de los estudiantes.

**Figura 10. Espacio laboral de los colaboradores de la Unidad Académica Profesional Tejupilco.**



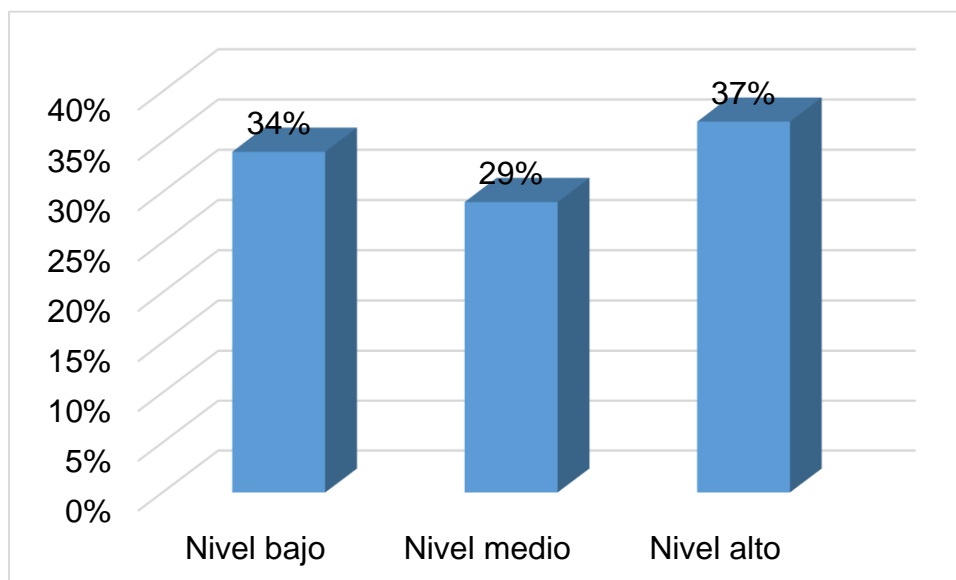
Fuente: Elaboración propia con base a los resultados de esta investigación

**5.1.5 Nivel general de colaboradores de la Unidad Académica Profesional Tejupilco**

En la figura 11 se observa la tendencia general del clima laboral en la población total, siendo un nivel bajo con 34%, medio 29 % y alto 37%, hace referencia de un buen clima dentro de la organización, al ser interpretado como una percepción favorable del ambiente general del trabajo en lo concerniente a la dimensión clima organizacional, así como en las 7 categorías que éstas engloban como son: entorno, comunicación e información interna, trabajo en equipo, formación y desarrollo, motivación, toma de decisiones, Identidad. La Universidad Autónoma del Estado de México se preocupa por el bienestar y actualización de sus colaboradores

ofreciendo cursos que ayudan a tener un mejor ambiente laboral, disfrutando su trabajo.

**Figura 11. Nivel general de colaboradores de la Unidad Académica Profesional Tejupilco.**

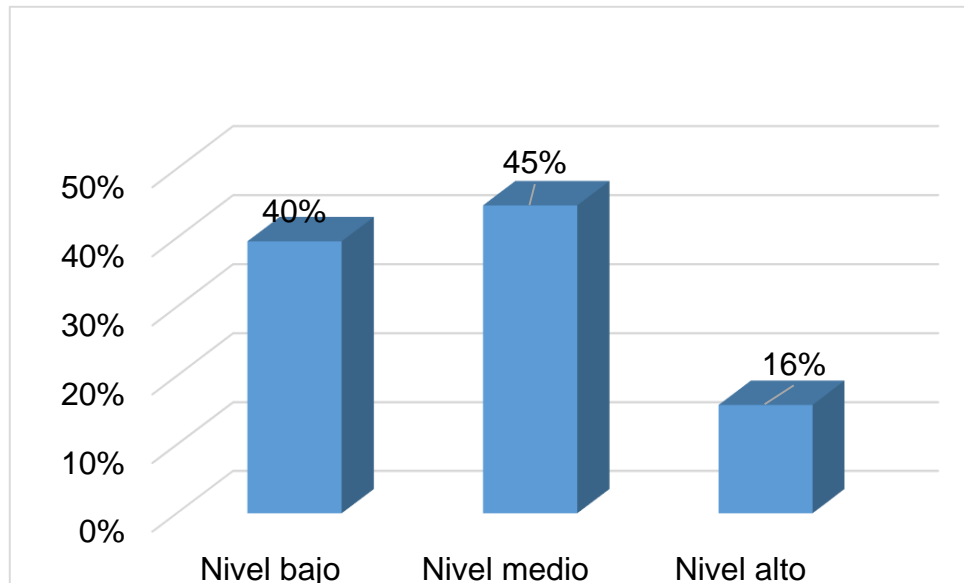


Fuente: Elaboración propia con base a los resultados de esta investigación

### **5.1.6 Entorno de los colaboradores de la Unidad Académica Profesional Tejupilco.**

La figura 12 muestra que el entorno de los colaboradores de la Unidad Académica Profesional Tejupilco el 29% se encuentran en un nivel bajo, 45% en nivel medio y el 26% en nivel alto. Normalmente los colaboradores de la Unidad Académica Profesional Tejupilco necesitan de un lugar adecuado para realizar sus actividades, de manera cotidiana, referente administrativos no cuentan con los cubículos necesarios donde puedan trabajar sin interrupciones un lugar donde no tengan ninguna distracción, los docentes en ocasiones no pueden dar su clase ya que el personal de limpieza hace mucho ruido y de manera virtual en ocasiones la familia.

**Figura 12. Entorno de los colaboradores de la Unidad Académica Profesional Tejupilco.**



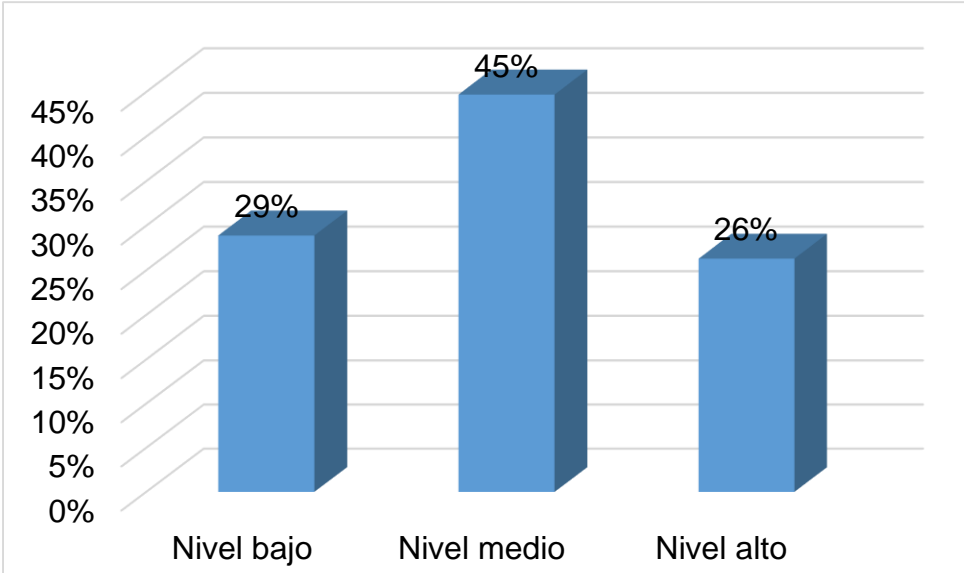
Fuente: Elaboración propia con base a los resultados de esta investigación

### **5.1.7 Comunicación en los colaboradores de la Unidad Académica Profesional Tejupilco.**

La figura 13 muestra que la comunicación de los colaboradores de la Unidad Académica Profesional Tejupilco se encuentra con un nivel bajo con el 29%, nivel medio con el 45% y en nivel alto 26%. El personal de la unidad académica ante la situación de la pandemia, ha manejado grupos de WhatsApp donde están contemplados administrativos y docentes de las licenciaturas (administración y psicología) donde se dan diferentes avisos concernientes con la actividad laboral, en ocasiones se utiliza correos personalizados o en conjunto, incluyendo llamadas telefónicas cuando es urgente un aviso, los directivos se preocupan para que exista una comunicación eficiente, oportuna y confiable en las diferentes áreas de espacio,

donde fluye de manera horizontal y vertical. Utilizando más la comunicación escrita para evitar malos entendidos entre los colaboradores del espacio académico.

