



UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN
NICOLÁS DE HIDALGO

FACULTAD DE CONTADURÍA Y CIENCIAS
ADMINISTRATIVAS



DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO

**ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA ESC.
PREPARATORIA "JOSÉ MARÍA MORELOS Y PAVÓN" DE LA
U.M.S.N.H. UBICADA EN MORELIA, MICHOACÁN**

TESIS

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA

LILIANA FABIOLA TINOCO SANTILLÁN

DIRECTOR DE TESIS

DR. JOSÉ SERRANO HEREDIA

MORELIA, MICHOACÁN.

OCTUBRE DE 2015



UNIVERSIDAD MICHOACANA
DE
SAN NICOLAS DE HIDALGO

DIVISIÓN DE ESTUDIO DE POSGRADO

FACULTAD DE CONTABILIDAD Y CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
Tel y Fax: (433) 316 7411 y (433) 3266276

Morelia, Mich. 13 de Julio de 2015.

Ing. LILIANA FABIOLA TINOCO SANTILLÁN.
PRESENTE.

En atención a su solicitud de fecha 8 de Julio del presente año, me permito comunicarle que se aprueba el tema de tesis propuesto para presentar examen de grado de Maestro en Administración.

El tema aprobado es: "ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA ESC. PREPARATORIA "JOSÉ MARÍA MORELOS Y PAVÓN" DE LA U.M.S.N.H. UBICADA EN MORELIA, MICHOACÁN." El cual deberá desarrollarse bajo el siguiente índice:

- Resumen (Abstract)
 - Introducción
 - Justificación
 - Objetivos.
-
1. Fundamentos de la Investigación.
 2. Marco Teórico.
 3. Diseño de la Investigación.
-
- Resultados.
 - Conclusiones y Recomendaciones.
 - Bibliografía.

Para tales efectos fungirá como Director de su tesis al: *Dr. José Serrano Heredia.*


M.A. Hugo Alejandro Mier Schmidt
Coordinador de la Maestría en Administración
De la FCCA. de la U.M.S.N.H.



DEDICATORIA

Hay que estar siempre ebrio. Todo consiste en eso: es el único problema. Para no sentir el horrible paso del Tiempo que quiebra vuestros hombros y os curva hacia la tierra, tenéis que embriagarnos sin tregua. Pero, ¿de qué? De vino, de poesía o de virtud, como gustéis. Pero embriagaos.

Spleen de París, Charles Baudelaire

A mi familia...

Una parte de mí murió ese día, si la parte de mí que no sabía vivir...

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por permitirme llegar a este momento, aunque el camino fue difícil y lleno de pruebas.

Agradezco a María la siempre Virgen...

Agradezco a mi familia que siempre estuvo presente a lo largo de este trabajo.

Agradezco a la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo que desde la preparatoria me albergó en su seno materno para darme formación y proporcionarme una mejor calidad de vida.

Agradezco a mi asesor de tesis el Dr. José Serrano Heredia, por el tiempo y la dedicación que le concedió a este proyecto.

INDICE

DOCUMENTOS DE ANUENCIA	i
DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTOS.....	iii
INDICE.....	iv
RESUMEN	1
ABSTRACT	2
INDICE DE TABLAS, FIGURAS Y CUADROS	3
GLOSARIO	5
ÍNDICE DE ABREVIATURAS.....	8
INTRODUCCIÓN	9
CAPITULO 1. FUNDAMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	12
1.1 RESEÑA HISTÓRICA DE LA INSTITUCIÓN	13
1.2 ANTECEDENTES TEÓRICOS DEL CONCEPTO CLIMA ORGANIZACIONAL	13
1.3 SITUACIÓN PROBLEMÁTICA	16
1.4 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	21
1.5 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	21
1.5.1 PREGUNTA GENERAL.....	22
1.5.2 PREGUNTAS ESPECÍFICAS	22
1.6 OBJETIVOS	22
1.6.1 OBJETIVO GENERAL.....	22
1.6.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	23
1.7 HIPÓTESIS	23
1.7.1 HIPÓTESIS GENERAL	24
1.7.2 HIPÓTESIS ESPECÍFICAS O ALTERNATIVAS.....	24
1.8 VARIABLES	24
1.8.1 VARIABLE DEPENDIENTE	25
1.8.2 VARIABLES INDEPENDIENTES	25
1.9 JUSTIFICACIÓN.....	25
1.10 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES DE INVESTIGACIÓN	28
1.11 DIAGRAMA DE VARIABLES.....	32
1.12 MODELO DE INVESTIGACIÓN	33

CAPITULO 2. MARCO TEORICO.....	34
2.1 CONCEPCIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	35
2.2 DEFINICIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	39
2.2.1 MEDIDA MÚLTIPLE DE LOS ATRIBUTOS ORGANIZACIONALES	40
2.2.2 MEDIDA PERCEPTIVA DE LOS ATRIBUTOS INDIVIDUALES	40
2.2.3 MEDIDA PERCEPTIVA DE LOS ATRIBUTOS ORGANIZACIONALES	40
2.3 IMPORTANCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	41
2.4 TEORÍA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LIKERT	41
2.4.1 MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL SEGÚN LIKERT	44
2.5 DIMENSIONES Y MEDIDA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	45
2.5.1 COMPONENTES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	45
2.5.2 CARACTERÍSTICAS DE LOS INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN DEL CLIMA	47
2.5.3 DIMENSIONES DEL CLIMA	48
2.6 MOTIVACIÓN	51
2.6.1 CONCEPTO DE MOTIVACIÓN	51
2.6.2 IMPORTANCIA DE LA MOTIVACIÓN	52
2.6.3 PROCESO DE LA MOTIVACIÓN	53
2.6.4 PERSPECTIVAS HISTÓRICAS DE LA MOTIVACIÓN	54
2.6.5 TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN	55
2.6.6 VISIÓN INTEGRADA DE LAS TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN	59
2.6.7 CLIMA ORGANIZACIONAL Y MOTIVACIÓN	59
2.7 LIDERAZGO	60
2.7.1 EL SIGNIFICADO DE LIDERAZGO	60
2.7.2 CONCEPTOS DE PODER Y DE DEPENDENCIA	60
2.7.3 TEORÍAS DEL LIDERAZGO	61
2.7.4 EL LIDERAZGO A TRAVÉS DE SUS SEGUIDORES	63
2.7.5 TIPOS DE LIDERAZGO VIGENTES EN LAS ORGANIZACIONES.	64
2.7.6 ALTERNATIVAS AL LIDERAZGO	64
2.7.7 CLIMA ORGANIZACIONAL Y LIDERAZGO	65
2.8 COMUNICACIÓN	65
2.8.1 CONCEPTO DE COMUNICACIÓN	65
2.8.2 PROPÓSITOS DE LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES	66