**Figura 13. Comunicación en los colaboradores de la Unidad Académica Profesional Tejupilco.**



Fuente: Elaboración propia con base a los resultados de esta investigación

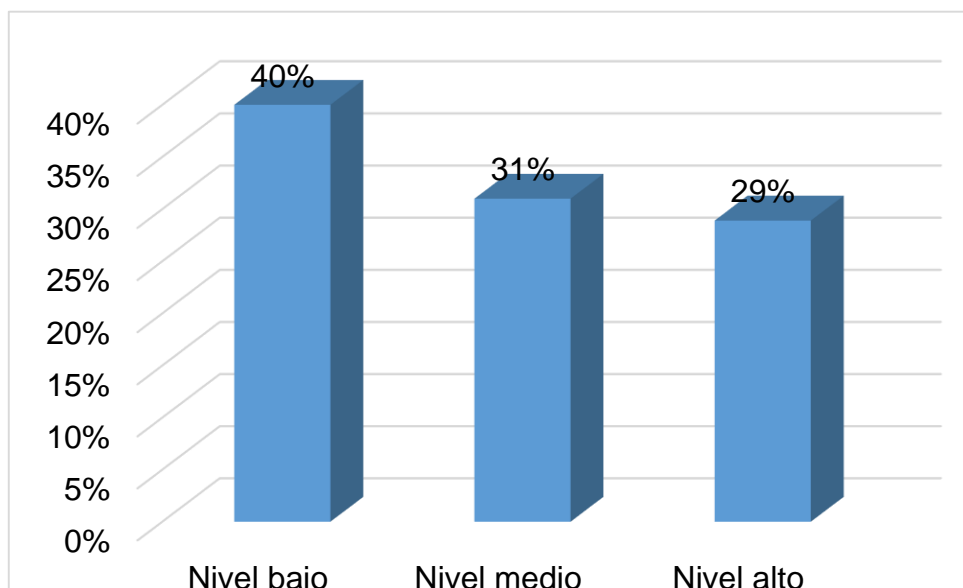
**5.1.8 Formación y desarrollo de los colaboradores de la Unidad Académica Profesional Tejupilco.**

La figura 14 muestra que la formación y desarrollo de los colaboradores de la Unidad Académica Profesional Tejupilco están en un nivel bajo con 29%, nivel medio 45% y alto 26%. En el presente bloque la UAPT en conjunto con la UAEM a pesar de la pandemia busca enseñar a los colaboradores por medio de cursos, talleres de capacitación desarrollar habilidades, estrategias, acciones interrelacionadas en la previsión y planificación de actividades que necesiten al momento de hacer su trabajo de una manera satisfactoria en beneficio de objetivos organizacionales que se verá reflejado en las metas del programa operativo anual, una desventaja podría



ser que con tantos cursos y talleres de capacitación no se le dan la importancia que debiera.

**Figura 14. Formación y desarrollo de los colaboradores de la Unidad Académica Profesional Tejupilco.**

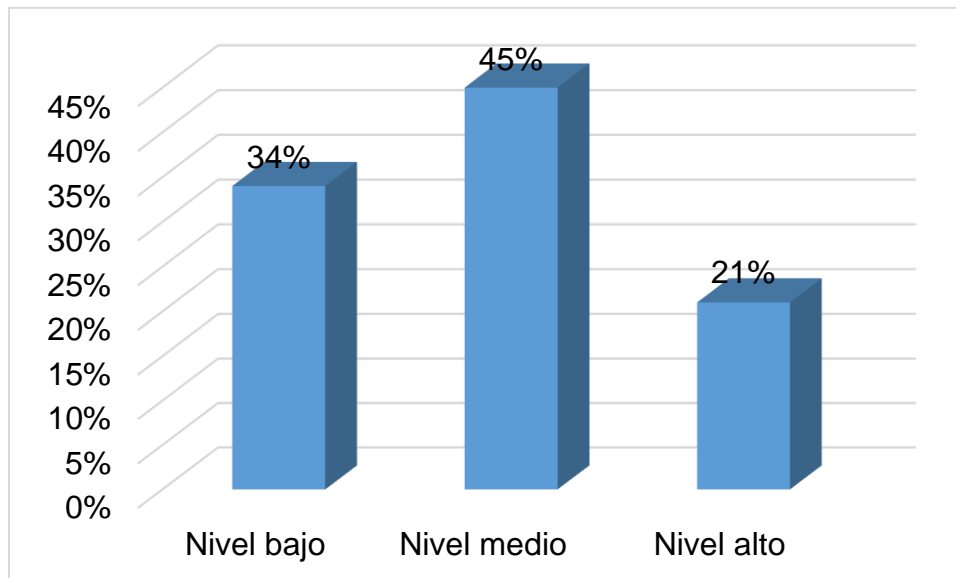


Fuente: Elaboración propia con base a los resultados de esta investigación

### **5.1.9 Motivación en los colaboradores en la Unidad Académica Profesional Tejupilco.**

La figura 15 muestra que la motivación en los colaboradores en la Unidad Académica Profesional Tejupilco tiene un 34% nivel bajo ,45% medio y 21% alto. Este bloque es muy importante para el departamento de administrativos, principalmente recursos humanos por que permita aumentar el desempeño de los colaboradores, además es importante conocer las necesidades que tiene cada persona dentro del espacio para poder ofrecerle aquello que realmente lo va motivar en el aspecto laboral entre ellas se pueden tener prestaciones como premio de puntualidad, carrera académica, aguinaldo, prima vacacional, vacaciones, definitividad en las unidades de aprendizaje por mencionar algunas.

**Figura 15. Motivación en los colaboradores en la Unidad Académica Profesional Tejupilco.**

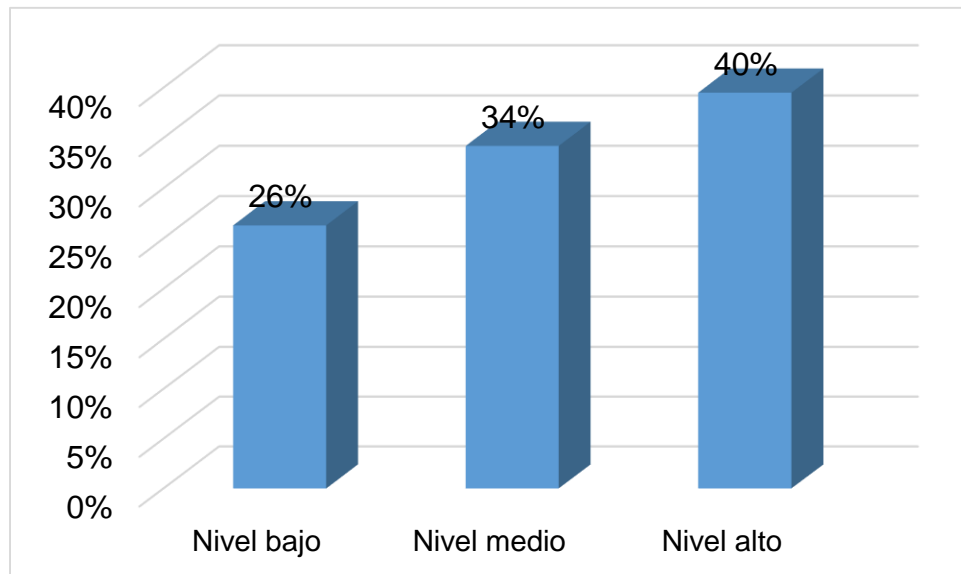


Fuente: Elaboración propia con base a los resultados de esta investigación

#### **5.1.10 Toma de decisiones de los colaboradores de la Unidad Académica Profesional Tejupilco.**

En la figura 16 se aprecia que la toma de decisiones de los colaboradores de la Unidad Académica Profesional Tejupilco se encuentra con un nivel bajo 26%, nivel medio 34% y nivel alto 40%. En lo que se refiere a este bloque de toma de decisiones es muy indispensable que cada uno de los colaboradores del espacio puedan tener un mejor desempeño laboral, y su productividad sea más eficiente y realicen su trabajo con armonía, para esto se recomienda externar las sugerencias para que puedan expresar sus inquietudes ya sea por buzón, WhatsApp, por llamadas telefónicas o por escrito. Con la realización del teletrabajo la mayoría de los colaboradores tienen que realizar una planeación de sus actividades ya sea mensual, semestral que al final se tienen que entregar los resultados esperados.