2.8.3 FUNCIONES DE LA COMUNICACIÓN.....	67
2.8.4 MÉTODOS DE COMUNICACIÓN.....	68
2.8.5 EL PROCESO DE LA COMUNICACIÓN.....	69
2.8.6 BARRERAS DE LA COMUNICACIÓN.....	70
2.8.7 COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	71
2.8.8 IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL	72
2.9 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	72
2.9.1 CONFIGURACIÓN ESTRUCTURAL.....	72
2.9.2 ESTRUCTURA Y OPERACIONES	75
2.9.3 ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES DE MAYOR USO.....	76
2.9.4 IMPORTANCIA DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL EN EL CLIMA LABORAL.....	78
CAPITULO 3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	80
3.1 INSTRUMENTOS PARA LA MEDICIÓN DE CLIMA	80
3.2 HORIZONTE TEMPORAL Y ESPACIAL.....	83
3.3 DISEÑO DEL INSTRUMENTO DE MEDICIÓN.....	83
3.4 ESCALAS DE MEDICIÓN	84
3.5 ESCALA TIPO LIKERT	85
3.6 SUJETOS DE INVESTIGACIÓN.....	87
3.7 UNIVERSO Y MUESTRA	87
3.8 PRUEBA PILOTO.....	88
3.9 VALIDEZ Y CONFIABILIDAD DE LA INVESTIGACIÓN	88
CAPITULO 4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	92
4.1 RECOLECCION DE INFORMACIÓN DE CAMPO Y TABLAS DE FRECUENCIA.	93
4.2 COEFICIENTE DE CORRELACIÓN DE PEARSON.	105
CONCLUSIONES	109
RECOMENDACIONES	112
BIBLIOGRAFÍA.....	114
ANEXOS	120

RESUMEN

Ante los inevitables cambios organizacionales de hoy en día, se hace necesario el estudio del clima organizacional con la finalidad de describir el ambiente social de las organizaciones, el cual refleja las percepciones que las personas tienen del contexto organizacional y de los procesos de interacción de cada individuo con los miembros de la organización; dichas percepciones influyen en las conductas del personal.

Sin embargo, no existe un estudio respecto a los factores que se deben considerar en la medición y explicación del clima organizacional. Con base a revisiones de autores varios se han tomado para esta investigación factores como la motivación, el liderazgo, la comunicación y la estructura organizacional.

Factores que influyen en el rendimiento de las personas en el trabajo. Esta necesidad se basa en el hecho de que, según la forma en la que los empleados perciban e interpreten su ambiente laboral, así será su índice de productividad.

Lo anterior confirma que el clima organizacional construye la personalidad de una empresa, determina y condiciona el comportamiento de los individuos en la organización y el grado de satisfacción respecto de la actividad que los empleados desempeñan.

Analizar el clima organizacional en instituciones educativas implica las percepciones que los trabajadores de una determinada institución mantienen de un conjunto de factores. Para un directivo es esencial diagnosticar y comprender como su personal percibe el clima de su organización y cuáles son los factores que influyen más en ellos, lo cual permitirá conocer y resolver los problemas que puedan afectar el desempeño laboral.

En el presente estudio, se indago y se aplicó un cuestionario al personal docente y administrativos de la Esc. Preparatoria "José María Morelos y Pavón" de la U.M.S.N.H. ubicada en Morelia, Michoacán. Cuestionario que incluye ítems que hacen referencia a los factores: Motivación, Liderazgo, Comunicación y Estructura organizacional; los cuales son considerados factores de gran importancia para diagnosticar el clima organizacional en dicha institución.

PALABRAS CLAVES: Clima Organizacional Preparatoria N°3 UMSNH

ABSTRACT

Given the inevitable organizational changes today, it is necessary to study the organizational climate in order to describe the social environment of the organizations, which reflects the perceptions that people have the organizational context and the processes of interaction of each individual member of the organization, and these perceptions influence staff behaviors.

However, there is no study on the factors to be considered in the measurement and explanation of the organizational climate. Based on reviews from various authors have been taken to this research factors such as motivation, leadership, communication and organizational structure.

This need is based on the fact that, according to the way employees perceive and interpret their work environment, and its index of productivity.

This confirms that the organizational climate constructs the personality of a company determines and conditions the behavior of individuals in the organization and the degree of satisfaction with the activity that employees play.

Analyze the organizational environment in educational institutions implies that workers' perceptions of individual institutions maintain a set of factors. For a manager is essential to diagnose and understand how staff perceive the climate of your organization and what are the factors that most affect them, which will reveal and resolve any problems that may affect job performance.

In this study, we developed and applied a questionnaire to teachers and administrative Preparatory Schools "Jose María Morelos y Pavón" of U.M.S.N.H. located in Morelia, Michoacán. Questionnaire includes items that refer to the factors: motivation, leadership, communication and organizational structure, which are considered important factors in diagnosing organizational climate at the institution.

INDICE DE TABLAS, FIGURAS Y CUADROS

Tabla 1.1 Operacionalización de las variables dependientes.....	28
Tabla 1.2 Operacionalización de las variables independientes	29
Tabla 1.3 Matriz de congruencia	31
Tabla 3.1 Estadísticos de fiabilidad Alfa de Cronbach.....	89
Tabla 4.1 Genero de los encuestados.....	91
Tabla 4.2 Estado civil de los encuestados.....	91
Tabla 4.3 Tipo de contratación de los encuestados	91
Tabla 4.4 Frecuencias de respuestas para la variable independiente Motivación.....	92
Tabla 4.5 Frecuencias de respuestas para la variable independiente Liderazgo	96
Tabla 4.6 Frecuencia de respuestas para la variable independiente comunicación.....	100
Tabla 4.7 Frecuencia de respuestas para la variable independiente Estructura Organizacional.....	102
Tabla 4.8 Tabla de correlaciones de Pearson	103
Tabla 4.9 Calculo del Coeficiente de Pearson para la variable dependiente clima organizacional y la variable independiente Motivación	104
Tabla 4.10 Calculo del Coeficiente de Pearson para la variable dependiente clima organizacional y la variable independiente Liderazgo.....	104
Tabla 4.11 Calculo del Coeficiente de Pearson para la variable dependiente clima organizacional y la variable independiente Comunicación.....	105
Tabla 4.12 Calculo del Coeficiente de Pearson para la variable dependiente clima organizacional y la variable independiente Estructura Organizacional	105
Tabla 4.13 Correlación de Pearson entre las variables de estudio	106
Gráfico 1.1 Diagrama de variables.....	32