**Figura 16. Toma de decisiones de los colaboradores de la Unidad Académica Profesional Tejupilco.**

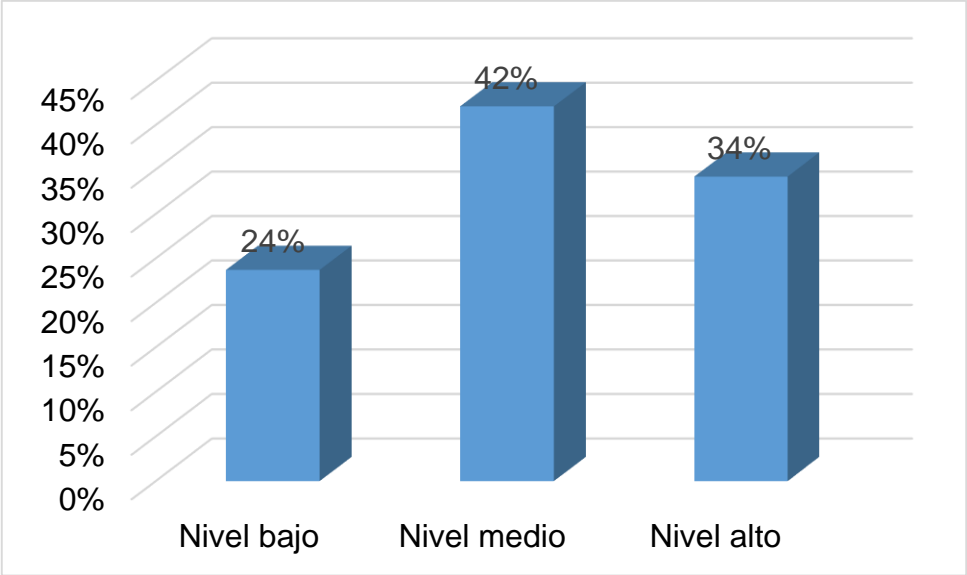


Fuente: Elaboración propia con base a los resultados de esta investigación

#### **5.1.11 Identidad de los colaboradores de la Unidad Académica Profesional Tejupilco.**

La figura 17 muestra que la identidad de los colaboradores de la Unidad Académica Profesional Tejupilco se encuentra con un 24% en un nivel bajo, 42% en un nivel medio y 34% en nivel alto. Es fundamental que los colaboradores tengan el sentimiento de pertenencia hacia el espacio académico lo cual ayudará a tener mejores resultados cuando se comprometen con sus responsabilidades en beneficio de la educación de los estudiantes.

**Figura 17. Identidad de los colaboradores de la Unidad Académica Profesional Tejupilco.**

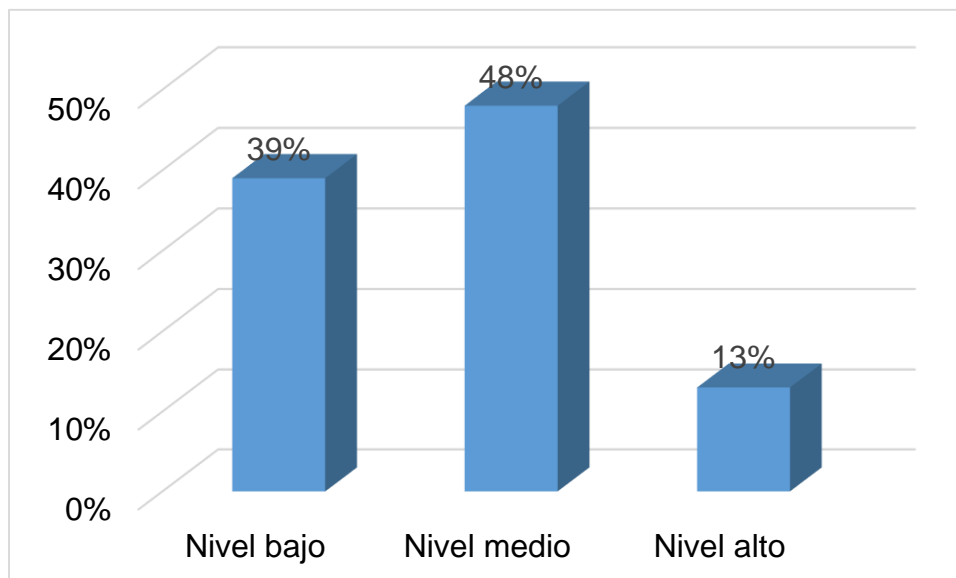


Fuente: Elaboración propia con base a los resultados de esta investigación

**5.1.12 Trabajo en equipo en los colaboradores de la Unidad Académica Profesional Tejupilco.**

En la figura 18 muestra que el trabajo en equipo se encuentra en un 39% en un nivel bajo, un 48% en un nivel medio y un 13% en un nivel alto, El trabajo en equipo potencia las estructuras flexibles y menos jerárquicas, ayuda a la toma de responsabilidades, promueve la amistad, relaciones interpersonales, tan importantes para generar un buen ambiente laboral que contribuya al logro de los objetivos organizacionales.

**Figura 18. Trabajo en equipo en los colaboradores de la Unidad Académica Profesional Tejupilco.**



Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de esta investigación.

## **Discusión**

Al estudiar el clima organizacional (CO) en instituciones educativas se logran identificar áreas de oportunidad que se traducen en el insumo estratégico para incrementar el nivel de productividad y desempeño docente, puesto que fomentar condiciones laborales óptimas a los prestadores de la educación contribuye al buen funcionamiento del sistema escolar, logrando alcanzar las metas académicas en materia de calidad en los servicios (Caligiore y Díaz, 2003; Sacca, 2010; Chávez, 2011).

En diversos estudios analizados referente al clima organizacional como lo son Rivera, Cegarra, Vergara y Matos (2016); Serrano y Portalanza (2014); Torres, Lamenta y Hamidian (2018); Méndez (2005); Ucrós y Gamboa (2010); Jardim, Heringer, De Ramos y Scalise (2005); Espinoza-Santeli y Jiménez (2019); Aburto y Bonales (2011); Parra, Rocha y Durán (2021); Sánchez, Betancourt y Falcón (2012); Souza, Rosa, Fischer y Eiko (2009); Mujica (2009); Arias, Lazo y Quintana (2018); Panchi (2018); Fernández (2004); Ramírez y Domínguez (2012); Paredes-Zempual,

Ibarra-Morales y Moreno-Freites (2021); Machado, Haroldo, Dos Santos, Donizete y Alves da Cruz (2016); Cota (2017); Pedraza (2018); Charry (2018); Blanco, Lazo y Rojas (2015); Delgado (2006); Sandoval, Magaña y Surdez (2013); Silvestre (2013); Barrios, Alcalá, Carrillo y Vargas (2020); Ferro, Páez, Bermúdez, Velosa y Gómez (2012); Stefano, Koszalka y Zampier (2014); Murillo (2013); Urdaneta, Álvarez y Urdaneta (2009); Marín, Dos Santos, Raad, Ávila-Batista y Siqueira (2014); Torres, Zegarra y Soledad (2015); Riveros, Grimaldo y Mirian (2017); Naranjo, Paz y Marín (2015); Baño, Villacrés, Arboleda y García (2016); López, Cabrera y Palmero (2020); López, Cabrera y Palmero (2020); Agudelo, Peña, Hoyos, Jiménez (2020); Goetendia (2020); Balconi, Gassen, Laércio, Flores , Vânia y Chitolina (2014); investigan, analizan, estudian, determinan el clima organizacional en instituciones ya sea públicas o privadas, que se dedican a la educación, negocios, lo cual genera un buen trabajo en los colaboradores de las organizaciones para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Diversos estudios han llegado a la conclusión que el clima organizacional es la percepción que las personas tienen del entorno donde llevan a cabo las actividades dentro de la organización, ha sido un factor importante en la eficiencia de las instituciones, se compone de aspectos personales y organizacionales.

El clima organizacional es una variable que mantiene vínculos con muchos otros constructos teóricos de índole organizacional, de los que puede ser tanto causa como efecto (Guillén, Gala y Velázquez, 2000).

Arias, Lazo, Quintana (2018), en su trabajo de investigación han intentado valorar las relaciones entre el clima organizacional y las relaciones interpersonales en el trabajo, además de analizar la causalidad entre dichas variables a través de un análisis de regresión, los resultados apuntan a una causalidad unidireccional, en la que el clima organizacional es causa de las relaciones interpersonales, más no a la inversa.

Estos resultados encontrados son consistentes con otras investigaciones que señalan que el clima organizacional es causa de múltiples variables, incluyendo las

relaciones sociales entre los trabajadores (Barbosa y Caporale, 2014); en tanto que se opone a los resultados de otros autores, quienes han reportado que las relaciones interpersonales son causa del clima organizacional (Silva, Santos, Rodríguez y Rojo, 2008; Ripoll y Orengo, 2004). Parece ser que, aunque ambas variables se encuentran relacionadas, el buen clima organizacional, y particularmente la dimensión de Estándares, que se avoca al énfasis que pone la gerencia a la mejora del desempeño y la fijación de metas retadoras, tiene un impacto favorable en las relaciones interpersonales (Arias, 2013a).