Cuadro 2.1 Características del concepto de clima organizacional	37
Cuadro 2.2 Dimensiones del clima organizacional.....	48
Cuadro 2.3 Conceptos de Motivación	51
Figura 2.1 Definición de clima organizacional	39
Figura 2.2 Teoría del Clima organizacional de Likert.....	42
Figura 2.3 Componentes y resultados del clima organizacional	46
Figura 2.4 Modelo simple del proceso de motivación	53
Figura 2.5 La pirámide de las necesidades humanas de Maslow	55
Figura 2.6 Propósitos de la comunicación organizacional	65

GLOSARIO

Este glosario contiene los significados de los términos claves utilizados en la investigación. Son significados que atienden específicamente al contexto en que se desenvuelve el clima organizacional.

AMBIENTE PSICOLÓGICO. También llamado ambiente conductual. Se refiere a la forma en que las personas perciben e interpretan el contexto que las rodea y lo relacionan con sus necesidades.

APTITUD. Predisposición innata y natural para determinadas actividades. Denota el potencial de cada persona para aprender determinadas habilidades o comportamientos.

CLIMA ORGANIZACIONAL. Calidad del ambiente psicológico de una organización. Puede ser positivo y favorable (cuando es receptivo y agradable) o negativo y desfavorable (cuando es frío y desagradable). Se refiere al ambiente que existe en la organización como consecuencia del estado motivacional de las personas.

COMUNICACIÓN. Intercambio de información entre individuos. Significa hacer común un mensaje. Es el fenómeno mediante el cual un emisor envía un mensaje a un destinatario, y viceversa, por medio de un proceso de transmisión y recepción a través de un canal que los separa físicamente.

CONCEPTO. Expresa una abstracción formada por generalizaciones sustraídas de casos particulares.

CONFIABILIDAD. Es la exactitud o precisión de un instrumento de medición.

CONFLICTO. Situación en la cual dos o más personas o grupos disienten o son antagónicos. Es lo mismo que divergencia o contraposición.

DECISIÓN. Elección racional de entre varias alternativas de acción.

DISEÑO DE INVESTIGACIÓN: Es la estructura o plan para un estudio, que sirve de guía para la recolección y análisis de datos

EFICACIA. Indica la medida en que se han alcanzado resultados.

EFICIENCIA. La relación entre los costos y beneficios, entre entradas y salidas, o sea, la relación entre lo que se consigue y lo que se puede conseguir.

ESCALAMIENTO TIPO LIKERT. Consiste en un conjunto de ítems Presentados en forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se pide la reacción de los sujetos.

ÉXITO ORGANIZACIONAL. Condición de las organizaciones eficientes y eficaces que alcanzan un desempeño excelente en la consecución de sus objetivos globales y son admiradas por ello.

FUSTRACIÓN. Ciclo motivacional que no concluye debido a alguna barrera que impide la satisfacción de una necesidad humana.

HIPÓTESIS. Es una afirmación o negación sobre el comportamiento de una variable o sobre la relación existente entre dos o más variables. Las hipótesis ponen de manifiesto lo que está buscando y anticipan las respuestas posibles a las cuestiones planteadas en la investigación.

JERARQUIA. Conjunto de niveles jerárquicos de autoridad en un organización formal.

LIDERAZGO. Influencia interpersonal ejercida en una situación mediante la comunicación humana a fin de conseguir un objetivo determinado. Es el proceso consistente en influir en el comportamiento de las personas y dirigirlo hacia determinadas metas.

METAS. Objetivos de corto plazo.

MOTIVACIÓN. Estado de ánimo que lleva a una persona a comportarse de tal forma que pueden alcanzar determinado objetivo o desempeñar una actividad para satisfacer necesidades personales.

OBJETIVOS. Metas o resultados que busca alcanzar la organización en un periodo específico.

ORGANIZACIÓN. Tiene tres significados distintos. El primero se refiere a una entidad social compuesta por personas y recurso, estructurada deliberadamente y orientada a lograr un objetivo. El segundo se refiere a la función administrativa, fase que viene después de la planeación y que define y agrupa las actividades necesarias para alcanzar los objetivos y metas y las asigna a los puestos y personas correspondientes. El tercero se refiere a la estructura organizativa, es decir, al conjunto de órganos y personas que constituyen el aparato administrativo de la organización. Es lo mismo que formato o diseño organizacional.

SATISFACCIÓN. Cumplimiento de las necesidades humanas.

VARIABLE. Puede definirse como una característica, atributo, propiedad o cualidad.

VARIABLE DEPENDIENTE. Es la variable que predice para, el supuesto efecto que varía de manera simultánea con cambios o variaciones en la variable independiente.

VARIABLE INDEPENDIENTE. La variable que se predice a partir de, la supuesta causa de la variable dependiente, es la variable manipulada por el experimentador.

ÍNDICE DE ABREVIATURAS

U.M.S.N.H.	Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo
POL	Perfil Organizacional de Likert
CMP	Compañero de trabajo menos preferido
ILM	Modelo de intercambio líder-miembro
FOCUS 93	First Organizational Climate / Culture Unified Search
CLA	Cuestionario de clima organizacional
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones escolares como todo sistema organizacional están compuestas por recursos humanos, los cuales asumen roles y funciones con la finalidad de cumplir con los objetivos y metas de la organización. La gestión educativa, desde el siglo pasado ha sido afectada por factores internos y externos que exigen cambios, produciendo que las organizaciones realicen esfuerzos encaminados al éxito organizacional.

Son varios los factores que influyen en el clima organizacional de cualquier institución educativa. La motivación, el liderazgo, la comunicación y la estructura organizacional son ejemplo de ello. El presente trabajo tiene como finalidad analizar los factores antes mencionados, factores que influyen en el clima organizacional de la Esc. Preparatoria “José María Morelos y Pavón” de la U.M.S.N.H. ubicada en Morelia, Michoacán, convirtiéndose estos en asuntos claves para lograr la eficiencia y eficacia laboral; sin embargo, el clima en las instituciones educativas también depende de las percepciones que tenga cada uno de los trabajadores.

Halpin y Crofts (1963), usan la siguiente analogía “El clima es a la organización lo que la personalidad al individuo”.

Si el clima organizacional satisface las necesidades del personal, el clima organizacional tiende a mostrarse propicio o positivo; si el clima organizacional no satisface las necesidades de los trabajadores, este tiende a mostrarse desfavorable y negativo.

Davis y Newstrom (1991), plantean que la satisfacción laboral es un conjunto de sentimientos favorables o desfavorables con los que el empleado percibe su trabajo, que se manifiestan en determinadas actitudes laborales, la cual se encuentra relacionada con la naturaleza del trabajo y con los que conforman el contexto laboral; equipo de trabajo, supervisión, estructura organizacional, entre otros.

Es cierto que hay una gran responsabilidad por parte de la organización en mantener un clima organizacional favorable, pero no hay que olvidar que las organizaciones están conformadas por personas y cada persona tiene características individuales.

Robbins (2004), define el comportamiento organizacional como el campo de estudio que investiga el impacto que individuos, grupos y estructuras tienen en la conducta dentro de las organizaciones, con la finalidad de aplicar estos conocimientos para mejorar la eficacia de dichas organizaciones.

Actualmente existe una mayor preocupación por la calidad de la educación que se imparte en los sistemas educativos, es por ello que el estudio del clima organizacional en las instituciones educativas es de gran interés, ya que en toda ocasión este es vinculado con la eficiencia y la eficacia laboral.

El estudio de los factores que influyen en el clima organizacional de una organización, permite modificar las condiciones de una institución, logrando con ello mejoras personales e institucionales.

Por lo anterior, se proponen recomendaciones que permitan ser de utilidad en el análisis del clima organizacional de la Esc. Preparatoria "José María Morelos y Pavón" de la U.M.S.N.H. ubicada en Morelia, Michoacán o de cualquier institución que así lo requiera.

En el capítulo 1 de la presente tesis he pretendido escudriñar los antecedentes de la literatura sobre el concepto clima organizacional, con la finalidad de tomar una decisión acerca de qué concepto se puede considerar el adecuado para describir el ambiente de la organización, como un conocimiento importante en sí mismo, pero también en la medida de que sirva como instrumento de ayuda al directivo para la toma de sus decisiones. Por lo tanto en el primer capítulo se presenta el planteamiento del problema existente en la organización; así como también se formulan los objetivos que se persiguen con el desarrollo de la investigación y la justificación que expresa la necesidad de la misma.

En el capítulo 2 se aborda el Marco teórico el cual presenta información conceptual que proporciona una explicación acerca de los aspectos relacionados con el tema en estudio.

El capítulo 3 presenta el diseño de la investigación donde se expone el tipo de estudio, los instrumentos y los sujetos de investigación, el horizonte temporal y espacial, así como la validez y confiabilidad de los mismos.

El capítulo 4 muestra el proceso para la recolección de los datos, el análisis y la interpretación de los resultados.

Finalmente se presentan las conclusiones y las recomendaciones.

CAPITULO 1

FUNDAMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 RESEÑA HISTÓRICA DE LA INSTITUCIÓN

La Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo se estableció el 15 de octubre de 1917 y es, en la actualidad la institución de educación superior de mayor tradición en el estado de Michoacán. La escuela Preparatoria “José María Morelos y Pavón” forma parte de esta máxima casa de estudios. Está ubicada en Adolfo Cano Núm. 201 col. Chapultepec Norte de la ciudad de Morelia, Michoacán.

Fue fundada en octubre de 1974, bajo la aprobación de la Junta de Gobierno, llevándose a cabo el acto inaugural el 11 de octubre del mismo año. Designando como director provisional al doctor Rodolfo Anguiano López, quien de inmediato se avocó a la tarea que le fue encomendada.

Hoy en día la transformación y el tránsito del sector estudiantil en el devenir de dicha institución es notorio y palpable. Recibiendo un conglomerado estudiantil integrado por alumnos ciudadanos más que foráneos avecindados en la zona de ubicación, identificada como una población media alta y alta en su economía.

1.2 ANTECEDENTES TEÓRICOS DEL CONCEPTO CLIMA ORGANIZACIONAL

El clima organizacional puede ser considerado como uno de los componentes que impulsan el desempeño y el éxito laboral. El significado de clima organizacional está profundamente ligado a las características del ambiente de trabajo, por lo tanto se puede percibir un buen o un mal clima dentro de una organización o en una parte de ella.

Hellriegel y Slocum (2010), lo definen como el estudio de los individuos y los grupos dentro del contexto de una organización y el estudio de procesos y las prácticas internas que influyen en la efectividad de los individuos, los equipos y las organizaciones.

A partir del siglo pasado surge la teoría básica sobre el clima organizacional donde para diversos autores, el comportamiento de una persona en el trabajo no depende solamente

de sus características personales, sino que también de la forma en que éste percibe su clima de trabajo y los componentes de la organización.

Para Brunet (1987), el individuo está inmerso dentro de un clima determinado por la naturaleza particular de la organización. Lewin, Lippitt y White (1939), utilizaron los terminos clima social y atmósfera social de forma indistinta para analizar la relación entre estilo de liderazgo y clima, un factor que a la postre se ha convertido en determinante para el constructo clima organizacional.

Posteriormente Morse y Reimer (1956), publicaron un estudio realizado en cuatro divisiones de una gran compañía. En este estudio determinaron la influencia que tenia la participación de lo empleados en el proceso de toma de decisiones y sus resultados, obteniendo resultados importantes en el comportamiento del personal.

Siguiendo el estudio desarrollado por Morse y Reimer (1956), se publicaron estudios por Likert (1961), y después por Katz y Kahn (1966), enfatizando en el contexto humano de las organizaciones. Estudios que no sólo analizaban los resultados y la eficacia de la organización, si no también las consecuencias sobre el personal. Estos autores consideraban que las condiciones (clima, atmósfera) creadas en el lugar de trabajo tienen importantes consecuencias sobre los empleados de la organización.

Muchas investigaciones se desarrollaron por la misma epoca, pero fue hasta los años 60's cuando en lo que concierne a la investigación del concepto ya estructurado de clima organizacional, surge otro importante autor McGregor (1960), con la publicación de su libro El aspecto humano de las empresas el cual en el capitulo dedicado al "clima directivo" consideraba que los responsables organizacionales son los que crean el clima en el que los subordinados llevan a cabo sus tareas, el modo que lo hacen, el grado en que resultan competentes en su ejecución y su capacidad para que las cosas que hacen ejerzan una influencia ascendente en el contexto organizacional. Siendo lo anterior plasmado en las famosas Teorias X y Y de McGregor.