Asimismo, las diferentes dimensiones del clima organizacional se han relacionado moderada y positivamente con las relaciones interpersonales satisfactorias, salvo la dimensión de flexibilidad. Esto sugiere que en la medida que no haya reglas, procedimientos o prácticas innecesarias en el entorno laboral, las relaciones interpersonales serán óptimas. Es decir que, el peso que tiene la organización del trabajo en la empresa tiene un impacto significativo y directo en las relaciones humanas de los trabajadores. De ahí, es necesario promover una organización eficiente del trabajo que se alinee con la visión, misión de la empresa, políticas, normas, cultura organizacional y clima organizacional.

Por otro lado, no se han registrado diferencias significativas entre las dimensiones del clima organizacional ni las medidas de las relaciones interpersonales en el trabajo, en función del grado de instrucción, lo cual contradice los resultados de algunos estudios que indican que mientras mayor sea el grado de instrucción de los trabajadores el clima organizacional será mejor (Guillén, Gala y Velázquez, 2000). Aunque algunos estudios señalan que las relaciones humanas en el trabajo se encuentran mediadas más que por variables sociodemográficas, por aspectos propios de la personalidad y otras variables psicológicas (Srivastava, 2006).

Asimismo, otros autores mencionan que las relaciones interpersonales se relacionan más con la satisfacción laboral que con el clima organizacional (Yañez, Arenas y Ripoll, 2010), ya que las relaciones interpersonales están más ligadas a los aspectos emocionales del trabajador que a los aspectos cognitivos. Finalmente,

es importante señalar que este estudio es un trabajo preliminar que requiere de mayor profundización y que no agota la compleja problemática del clima organizacional (Orbegoso, 2010). En ese sentido, es necesario realizar estudios con muestras más representativas y con diseños de investigación más rigurosos para llegar a conclusiones más contundentes, pues dada la cantidad de la muestra y la selección intencional de la empresa donde se ejecutó la investigación, es imposible generalizar los resultados. A pesar de ello, se puede señalar que tanto los factores organizacionales como sociales en la empresa son fundamentales en el comportamiento organizacional, y que las relaciones interpersonales en el trabajo merecen ser investigadas en los diversos espacios laborales de la región y el país.

Lo anterior abre paso a una serie de propuestas de intervención para las instituciones de educación superior. La creación de un clima sano y motivador es básicamente el resultado del comportamiento y estilo de liderazgo. El clima interno de una organización incluye la naturaleza de las redes de comunicación de las organizaciones (Ongallo, 2007), los sistemas de recompensas, el estilo de liderazgo, las técnicas para la fijación de objetivos y otras herramientas.

Al plantearse el cuestionamiento acerca del clima de una organización, en verdad se quiere saber lo efectiva que es al movilizar sus recursos humanos por el conjunto de elementos que le rodean y no sólo por el intercambio económico generado para obligar un compromiso (Kanter, 1968).

El clima es el punto focal de un complejo conjunto de fuerzas en una organización que inciden sobre quienes trabajan en ella. Conocer las variables del clima permite a los administradores aprovechar esas fuerzas para el logro de las metas organizacionales. Cuando el clima organizacional es rígido y desequilibrado, es decir, cuando la organización no guarda coherencia entre su sistema de creencias y sus operaciones, desencadena en los grupos que la integran actitudes de conformidad, de autoprotección o conductas negativas como el ausentismo, apatía, intrigas, robos, conspiraciones y por ende bajo compromiso hacia la institución (Sánchez de Armas, 2007).



De acuerdo a los resultados obtenidos Sandoval, Magaña, Surdez (2013) es posible concluir que el 48% de la población percibe un clima favorable y altamente favorable. Sin embargo, el 27% de la población que lo percibe como no favorable, es una cifra considerable que no puede ignorarse. Los resultados indican que los profesores de manera general perciben apoyo, aceptación y ayuda de parte de sus compañeros de trabajo, pero no todos manifiestan un interés real por la investigación y el desarrollo profesional. Estos resultados coinciden con lo encontrado por Mercado y Toro (2008) en universidades públicas colombianas y con la perspectiva de Chiang, et al. (2007), que señala que la percepción positiva del clima organizacional puede estar relacionada con la producción académica o con las relaciones interpersonales.

A partir de los hallazgos, se puede señalar que la correlación entre universalismo y las categorías del clima organizacional, nos indican que un docente que se orienta hacia el bien común (Schwartz, 2006), tiene una adecuada percepción del clima organizacional. De esta manera, el perfil del profesor exige no sólo saber únicamente la materia, sino desarrollar conocimientos, valores, aptitudes y actitudes necesarias (Kepowicz, 2007), lo cual requiere de iniciativa, autonomía y desarrollo personal.

Aunque también, el docente orientado hacia el poder, autodirección y estimulación, percibe un adecuado clima en la organización; de igual modo, los que valoran la tradición. Por lo tanto, la mayoría de los docentes evaluados están satisfechos con el clima organizacional, indistintamente del sistema de valores.

## Conclusiones

- Se concluye que dentro de la institución educativa existe un buen clima organizacional general debido a que el 37% de la población arrojó que se encuentra en nivel medio, lo cual hace referencia a una medida de clima adecuado dentro de la organización, lo que puede ser interpretado como una percepción favorable del ambiente general del trabajo.
- En cuanto al bloque de entorno de los colaboradores de la Unidad Académica Profesional Tejupilco tienen un lugar adecuado para realización de las actividades de manera cotidiana, algo que puede ser distracción el ruido que del ambiente. De lo anterior se puede inferir que la percepción sobre el funcionamiento de la organización puede estar influenciando, a su vez, la percepción sobre las condiciones de trabajo.
- Referente a la comunicación se ubican en un nivel medio a pesar de pandemia se han buscado los medios para que fluya adecuadamente el contenido que se quiere transmitir, evitando equivocaciones entre los miembros de la organización
- El trabajo en equipo es importante en cualquier organización por se dan a conocer los objetivos, saben su responsabilidad y se comparten las tareas, actividades, lo cual se avanza con mayor eficiencia y menos tiempo.
- En formación y desarrollo se refiere a los procesos y la forma en que se organiza una institución para cumplir su misión y lograr sus objetivos, busca enseñar a los colaboradores por medio de cursos, talleres de capacitación desarrollara habilidades , estrategias acciones interrelacionadas la previsión y planificación de actividades que necesiten al momento de hacer su trabajo de una manera satisfactoria en beneficio de objetivos organizacionales que se verá reflejado en las metas del programa operativo anual.
- El bloque de la motivación es necesario identificar cómo se encuentran los colaboradores y conocer las necesidades que tiene cada persona, para conseguir los objetivos individuales y organizacionales en beneficio de la institución educativa.

- En la toma de decisiones los colaboradores ya sea administrativos, docentes saben cuáles son las responsabilidades que deben de cumplir. Con la realización del teletrabajo la mayoría de los colaboradores tienen que realizar una planeación de sus actividades y sea mensual, semestral que al final se tienen que entregar los resultados esperados.
- En el bloque de identidad los colaboradores tienen un sentimiento de pertenencia hacia el espacio académico lo cual ayuda al cumplimiento de los objetivos, metas organizacionales.
- Con base en lo anterior es posible afirmar que los objetivos del presente estudio, tanto general como específicos, han sido alcanzados satisfactoriamente mediante el análisis de los datos arriba explicados. Asimismo, se ha dado respuesta a la pregunta de investigación guía de este trabajo en relación con el clima laboral en una institución educativa.

## Recomendaciones

- Implementar capacitaciones, talleres y/o pláticas motivacionales constantes donde alienten a los colaboradores para poder incrementar sus niveles de clima organizacional.
- Mejorar en los reconocimientos por las labores cumplidas, que reconozcan los logros en el trabajo y mejore más aún la satisfacción laboral.
- Crear una línea de denuncias anónimas para quejas en donde los trabajadores puedan hablar de lo que les disgusta con total libertad de expresión.
- Evaluar cada 6 meses a los trabajadores para analizar si las nuevas estrategias implementadas están teniendo éxito.
- Diseñar programas de recreación que mejoren las relaciones interpersonales entre directivos, docentes, administrativos puedan disponer y disfrutar una vez al mes.