Durante la decada de los 70's continuaron publicandose libros y artículos que trataban de delimitar el concepto de clima organizacional. Tal es el caso de las investigaciones llevadas a cabo por Litwin y Stringer (1968); Tagiuri y Litwin (1968), estudios que incidían

en la operacionalización del clima organizacional que parecía consolidarse definitivamente. Después Payne y Pugh (1976), pretendieron establecer la relación entre la estructura de la organización y el clima organizacional, cuya investigación partía de la base de la estructura de la organización (jerarquía, tamaño, tipo de control, etc.) y su influencia de forma directa en el clima.

Al mismo tiempo que los investigadores trataban de obtener las dimensiones y la causa del clima organizacional, tres cuestiones destacaban en el campo de las investigaciones. En primer lugar, el error de centrarse en niveles de análisis individual para llegar a un concepto organizacional. En segundo lugar, y relacionado con el primero, entender el concepto de clima y su medida como una variable individual. En tercer y último lugar, el mismo y equivocado error de realizar el análisis en ciertos niveles de la organización y elevarlo a la realidad general. Hellriegel y Slocum (1974), resolvieron el primer punto proponiendo que cuando el clima es analizado y medido en un nivel individual hablamos de clima psicológico, y cuando el concepto se estudia desde el punto de vista de la organización nos estamos refiriendo a clima organizacional. Esta propuesta recibió una rápida aceptación y todavía es usada en nuestros días.

La década de los 70's fue testigo de numerosas controversias entre los autores críticos con el clima organizacional, en especial con lo referente a su deficiente operacionalización y a los problemas del nivel de medida, y los defensores que trataban de neutralizar los ataques a través de reformulaciones y de progresivos refinamientos. A estos problemas conceptuales y metodológicos internos se sumaron una serie de factores externos procedentes del debate teórico y metodológico establecido en el seno de las ciencias sociales. Paradójicamente, al mismo tiempo que la mayoría de las interrogantes referentes a clima organizacional estaban siendo resueltas surgió el concepto de cultura organizacional como alternativa, considerando la definición de cultura como valores compartidos o creencias compartidas.

Debido a la influencia que estaba adquiriendo el estudio de la cultura organizacional y a la confusión existente entre ambos constructos, los investigadores sobre clima organizacional se centraron en mayor medida en el estudio de la formación del clima

organizacional y comenzaron a hacerse preguntas tales como ¿de dónde viene el clima organizacional?.

A este debate vino a sumarse la propuesta de utilizar el concepto cultura organizacional para analizar variables relacionadas con las estudiadas a través del concepto de clima. En consecuencia, aunque ambos conceptos refieren cosas distintas, el estudio de la cultura desplazó al de clima del lugar prominente que hasta entonces había ocupado en el análisis de la vida psicológica de las organizaciones. En lo consecuente, si bien el clima no desapareció de la agenda de los investigadores, fue rápidamente desplazado a un segundo término tras la irrupción dominante de la cultura como el constructo que prometía revitalizar los estudios organizacionales al utilizar un análisis considerando mucho más apropiado para captar los sutiles entramados de valores, símbolos, significados y ritos que alimentan a la vida de las organizaciones.

1.3 SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

Conservar un clima organizacional favorable es fundamental para el recurso humano que labora en las organizaciones, y este es un tema que ha ganado la atención entre los directivos y su personal, ya que diagnosticado a tiempo y adecuadamente permite resolver y evitar problemas a corto y largo plazo.

Para Litwin y Stringer (1968), el clima organizacional son “Los efectos subjetivos, percibidos del sistema formal, el “estilo” informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada.”

Existen diferentes maneras de mejorar el clima organizacional, todas ellas con la finalidad de satisfacer las necesidades del personal. Recordando siempre que cada organización cuenta con sus propias características y procedimientos a veces únicos y exclusivos.

Las organizaciones cuentan con recursos humanos, cada uno de ellos con ideas diferentes y proyectos de vida distintos. Es por ello que se debe proporcionar al trabajador un entorno confortable que conlleve a un buen desempeño laboral en beneficio de la propia organización.

Un ambiente laboral adecuado dado por una organización, estará siempre dirigido a estimular una actitud positiva, así como un efecto saludable hacia el personal para aceptar los cambios y la innovación organizacional.

La organización tendrá como finalidad la creación de un clima organizacional adecuado que induzca a su personal a contribuir con los objetivos y metas planteadas, ya que si esto no ocurre puede suceder que los empleados resulten ineficaces o peor aún nulos o inexistentes.

En consecuencia es necesario que el personal observe a la organización con una visión realista y no sesgada por las modas o las tendencias de hoy en día.

Por lo anterior, para llevar a cabo un diagnóstico del clima organizacional en cualquier institución es necesario tomar en cuenta diversos factores que influyen en el comportamiento del personal, donde tienen que ver las necesidades tanto del empleado como de la organización. Factores como la Motivación, el liderazgo, la comunicación, y la estructura organizacional son considerados como parte fundamental para el análisis del clima organizacional.

Para Solana (1993), la motivación se define como “lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, con qué vigor se actúa y en qué dirección se encauza la energía.”

La motivación describe lo que hace que una persona actúe y se comporte de cierta manera y es un factor que puede influir en el éxito o fracaso de una institución educativa, tal como lo hace el liderazgo.

Para Bass (1990), el liderazgo se define como “una interacción entre los miembros de un grupo. Los líderes son agentes de cambio, personas cuyas acciones afectan a otras personas más de lo que las acciones de los demás los afectan a ellos. El liderazgo ocurre cuando un miembro del grupo modifica la motivación o las capacidades de los demás en el grupo”.

El liderazgo es la capacidad de dirigir a las personas para lograr las metas y objetivos deseados por una organización, y el estilo de liderazgo puede que influya en el clima organizacional y por ende este puede llevar a la organización al triunfo o al fracaso. Un buen líder tiene una buena comunicación con su personal, es por eso que el factor comunicación es tan importante como los anteriores.

Para John y Newstrom (2003), la comunicación “es la transferencia de información y su comprensión entre una persona y otra. Es una forma de ponerse en contacto con otros mediante la transmisión de ideas, hechos, pensamientos, sentimientos y valores”.