## Referencias

Aburto P., H.I. y Bonales V., J. (2011). Habilidades directivas: determinantes en el clima organizacional. *Investigación y Ciencia*, 19 (51), 41-49. [Fecha de Consulta 2 de Agosto de 2021]. ISSN: 1665-4412. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=67418397006>

Agudelo L., R. D.; Peña L., P. A.; Hoyos L., C.; Jiménez M., M. A. Organizational climate and quality perception in a health institution in the city of Manizales (Colombia) *Archivos de Medicina (Col)*, vol. 20, no. 2, 2020, July-, pp. 397-409 Universidad de Manizales Colombia DOI: <https://doi.org/10.30554/archmed.20.2.3473>

Álvarez G.(1992). El Constructo "Clima Organizacional": Concepto, Teorías, Acciones Investigaciones y Resultados Relevantes. *Interamericana de Psicología Ocupacional* 11, (1- 2).

Anderson, N.R., y West, M.A. (1998). Measuring climate for work group innovation: Development and validation of the team climate inventory. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 235-258.

Arias G., W. L., y Lazo M., J. y Quintana C., S. (2018). ¿Es el clima organizacional determinante de las relaciones interpersonales o son las relaciones interpersonales las que determinan el clima organizacional ?. *Datos Industriales*, 21 (2), 81-89. [Fecha de Consulta 2 de Agosto de 2021]. ISSN: 1560-9146. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81658967012>

Arias, W. L. (2013a). Clima organizacional en ocho empresas de Arequipa. *Illustro*, 4, 39-56.

Atkinson, JW (1964). *Introducción a la motivación*. Van Nostrand.

Balconi M., A., y Gassen B., Laércio A., y Flores C.,, Vânia M., y Chitolina S., M. R. (2014). Organizacional de lima: fatores significativos na percepção de docentes e

discentes vinculados a programas de Pós-Graduação. Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL, 7 (3), 1-21. [Fecha de Consulta 2 de Agosto de 2021]. ISSN:. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=319332709002>

Baño A., D.J., y Villacrés C., E.P., y Arboleda Á., L.F., y García Z., T. (2016). Evaluación del clima organizacional del personal docente de las Instituciones de Educación Superior (IES) de la provincia de Chimborazo - Ecuador. Datos industriales, 19 (2), 59-68. [Fecha de Consulta 2 de Agosto de 2021]. ISSN: 1560-9146. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81649428008>

Barbosa, J. R., y Caporale, M. A. (2014). Global business and private equity strategies: current challenges to labor. Global Advanced Research Journal of Management and Business Studies, 3(2), 32-38.

Barrios B., Y., y Alcalá N., M., y Carrillo L., M.S., y Vargas, L.E. (2020). Clima organizacional de los procesos de participación comunitaria de una institución educativa. Caso estudio. Utopía y Praxis Latinoamericana, 25 (11), 138-163. [Fecha de Consulta 2 de Agosto de 2021]. ISSN: 1315-5216. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=27964922010>

Bermeo, L. (2012). Herramientas ad-hoc de clima para diferentes tipos de organizaciones (Tesis de Maestría). Universidad del Azuay, Azuay, Ecuador.

Björnberg y Nicholson, 2007A. Björnberg, N. Nicholson The family climate scales: Development of a new measure for use in family business research Family Business Review, 20 (3) (2007), pp. 229-246.

Blanco A., M. Y Lazo S., C. Y ROJAS Cotrina, A. (2015). clima organizacional e incidencia del mobbing laboral en los docentes de la Facultad De Ciencias De La Educación De La Unheval 2013. Investigación Valdizana, 9 (1), 47-50. [Fecha de Consulta 2 de Agosto de 2021]. ISSN: 1994-1420. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=586061449009>

Bowers, D. y Taylor, J (1972). Survey of Organizations: A Machine-scored Standardized Questionnaire Investment. University of Michigan, United States.

Brunet, L. (1983). Le Climat du Travail dans les Organizations. Montreal: Les Editions de la Agence D'Arc. (Versión española: El Clima de Trabajo en las Organizaciones. México: Trillas, 1987).

Caligiore, I. y Díaz, J. (2003). Clima organizacional y desempeño de los docentes en la ULA: Estudio de un caso. Revista Venezolana de Gerencia, 8(24), 644-658

Campbell, J.P., Dunnette, M.D., Lawler, E.E., Lippitt, H., Weick, K.E. (1970). Managerial behavior, performance, and effectiveness. New York: McGraw-Hill.

Cañellas C., A. J. (1988). La calidad de la educación desde la teoría pedagógica y la historia», *Bordón*, vol. 40, nº 2, pp. 163-175.

Charry C., H. O. (2018). La gestión de la comunicación interna y el clima organizacional en el sector público: Revista de Investigación en Comunicación y Desarrollo, 9 (1), 25-34. [Fecha de Consulta 2 de Agosto de 2021]. ISSN: 2219-7168. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=449856234001>

Chávez, E. (2011). El clima de trabajo, generado por la cultura organizacional y su influencia como determinante en el comportamiento docente y administrativo de la Escuela Superior de Educación Física de la UAS. Tesis para obtención de grado, Universidad Autónoma Metropolitana. México-Distrito Federal.

Chiang, M., Salazar, M., Huerta, P. & Núñez, A. (2008). Clima organizacional y satisfacción laboral en organizaciones del sector estatal (Instituciones Públicas). Desarrollo, adaptación y validación de instrumentos. Revista Universum de Universidad de Talca, 3(23), 67-86.

Chiang, M.M., Núñez, A. y Huerta, P. C. (septiembre, 2007). Relación del clima organizacional y la satisfacción laboral con los resultados, en grupos de docentes

de instituciones de educación superior. Revista cuatrimestral de las Facultades de Derecho y Ciencias Económicas y Empresariales, (72), 49-74.

Chiavenato I. Introducción a la Teoría General de la Administración. 7ª ed. México DF: Mc Graw Hill; 2007.

Chiavenato, I. (1990). Administración de recursos humanos. México: McGraw – Hill

Chiavenato, I. (1994). Introducción a la Teoría General de la Administración

Churden, H & Sherman, A. (1971). Administración de Personal. México: Editorial Continental

Constanza, D. (2012). El clima organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de abordaje (Tesis de licenciatura). Universidad Nacional Abierta y a distancia de Colombia, Bogotá, Colombia.

Cornell f. (1955). Socially perceptive administration. New york: Ronald press

Cota L., J. A. (2017). Método para evaluar el clima organizacional del área docente de un Centro de Bachillerato Tecnológico De Cd. Obregón, Sonora. Ciencias Administrativas, (10), 39-45. [Fecha de Consulta 2 de Agosto de 2021]. ISSN:. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=511653854004>

Daft, R. L. (2011). Teoría y diseño organizacional (11ª ed.). México: Cengage Learning.

Delgado T., N. A. (2006). Diagnóstico sobre las preferencias de clima organizacional de los bibliotecarios universitarios: El caso de las Universidades De São Paulo Y Antioquia. Revista Interamericana de Bibliotecología, 29 (2), 99-117. [Fecha de Consulta 2 de Agosto de 2021]. ISSN: 0120-0976. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=179014343006>



Díaz V. Metodología de la investigación Científica y bioestadística para profesionales y estudiantes de Ciencias Médicas. Santiago, Chile: RiL Editores; 2009

Espinoza-Santeli, M.G. y Jiménez V., A. A. (2019). Medición del clima organizacional con un enfoque de género en la Escuela Politécnica Nacional. *Universidad y Empresa*, 21 (36), 261-284. [Fecha de Consulta 2 de Agosto de 2021].  
ISSN: 0124-4639. Disponible en:  
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=187258177011>

Fernández A., T. (2004). Clima organizacional en las escuelas: Un enfoque comparativo para México y Uruguay. REICE. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 2 (2), 43-68. [Fecha de Consulta 2 de Agosto de 2021]. ISSN: Disponible en:  
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=55120205>

Ferro C., M.B, y Páez B., F.J., y Bermúdez G., M. C., y Velosa P., J., y Gómez V., M. (2012). Evaluación del clima organizacional en la Facultad de Odontología de la Pontificia Universidad Javeriana desde una perspectiva integradora y participativa. *Universitas Odontológica*, 31 (66), 83-95. [Fecha de Consulta 2 de Agosto de 2021].  
ISSN: 0120-4319. Disponible en:  
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=231224425009>

Forehand, G. y Gilmer, B. (1964). 'Environmental variation in studies of organizational behavior', *Psychological bulletin*, 62, 361-382.

Forehand, G.A. y Von Haller, G. (1964). Variación ambiental en estudios de comportamiento organizacional. *Psychological Bulletin*, 62 (6), 361–382. <https://doi.org/10.1037/h0045960>

Friedlander, F. y Margulies, N. (1969). Múltiples impactos del clima organizacional y los sistemas de valores individuales sobre la satisfacción laboral. *Psicología del personal*, 22 (2), 171-183. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1969.tb02300.x>.

Garza, D. (2010). El Clima Organizacional En La Dirección General De Ejecución De Sanciones De La Secretaria De Seguridad Publica En Tamaulipas. Tesis de Maestría. Universidad Autónoma de Tamaulipas.