La comunicación implica la transmisión de un determinado mensaje. Los elementos que conforman el proceso de la comunicación tienden a conseguir la eficacia de la información. Por lo tanto es un factor principal que influye en el clima organizacional.

Y no menos importante es la estructura organizacional la cual según Gibson, Ivancevich, Donnelly, y Konopaske (2006), definen como “un patrón de puestos y grupos de puestos en una organización. Una causa importante del comportamiento individual y de grupo”.

Un diagnóstico correcto de la influencia de estos factores en el clima organizacional podrían darle a las organizaciones antecedentes necesarios para mejorar el desempeño laboral, pero cabe mencionar que el personal no puede ser obligado a entender y desarrollar las acciones y propuestas de un plan de trabajo que se obtienen después de hacer un diagnóstico de este tipo.

Por otra parte, el proceso de estudiar estos factores dentro de una organización, se convierte en una oportunidad de hacer partícipe al personal en el análisis, diseño e implementación de soluciones a los problemas.

A lo anterior se deben sumar las condiciones necesarias para la realización de un estudio de este tipo lo cual facilitaría alcanzar las metas que se propongan en el proceso de mejorar el clima organizacional, llevando al éxito a las organizaciones.

El clima organizacional es un elemento importante en las instituciones educativas y en los últimos años ha sido motivo de estudio, ya que gran parte de ello ha contribuido al éxito de éstas.

Steward (1979), define al clima organizacional como: “El ambiente total de un centro educativo determinado por todos aquellos factores físicos, elementos estructurales, personales, funcionales y culturales de la institución que, integrados interactivamente en un proceso dinámico específico, confieren un peculiar estilo a la institución, condicionante, a su vez, de distintos productos educativos”.

Estudios sobre el clima organizacional de las instituciones educativas han sido de gran utilidad para contribuir a la eficiencia y eficacia del personal que labora en las organizaciones públicas y privadas.

Tal es el caso de Costa Caribe, Colombia donde se han realizado investigaciones como las de Brito y Marlenis (2011), quienes, en su artículo titulado “Factores del clima organizacional en las universidades de la Costa Caribe Colombiana”, definieron el clima organizacional “como el ambiente propio de la organización producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que se encuentran en proceso de interacción social”.

Desde entonces, en nuestro país se han realizado diversas investigaciones sobre los factores del clima organizacional, en donde se evidencia la importancia del comportamiento del empleado. El análisis de factores como la motivación, el liderazgo, la comunicación y la estructura organizacional contribuyen con el éxito empresarial pero no es exclusivo de ello, sino que depende también de las percepciones que tenga el trabajador de cada uno de ellos.

En el estado de México se han realizado investigaciones como la de Martínez y Granados (2001), quienes en su artículo titulado “El clima organizacional en una Institución Tecnológica de educación superior”, determinaron que el clima organizacional “no es otra cosa que el ambiente que se presenta en una organización como producto de una serie de variables objetivas y subjetivas que crean una gran diversidad de actitudes, conductas y reacciones en las personas que a ella pertenece, y que pueden ir desde una identificación plena hasta la frustración y el sabotaje para el desarrollo de la organización”.

En muchas instituciones educativas del estado de Michoacán existen factores como los anteriormente mencionados, que ponen en riesgo el clima organizacional favorable y estos a su vez influyen en el desempeño laboral. Es por ello que surge la necesidad de hacer el análisis del clima organizacional de la Esc. Preparatoria “José María Morelos y Pavón” de la U.M.S.N.H. ubicada en Morelia, Michoacán. Tratando con ello de identificar las percepciones que tiene el personal en relación a las diferentes características de su entorno laboral, con la intención de que esta institución educativa mejore su calidad educativa.

En el contexto educativo, la mayoría del personal que convive en las escuelas no logra saber cuáles son las metas y los objetivos de la institución a la que pertenecen, es decir, no se ven como parte de una organización con una visión y misión por cumplir, sino por el contrario se ven a sí mismos y al ambiente como un espacio de trabajo con intereses y objetivos poco comunes.

Un empleado con objetivos claros acerca de su papel en la organización es un trabajador comprometido con su labor productiva y esto conlleva a una eficacia y eficiencia organizacional.

En las escuelas, las autoridades consideran como un factor importante el clima organizacional y es de su interés para lograr mejoras en el desempeño de sus trabajadores, por cómo se ha mencionado anteriormente el tener un clima de trabajo agradable logra comprometer a los trabajadores con el logro de metas y objetivos establecidos por dicha organización, que finalmente se verán reflejados en administrativos motivados, alumnos mejor preparados y docentes comprometidos con su labor de enseñanza.

En un principio se debe mejorar en las dependencias educativas el clima a través de procesos encaminados a la gestión de recursos humanos.

En base a estudios realizados por varios autores y por observación, se pudo evidenciar que existen ciertos factores que ponen en riesgo el clima organizacional favorable de la Esc. Preparatoria “José María Morelos y Pavón” de la U.M.S.N.H. ubicada en Morelia, Michoacán. Esos factores ya anteriormente mencionados son: la motivación, el liderazgo,

la comunicación y la estructura organizacional. Lo que nos da como resultado empleados insatisfechos, con poca comunicación entre ellos, falta de lealtad entre el personal y sus directivos, entre otros.

1.4 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El planteamiento del problema para Sampieri (2006), no es sino afinar y estructurar más formalmente la idea de investigación, a su vez afirma que el planteamiento y sus elementos son muy importantes, porque proveen las directrices y los componentes fundamentales de la investigación; además, resultan claves para entender los resultados. Del concepto anterior se formulan los siguientes enunciados arbitrarios con referencia al tema.

- El clima organizacional es el que debería ser y que tipo de clima es que prevalece actualmente en las instituciones educativas.
- Comprobar si existe una diferencia significativa entre el clima organizacional actual en comparación con el clima organizacional esperado por el personal de una institución educativa.
- Confirmar si es conveniente analizar los factores que influyen en el clima organizacional en las instituciones educativas.

Por lo tanto y en base a los enunciados anteriores se considera, que para la Esc. Preparatoria “José María Morelos y Pavón” de la U.M.S.N.H. ubicada en Morelia, Michoacán es conveniente llevar a cabo un análisis en el clima organizacional que impulse un mejor desempeño y el éxito laboral.