Gavin, J. P. (1975). Organizational climate as a function of personal and organizational variables, *J. of Applied psychology*, 60, pp. 135-139.

Gaynor B. E. (2006, marzo 18). *Aportes de Chris Argyris al desarrollo organizacional*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/aportes-chris-argyris-desarrollo-organizacional/>

Gellerman, S. (1960). *People, Problems and Profits*. New York: McGraw Hill

Glendon, A. I., Stanton, N. A., & Harrison, D. (1994). Factor analysing a performance shaping concepts questionnaire. In S. A. Robertson (Ed.), *Contemporary ergonomics 1994: Ergonomics for all*. (pp. 340-345). London: Taylor and Francis.

Glick, W. (1985). 'Organizations do not cognize; response: Organizations are not central tendencies: Shadowboxing in the dark, round 2'. *Academy of Management Review*, 13 (1), 129-137.

Glick, W. H. (1985). Conceptualizing and measuring organizational and psychological climate: pitfalls in multilevel research. *Academy of Management Review*, 10, p. 601-616.

Goetendia A., M. (2020). Clima y compromiso organizacional según condición y categoría laboral del personal en una institución educativa piloto de gestión pública. *Horizonte de la Ciencia*, 10 (19), 236-254. [Fecha de Consulta 2 de Agosto de 2021]. ISSN: 2304-4330. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=570962992018>

Goleman, D. (2000). *Inteligencia emocional en las empresas*. Editorial Planeta Madrid. España.

Goncalves, A. (1997). Dimensiones del Clima Organizacional. Extraído el 9 de enero de 2009, en [www.calidad.org/articles/dec97/2dec97.htm](http://www.calidad.org/articles/dec97/2dec97.htm)

Guillén, C., Gala, F., y Velázquez, R. (2000). Clima organizacional. En Guillén, C. y Guill, R. (comps.), *Psicología del trabajo para relaciones laborales* (pp. 164-179). Madrid: McGraw-Hill.

Halpin, A. y Croft, D. (1963). The organizational climate and individual value systems upon job satisfaction. *Personnel Psychology*, 22, 171-183.

Halpin, A.W. Y Crofts, D.B. (1963). 'The organizational climate of schools'. *International Review of Education*, 22 (4), 441-463.

Hellriegel. D., and J. W. Slocum. *Management: A Contingency Approach* (Reading, Mass. Addison-Wesley. 1974).

Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C., & Baptista-Lucio, M. del P. (2014). *Metodología de la investigación* (6ta ed.). México D.F.: McGRAW-HILL / Interamericana Editores,S.A. DE C.V.

INEGI-ENOE (2017), Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo [Mexican Labour Force Survey, first trimesters 2010-2017], Instituto Nacional de Estadística y Geografía, Mexico City, <http://www.beta.inegi.org.mx/proyectos/enchogares/regulares/enoe/>. Rivera M., C. E. y Cegarra C., O. J. y Vergara, H.C. y Matos, Y. M. (2016). Clima Organizacional en el Contexto Educativo. *Revista Cientific*, 1 (2), 316-339. [Fecha de Consulta 2 de Agosto de 2021]. ISSN:. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=563660227019>

James, A. (1996). *Administración*. México: Pretince Hall Hispanoamericana

James, L. R. & SELLS, S. B. (1981). "Psychological climate: Theoretical perspectives and empirical research". In: Magnusson D. (ed), *Toward a Psychology of Situations: An Interactional Perspective*. Erlbaum, Hillsdale, NJ. pp.275-295.

Jardim A., D. y Heringer V., A. y de Ramos, E.F. y Scalise, V. (2005). A influência do clima organizacional na remuneração por competência. *Revista Ibero Americana de*

Estratégia, 4 (1), 71-77. [Fecha de Consulta 2 de Agosto de 2021]. ISSN:. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=331227106008>

Juliao E., D., Sánchez B., C., y Martínez Díaz, D. (2014). Diferencias del clima laboral entre empleados contratados por outsourcing y empleados directos: evidencia empírica de la zona norte de Colombia. *Universidad & Empresa*, 16(26), 281-299. doi: [dx.doi.org/10.12804/rev.univ.empresa.26.2014.11](https://doi.org/10.12804/rev.univ.empresa.26.2014.11)

Kanter, R. M. (1968). Commitment and social organization: a study of commitment mechanisms in utopian communities. *American Sociological Review*, 499-517.

Kepowicz, B. (2007). Valores profesionales: valores de los docentes y valor de la docencia. *Revista de la Universidad Autónoma Metropolitana* 49(1), 51-58.

Koys, D.J. y Decottis, T.A. (1991). Inductive Measures of Psychological Climate. *Human Relations*, 44, 3, 265-385.

Lawler, E.E., Hall, D.T., Y Oldham, D.R. (1974). 'Organizational climate: relations to organizational structure, process and performance', *Organizational behaviour and human performance*, 11, 139-155.

Lewin et al., 1939 K. Lewin, R. Lippit, R. White Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created Social Climates *Journal of Social Psychology*, 10 (1939), pp. 271-301.

Lewin, K. (1943-44/1951). Problems of research in social psychology. In D.

Lewin, K., Lippit, R. y White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally crated "social climates". *Journal of Social Psychology*, 10, 271–299.

LIKERT, R. (1967). *The human organization*. New York: McGraw-Hill.

Lirwin, G.H. y Stringer, R.A. (1978). *Motivation and organizational climate*. Boston: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University.

Litwin, G.H. y Stringer, R.A. (1968). *Motivation and organizational climate*. Boston: Harvard Business School Press.

López F., R., y Cabrera Á., E.N., y Palmero U., D. E. (2020). Pertinencia de métodos estadísticos empleados para medir el clima organizacional en el ámbito pedagógico. *MediSur*, 18 (5), 780-788. [Fecha de Consulta 2 de Agosto de 2021]. ISSN:. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=180065014007>

López F., R., y Cabrera Á., E.N., y Palmero U., D.E. (2020). Pertinencia de métodos estadísticos empleados para medir el clima organizacional en el ámbito pedagógico. *MediSur*, 18 (5), 780-788. [Fecha de Consulta 2 de Agosto de 2021]. ISSN:. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=180065014007>

Machado S., A. y Haroldo B., J. y Dos Santos, G.L. y Donizete D., E. y Alves da Cruz B., S. N. (2016). Mapeamento do clima organizacional em instituição de educação superior. *Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL*, 9 (1), 177-195. [Fecha de Consulta 2 de Agosto de 2021]. ISSN:. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=319345197010>

Marín J, Melgar A, Castaño C. *Teoría y técnica de desarrollo organizacional*. Guatemala: editorial OPS, OMS.

Marín R., F.J., y Dos Santos, A. A. A., y Raad, A.J., y Ávila-Batista, A.C., y Siqueira N., J. C. (2014). Relación entre los constructos clima organizacional, apoyo laboral y salud organizacional en una muestra de estudiantes que trabajan. *Ciencias Psicológicas*, VIII (1), 7-16. [Fecha de Consulta 2 de Agosto de 2021]. ISSN: 1688-4094. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=459545412002>

Méndez Á., C. E. (2005). Clima organizacional en empresas colombianas 1980-2004. *Universidad y Empresa*, 4 (9), 100-121. [Fecha de Consulta 2 de Agosto de 90).2021]. ISSN: 0124-4639. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=187217454006>

Méndez, C. (2006). Clima organizacional en Colombia. El IMCOC: Un método de análisis para su intervención. Colección de lecciones de administración. Bogotá: Universidad del Rosario.

Mercado, P. y Toro, F. (2008). Análisis comparativo del clima organizacional en dos universidades públicas de Latinoamérica. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 27(1), 5-15. Recuperado de: [http://69.167.133.98/~cincelce/Revistas/suscripcion/Rev27\\_1/Rev27\\_n1\\_cap1.pdf](http://69.167.133.98/~cincelce/Revistas/suscripcion/Rev27_1/Rev27_n1_cap1.pdf)

Mondy, R. W. (2010). *Administración de recursos humanos* (11ª ed.). México: Pearson Educación.

Moos, R., Insel, P.M. & Humphrey, B. (1974). *Preliminary Manual for Family Environment Scale; Work Environment Scale and Group Environment Scale*. Palo Alto, CA: National Press Book.

Mujica, M. A. (2009). Clima organizacional en los departamentos del decanato de ciencias de la salud de la universidad centro occidental "Lisandro Alvarado". *Educere*, 13 (45), 351-358. [Fecha de Consulta 2 de Agosto de 2021]. ISSN: 1316-4910. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=35614572011>

Muñoz Gutiérrez, C.. 2015. *El paisaje habitado*. Cuadernos de Horizonte, 6, La Línea del Horizonte Ediciones, Madrid: 96p. ISBN: 978-84-15958-37-6.

Murillo A., W. (2013). El factor humano y clima organizacional de una institución de educación superior privada confesional. *Apuntes Universitarios. Revista de Investigación*, (1), 53-67. [Fecha de Consulta 2 de Agosto de 2021]. ISSN: 2225-7136. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=467646126004>

Naranjo H., C. y Paz D., A. L. y Marín B., S. M. (2015). Clima organizacional: una investigación en la Institución Prestadora de Servicios de salud (IPS) de la Universidad Autónoma de Manizales. *Universidad y Empresa*, 17 (28), 105-126. [Fecha de Consulta 2 de Agosto de 2021]. ISSN: 0124-4639. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=187243060006>

OECD (2017), Education at a Glance 2017: OECD Indicators, OECD Publishing, Paris, <http://dx.doi.org/10.1787/eag-2017-en>.

OECD (2017), OECD Economic Surveys: Mexico 2017, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/9789264292062-en>.

OECD (2017), OECD Science, Technology and Industry Scoreboard 2017: The digital transformation, OECD Publishing, Paris, <http://dx.doi.org/10.1787/9789264268821-en>.

OECD (2017), OECD Skills Strategy Diagnostic Report: Mexico 2017, OECD Skills Studies, OECD Publishing, Paris, <http://dx.doi.org/10.1787/9789264287679-en>.

OECD (2017), Towards a Stronger and More Inclusive Mexico: An Assessment of Recent Policy Reforms, OECD Publishing, Paris, <http://dx.doi.org/10.1787/9789264189553-en>.

OECD (2018), Declaration on Strengthening SMEs and Entrepreneurship for Productivity and Inclusive Growth, Declaration of the OECD Ministerial Conference on SMEs, Mexico City 22-23 February 2018, OECD Publishing, Paris, <https://www.oecd.org/cfe/smes/ministerial/SME-Ministerial-Declaration-ENG.pdf> (accessed on 05 September 2018).

OECD (2018), Declaration on Strengthening SMEs and Entrepreneurship for Productivity and Inclusive Growth, Declaration of the OECD Ministerial Conference on SMEs, Mexico City 22-23 February 2018, OECD Publishing, Paris, <https://www.oecd.org/cfe/smes/ministerial/SME-Ministerial-Declaration-ENG.pdf> (accessed on 05 September 2018).

OECD (2018), Education at a Glance 2018: OECD Indicators, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/eag-2018-en>.

OECD (2018), Education at a Glance 2018: OECD Indicators, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/eag-2018-en>.

OECD (2018), *Getting it Right: Strategic Priorities for Mexico*, OECD Publishing, Paris, <http://dx.doi.org/10.1787/9789264292062-en>.

OECD (2018), *Getting it Right: Strategic Priorities for Mexico*, OECD Publishing, Paris, <http://dx.doi.org/10.1787/9789264292062-en>.

Ongallo, C. (2007). *Manual de comunicación: guía para gestionar el conocimiento, la información y las relaciones humanas en empresas y organizaciones*. México: Dykinson.

Orbegoso, A. (2010). Problemas teóricos del clima organizacional: Un estado de la cuestión. *Revista de Psicología (Universidad César Vallejo)*, 12(1), 347-362.

Orbegoso, A. (2011). Problemas teóricos del clima organizacional: Un estado de la cuestión. *Revista Psicología*, 12, 347-362.

Panchi M., V. P. (2018). La incidencia del clima organizacional en el desarrollo de las organizaciones posmodernas. *Sapienza Organizacional*, 5 (9), 173-188. [Fecha de Consulta 2 de Agosto de 2021]. ISSN: 2443-4256. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=553056570009>

Paredes-Zempual, D., y Ibarra-Morales, L.E., y Moreno-Freites, Z. E. (2021). Habilidades directivas y clima organizacional en pequeñas y medianas empresas. *Investigación Administrativa*, 50 (127), 69-89. [Fecha de Consulta 2 de Agosto de 2021]. ISSN: 1870-6614. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=456065109006>

Parra, M. y Rocha, G. y Durán, S. (2021). Liderazgo como prospectiva del clima organizacional en el sector hotelero. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXVII (2), 217-227. [Fecha de Consulta 2 de Agosto de 2021]. ISSN: 1315-9518. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28066593013>



Patterson, L.J., Gering, M. y Patient, R. (2005) Se requiere Scl para la aorta dorsal, así como para la formación de sangre en embriones de pez cebra. *Sangre*. 105 (9): 3502-3511.

Payne, R. L., Pheysey, D. C. y Pugh, D. S.(1971). Organization structure, organizational climate and group structure: An exploratory study of their relationship in two British manufacturing companies. *Occupational Psychology*, 45(1), 45–56.

Payne, R.L, Mansfield,R.(1973). Realationships of perceptions of organizational climate to organizational structre, context, and hierarchical postion.*Administrative Science Quarterly*,18,515-526.

Pedraza M., N. A. (2018). El clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral desde la percepción del capital humano. *Revista Lasallista de Investigación*, 15 (1), 90-101. [Fecha de Consulta 2 de Agosto de 2021]. ISSN: 1794-4449. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=69559148009>

Pritchard,R.D.& Karasick,B.W.(1973).The effects of organizational climate on Managerial Job Performanace and Job Satisfaction.*Organizational Behavior and Human Performance*, 9, 126-146.

Quinn and Rohrbaugh, 1983A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. *Management Science*, 29 (1983), pp. 363-377.

Ramírez C., Á. F. y Domínguez A., L. R. (2012). El clima organizacional y el compromiso institucional en las IES de Puerto Vallarta. *Investigación Administrativa*, (109), 21-30. [Fecha de Consulta 2 de Agosto de 2021]. ISSN: 1870-6614. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=456045214002>

Ripoll, P. y Orengo, V. (2004). La influencia de los procesos de interacción grupal y el medio de comunicación sobre la eficacia de los grupos de trabajo. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 36(2), 195-208.

Riveros P., P.N.; Grimaldo M., Mirian P. V. y Organizational Climate in Teachers of a Higher-Education Institution in Lima *Ciencias Psicológicas*, vol. 11, no. 2, 2017, June-November, pp. 179-188 Universidad Católica del Uruguay Dámaso Antonio Larrañaga Uruguay. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=459553539008>

Robbins, S. & Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional*. (15). México D.F., México DF: Pearson.

Rodríguez V., J. (2007). *Administración moderna de personal* (7ª ed.). México:Thompson, pp. 247, 254, 255

Saccca, J. (2010). *Relación entre clima institucional y el desempeño académico de los docentes de los Centros de Educación Básica Alternativa (CEBAs) del Distrito de San Martín de Porres*. Tesis para obtención de grado, Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima-Perú.

Sánchez A., M. A. (2007). *Clima laboral y estrategia de comunicación*. Escenarios y Convergencias, 1-10.

Sánchez S., N. y Betancourt G., M.E. y Falcón R., M. C. (2012). Sistema de indicadores de clima organizacional para potenciar el desempeño laboral. *Revista Electrónica Gestión de las Personas y Tecnología*, 5 (15), 52-62. [Fecha de Consulta 2 de Agosto de 2021]. ISSN:. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=477847111005>

Sandoval C, M. C., y Magaña M., D. E. , y Surdez P., E. G. (2013). Clima organizacional en profesores investigadores de una institución de educación superior. *Revista Electrónica "Actualidades Investigativas en Educación"*, 13 (3), 1-24. [Fecha de Consulta 5 de Agosto de 2021]. ISSN:. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=44729878017>

Sandoval C., M.C., y Magaña M., D. E., y Surdez P., E.G. (2013). Clima organizacional en profesores investigadores de una institución de educación superior. *Revista Electrónica "Actualidades Investigativas en Educación"*, 13 (3), 1-

24. [Fecha de Consulta 2 de Agosto de 2021]. ISSN:. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=44729878017>

Schneider & Reichers (1985) defienden que el clima organizacional es una inferencia corpórea de apreciación que los investigadores realizan con base en ideas más particulares.

Schneider, B.J.(1968).Individual differences and organizational climate I: The research plan and questionnaire development. *Psychology*, 21, 223-333.

Schwartz, S.H. (2006). Basic human values: theory measurement and applications. *Revue Francaise de Sociologie* 47(4), 929-968.