1.5 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

Las preguntas de investigación según Sampieri (2006), orientan hacia las respuestas que se buscan con la investigación.

De lo anterior se formulan la pregunta general y las preguntas específicas referentes a nuestro estudio.

1.5.1 PREGUNTA GENERAL

¿Cómo influyen la motivación, el liderazgo, la comunicación y la estructura organizacional en el clima organizacional de la Esc. Preparatoria “José María Morelos y Pavón” de la UMSNH, ubicada en Morelia, Michoacán?

1.5.2 PREGUNTAS ESPECÍFICAS

1.- ¿Cómo impacta la motivación en el clima organizacional de la Esc. Preparatoria “José María Morelos y Pavón” de la U.M.S.N.H. ubicada en Morelia, Michoacán?

2.- ¿De qué manera influye el liderazgo en el clima organizacional de la Esc. Preparatoria “José María Morelos y Pavón” de la U.M.S.N.H. ubicada en Morelia, Michoacán?

3.- ¿Cuáles son los efectos de la comunicación en el clima organizacional de la Esc. Preparatoria “José María Morelos y Pavón” de la U.M.S.N.H. ubicada en Morelia, Michoacán?

4.- ¿En qué medida incide la estructura organizacional en el clima organizacional de la Esc. Preparatoria “José María Morelos y Pavón” de la U.M.S.N.H. ubicada en Morelia, Michoacán?

1.6 OBJETIVOS

Los Objetivos según Rojas (2001), deben expresarse con claridad para evitar posibles desviaciones en el proceso de investigación cuantitativa y ser susceptibles de alcanzarse.

Partiendo del concepto anterior se formula el objetivo general y los objetivos específicos referentes al presente trabajo.

1.6.1 OBJETIVO GENERAL

Analizar cómo influyen la motivación, el liderazgo, la comunicación y la estructura organizacional en el clima organizacional de la Preparatoria “José María Morelos y Pavón” de la U.M.S.N.H. ubicada en Morelia, Michoacán.

1.6.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- 1.- Analizar de qué manera impacta la motivación en el clima organizacional de la Preparatoria “José María Morelos y Pavón” de la U.M.S.N.H. ubicada en Morelia, Michoacán.
- 2.- Definir cómo influye el liderazgo en el clima organizacional de la Preparatoria “José María Morelos y Pavón” de la U.M.S.N.H. ubicada en Morelia, Michoacán.
- 3.- Establecer los efectos de la comunicación en el clima organizacional de la Preparatoria “José María Morelos y Pavón” de la U.M.S.N.H. ubicada en Morelia, Michoacán.
- 4.- Identificar en qué medida incide la estructura organizacional en el clima organizacional de la Preparatoria “José María Morelos y Pavón” de la U.M.S.N.H. ubicada en Morelia, Michoacán.

1.7 HIPÓTESIS

La hipótesis según Tamayo (2004), “es una proposición que nos permite establecer relaciones entre los hechos. Su valor reside en la capacidad para establecer más relaciones entre los hechos y explicar el por qué se producen”, es decir se formula una suposición que se hace sobre la realidad que aún no se conoce y que se ha formulado precisamente con el objetivo de llegar a conocerla.

Las hipótesis nos indican lo que estamos tratando de probar y pueden definirse como tentativas de explicaciones acerca del fenómeno estudiado, dichas hipótesis son formuladas a modo de proposiciones. Para la investigación científica, son proposiciones tentativas que se relacionan entre dos o más variables apoyadas en conocimientos sistematizados y organizados.

De lo anterior para el presente estudio se formulan la hipótesis general y las hipótesis específicas.

1.7.1 HIPÓTESIS GENERAL

La motivación, el liderazgo, la comunicación y la estructura organizacional son los factores principales que influyen en el clima organizacional de la Esc. Preparatoria “José María Morelos y Pavón” de la U.M.S.N.H. ubicada en Morelia, Michoacán.

1.7.2 HIPÓTESIS ESPECÍFICAS O ALTERNATIVAS.

1. Una mayor motivación garantiza una mejora en el clima organizacional de la Esc. Preparatoria “José María Morelos y Pavón” de la U.M.S.N.H. ubicada en Morelia, Michoacán.
2. Un buen liderazgo propicia una mejora en el clima organizacional de la Esc. Preparatoria “José María Morelos y Pavón” de la U.M.S.N.H. ubicada en Morelia, Michoacán.
3. Una mejor comunicación traerá como consecuencia una mejora en el clima organizacional de la Esc. Preparatoria “José María Morelos y Pavón” de la U.M.S.N.H. ubicada en Morelia, Michoacán.
4. Una mejor estructura organizacional contribuye a una mejora en el clima organizacional de la Esc. Preparatoria “José María Morelos y Pavón” de la U.M.S.N.H. ubicada en Morelia, Michoacán.

De lo anterior se toma que la hipótesis nula para este estudio, es que entre la variable dependiente y las cuatro variables independientes de estudio no existe relación.

1.8 VARIABLES

Para la hipótesis general y las hipótesis específicas, se plantea un cuestionario elaborado expresamente para este estudio (cuestionario I del anexo I).

1.8.1 VARIABLE DEPENDIENTE

La variable dependiente de esta investigación es el clima organizacional, variable utilizada para describir el ambiente percibido por el personal de la Esc. Preparatoria “José María Morelos y Pavón”, ubicada en Morelia, Michoacán.

1.8.2 VARIABLES INDEPENDIENTES

Chiavenato (2009), y Robbins (2004), en sus trabajos incluyen las variables de estudio utilizadas en el presente trabajo, y con base a la revisión bibliografía se sustentan 4 variables con sus respectivos criterios.

Las variables independientes de este estudio son la Motivación, el liderazgo, la comunicación y la estructura organizacional, factores que influyen en el clima organizacional de la Esc. Preparatoria “José María Morelos y Pavón”, ubicada en Morelia, Michoacán.

1.9 JUSTIFICACIÓN

La realización de esta investigación tiene diversos motivos que la justifican. Primero, se pretende realizar una contribución de carácter teórico, que desde luego, implica evidencia empírica, la cual tiene como finalidad entender lo complejo y dinámico del concepto clima organizacional. Esta aportación tiene dos dimensiones: la conceptual y la operacional. La conceptual, por medio de una revisión técnica de las definiciones de dicho tema y la operacional por medio de un análisis de los factores del clima organizacional que han sido incluidos por varios autores para su estudio.