Serrano O., B.J. y Portalanza Ch., A. (2014). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional. *Suma de Negocios*, 5 (11), 117-125. [Fecha de Consulta 2 de Agosto de 2021]. ISSN:. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=609965019014>

Silva, M. M., Santos, J. L., Rodríguez, E., y Rojo, C. H. (2008). Relaciones humanas en la empresa. Madrid: Paraninfo.

Silvestre, E. (2013). Construcción y validación de la escala de clima organizacional universitario COINTEC. *Ciencia y Sociedad*, 38 (4), 719-741. [Fecha de Consulta 2 de Agosto de 2021]. ISSN: 0378-7680. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=87029731005>

Souza D., J. y Rosa V., E.F. y Fischer, A.L. y Eiko N., L. (2009). Como carreiras inteligentes e sua percepção pelo clima organizacional. *Revista Brasileira de Orientação Profissional*, 10 (1), 55-70. [Fecha de Consulta 2 de Agosto de 2021]. ISSN:. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=203014934008>

Srivastava, A. K. (2006). Organizational climate as a dependent variable. Relationship with role stress, coping strategy and personal variables. *Journal of Management Research*, 6(3), 125-136.

Steers, RM (1977). Antecedentes y resultados del compromiso organizacional. *Administration Science Quarterly*, 22 (1), 46–  
<https://doi.org/10.2307/2391745>.

Stefano, S.R. y Koszalka, J.A. y Zampier, M.A. (2014). Clima organizacional: elementos influentes na percepção de futuros administradores de uma INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR PARANAENSE. *Gestão y Regionalidade*, 30 (88), 96-106. [Fecha de Consulta 2 de Agosto de 2021]. ISSN: 1808-5792. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=133430605008>

Stephen R. Comportamiento organizacional. 8ª ed. México: Prentice Hall; 1999.

Toro, F. (1992b). Desempeño y productividad. Medellín: Cincel.

Toro, F. (2009). Clima Organizacional. Medellín: Cincel.

Torres P., E. y Zegarra U., Soledad J. (2015). Clima organizacional y desempeño laboral en las instituciones educativas bolivarianas de la ciudad Puno -2014 - PERÚ. *COMUNI @ CCION: Revista de Investigación en Comunicación y Desarrollo*, 6 (2), 5-14. [Fecha de Consulta 2 de Agosto de 2021]. ISSN: 2219-7168. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=449844870001>

Torres R., K., y Lamenta P., P. y Hamidian F., B. (2018). Clima organizacional como gestión del conocimiento. *Sapienza Organizacional*, 5 (9), 159-172. [Fecha de Consulta 2 de Agosto de 2021]. ISSN: 2443-4256. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=553056570008>

Ucrós B., M. y Gamboa C., T. (2010). Clima organizacional: discusión de diferentes enfoques teóricos. *Visión Gerencial*, (1), 179-190. [Fecha de Consulta 2 de Agosto de 2021]. ISSN: 1317-8822. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=465545883013>

Urdaneta Q., O. R., y Álvarez M., C.J., y Urdaneta Q., M. V. (2009). Clima organizacional en Institutos de Investigaciones del Sector Salud Caso: Universidad

del Zulia. Revista Venezolana de Gerencia, 14 (47), 446-457. [Fecha de Consulta 2 de Agosto de 2021]. ISSN: 1315-9984. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29014477008>

Williams, L. (2012). Estudio diagnóstico de clima laboral en una dependencia pública (Tesis de maestría). Universidad Autónoma de Nuevo León, Monterrey, México.

Yañez, R., Arenas, M., y Ripoll, M. (2010). El impacto de las relaciones interpersonales en la satisfacción laboral general. Liberabit, 16(2), 193-202.

Zepeda, F. (1999) Psicología Organizacional. México: Addison Wesley Longman.

## Anexo.

### Cuestionario de Medición de Clima Organizacional (Ascary, 2013)

**Objetivo:** El presente cuestionario está constituida por formulaciones (preguntas) orientadas a conocer la percepción que se tiene referente al **clima organizacional** de esta institución educativa. Cabe mencionar que la información recabada permitirá ofrecer un diagnóstico encauzado a la mejora continua de la institución; ante esto, dicha recolección **es absolutamente anónima, confidencial y de libre expresión**. Por último, resulta importante debido a la finalidad del instrumento solicitarle que conteste las siguientes **secciones con sinceridad y honestidad**, ya que su opinión es de gran importancia para los cambios o mejoras de su institución.

**Instrucciones:** Por favor conteste las preguntas que se le plantean y en el caso de las tablas o dimensiones marque con una “√” o “X” en la casilla que considere se describan su opinión. En caso de alguna dificultad, favor de comunicárselo al evaluador.

Folio\_\_\_\_\_

#### Demográficos

A. Sexo:

1) Femenino  2) Masculino

B. Edad:

1) 18-28 años  2) 29-39 años  3) 40-50 años  4) 51 años en adelante

C. Estado Civil:

1) Casad@  2) Solter@  3) Otro \_\_\_\_\_

#### Escolares

A. Último grado de estudios.

1) Primaria  2) Secundaria  3) Bachillerato  4) Licenciatura

5) Posgrado  6) Ninguno

#### Antecedentes laborales

Antigüedad en la institución:

1) Menos de 1 año  2) de 1 a 4 años  3) de 4 de 8 años  4) Más de 8 años

A. Tipo de contrato:

- 1) Contrato  2) Asignatura  3) Tiempo completo  4) Medio tiempo

<b>Entorno ( Ambiente físico):</b>				
Favor de especificar con una " X " el espacio físico que hace referencia ( De preferencia donde desempeña con mayor incidencia sus funciones) :				
1._Aula 2._Oficina 3._Laboratorio 4. Otro:				
Indicador (ítems)	Inadecuado (a)	Algo inadecuado (a)	Adecuado(a)	Muy Adecuado (a)
1. La iluminación de mi espacio de trabajo la considero:				
2. El nivel de ruido en mi espacio de trabajo los considero:				
3. La ventilación (frío, calefacción, acorde a temporada etc.) en mi espacio laboral es.				
4. El mobiliario donde me desempeño (escritorio, pintarrón, etc..) es:				
5. La distribución del espacio de trabajo la considero:				
6. El servicios de aseo en mi lugar de trabajo es:				
<b>Trabajo en equipo.</b>				
Indicador (ítems)	Nunca	Casi nunca	Frecuentemente	Siempre
1. En la institución se hace presente el alabar el desempeño de otro.				
2. Mis compañeros de trabajo (en general) se conducen bajo la siguiente afirmación: la multiplicación de los puntos de vista enriquecen lo visto.				
3. Se respeta la libertad de expresión aún y cuando otro opine en forma contraria.				
4. Se hace presente en el equipo de trabajo el intercambio de experiencias.				
5. Ante los errores los miembros del equipo se muestran solidarios.				

<b>Formación y Desarrollo.</b>				
Indicador (ítems)	Bajo (a)	Regular	Buena	Excelente
1. La perspectiva que tengo referente a la oportunidad de aprender en mi puesto es:				
2. La frecuencia o constante de capacitar (difusión de eventos) en la institución la considero:				
3. Para un mejor desempeño en mi puesto, considero que la institución me ha brindado oportunidades de capacitación a un nivel:				
4. El nivel que me brinda la institución para la adaptación y mejoría a los procesos de cambio que ocupa mi puesto es:				
5. En si la forma en como la institución demuestra vencer el ser obsoleto a través de la capacitación la considero:				

<b>Dimensión Motivación.</b>				
Indicador (ítems)	Nada satisfecho	Poco satisfecho	Conforme	Demasiado Satisfecho
1 .En mi trabajo me siento:				
2. El desempeño laboral que llevo me deja:				
3. El apoyo de mis compañeros me deja:				
4. En cuanto al proceso de integración del personal en la institución me siento:				
5. La forma en que me ha valorado la institución me deja:				
6. La iniciativa que he brindado en la institución me deja:				
<b>Toma de decisiones</b>				
Indicador (ítems)	Nunca	Casi nunca	Frecuentemente	Siempre
1. La dirección es flexible ante las sugerencias del empleado.				



2. La dirección proyecta cordialidad.				
3. La dirección proyecta eficiencia.				
4. La dirección justifica las tareas o actividades.				
5. Existe un diálogo entre empleado y dirección.				
6. La dirección se preocupa por el desarrollo general de sus empleados				

<b>Dimensión Identidad.</b>				
<b>Indicador (ítems)</b>	<b>Nada Identificado</b>	<b>Poco Identificado</b>	<b>Identificado</b>	<b>Demasiado identificado</b>
1. Considero que estoy con la institución:				
2. La lealtad que brindo hacia la institución refleja:				
3. Con la misión me siento:				
4. Con los valores estoy:				
5. En cuanto a los objetivos me siento:				

¡Gracias por su colaboración!