El estudio del clima organizacional ha sido uno de los factores más importantes para el desarrollo de una empresa o institución desde el punto de vista productivo, estructural, administrativo y evolutivo. Resulta ser un elemento clave para entender el comportamiento humano en el área laboral, es por ello que es necesario analizar el clima organizacional en esta institución educativa.

Entre los estudios realizados en instituciones educativas se encuentran las investigaciones desarrolladas por Mercado y Toro (2008), quienes realizaron un estudio

exploratorio denominado “Análisis comparativo del clima organizacional en dos universidades públicas de Latinoamérica: México y Colombia”. El objetivo fue determinar la calidad del clima en dos universidades similares desde el punto de vista académico, organizacional y administrativo. En la universidad mexicana los resultados favorables se inclinaron hacia el trabajo en equipo y trato interpersonal mientras que en la universidad colombiana los resultados positivos se encontraron en la estabilidad y el sentido de pertenencia.

Villa y Villar (1992, citados en Molina y Pérez 2006), argumentan que el estudio del clima organizacional en las instituciones de educación superior resulta interesante por cuanto diversas investigaciones, realizadas en diferentes contextos y con distintos instrumentos, han demostrado que existe una relación directa entre éste y variables académicas como el rendimiento, la adquisición de habilidades cognitivas y el aprendizaje afectivo, aspectos relevantes para la formación de la personalidad integral del individuo.

Villa, Pons y Castellanos (2005), analizaron la percepción de 122 profesores y administrativos universitarios de una universidad pública colombiana. El análisis de los datos fue a través de estadística básica y análisis factorial que definieron al clima con una representatividad del 82.3%. Con base en los resultados, los autores recomiendan introducir modificaciones en el estilo de dirección y en la actitud laboral de los trabajadores.

Lo anterior proporciona evidencia de que el clima organizacional es una variable importante que impacta en otros factores que tienen estrecha relación con el logro de las Metas institucionales en las Instituciones Educativas.

Se tiene en cuenta que las instituciones educativas con un clima organizacional deficiente pueden con dificultad lograr un buen desempeño por parte de su personal, puesto que sus trabajadores se encuentran insatisfechos, desmotivados, incomunicados y sin un buen líder que sepa dirigirlos. Requisitos que sin lugar a duda llevan a un mejor desempeño laboral.

Para lograr que el personal se sienta parte de la organización y se comprometa con ella es necesario analizar algunos factores tales como la motivación, el liderazgo, la comunicación y la estructura organizacional que influyen en el clima organizacional de cualquier institución educativa, esto con la finalidad de proponer recomendaciones que ayudarán al personal a cumplir con los objetivos propios e institucionales.

Recordando que cada organización es diferente y por ende el clima organizacional también lo es. En el caso de las instituciones educativas el personal desempeña diferentes labores en forma coordinada para cumplir con los objetivos y metas correspondientes. Para ello se cuenta con directivos que planean, dirigen, y controlan dichas instituciones.

Sin olvidar que cada trabajador tiene una identidad propia que finalmente afecta al clima organizacional.

Por lo anterior, el desempeño del personal está dado por sus características individuales y las condiciones laborales en las que se desarrolla, razón por la cual un diagnóstico del clima organizacional puede ser de gran apoyo para coadyuvar con el logro de objetivos y metas organizacionales.

Se enuncian las siguientes razones que apoyan y justifican la presente investigación:

- Genera información de utilidad que permita realizar un análisis del clima organizacional en cualquier organización.
- Por medio del análisis se identifican los factores que influyen en el clima organizacional y que propician la mejora en el desempeño laboral.
- Desarrolla un instrumento que permite señalar las percepciones que tiene el personal de su entorno laboral para contribuir en la mejora de los aspectos deficientes y reforzar los positivos.
- Se logra de manera objetiva la identificación de soluciones positivas y de mayor impacto que favorecen la mejora del clima organizacional.
- Obtiene resultados que puedan ser utilizados por los directivos, docentes y personal administrativo de la institución para propiciar la mejora del clima organizacional.

1.10 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES DE INVESTIGACIÓN

El objetivo general de esta investigación es analizar cómo influyen la motivación, el liderazgo, la comunicación y la estructura organizacional en el clima organizacional de la Preparatoria “José María Morelos y Pavón” de la U.M.S.N.H. ubicada en Morelia, Michoacán.

Las hipótesis planteadas están compuestas de cinco variables, cuatro variables independientes y una variable dependiente. En este estudio la variable dependiente es el clima organizacional y las variables independientes son la motivación, el liderazgo, la comunicación y la estructura organizacional.

Como se mencionó anteriormente el clima organizacional está compuesto por una serie de factores organizacionales como la motivación, el liderazgo, la comunicación y la estructura organizacional. La tabla 1.1 muestra la operacionalización de la variable dependiente y la tabla 1.2 muestra la Operacionalización de cada una de las variables de la investigación. Así mismo la tabla 1.3 muestra la matriz de congruencia.

Tabla 1.1 Operacionalización de la variable dependiente

Variable dependiente	Definición real	Definición operacional
Clima Organizacional (OC)	El clima organizacional es la calidad o la suma de características ambientales percibidas o experimentadas por los miembros de la organización, e influye poderosamente en su comportamiento.	Son todas aquellas características ambientales que reflejan las necesidades de las personas y mantienen el equilibrio emocional en una organización. Esto se puede definir como un estado de adaptación, en el cuál no solo se busca satisfacer las necesidades primarias, sino más bien las de orden superior. Los factores que influyen en clima organizacional de cualquier institución entre otros son: La motivación, el liderazgo, la comunicación y la estructura organizacional, factores que nos ayudaran a diagnosticar el clima organizacional de la Esc. Preparatoria “José María Morelos y Pavón” de la UMSNH, ubicada en Morelia, Michoacán.

Fuente: Elaboración Propia (2015).

Tabla 1.2 Operacionalización de las variables independientes

Variable Independiente	Definición Real	Definición Operacional	Dimensión	Indicadores	N° de ítem
Motivación	La Motivación es el proceso responsable de la intensidad, el curso y la persistencia de los esfuerzos que hace una persona para alcanzar una meta determinada.	La motivación es un proceso que comienza con una deficiencia fisiológica o psicológica, o con una necesidad que activa un comportamiento o un impulso orientado hacia los beneficios económicos y sociales o un reconocimiento. La clave para comprender el proceso de motivación reside en el significado y en la relación entre las necesidades, impulsos e incentivos.	Orientación a la Recompensa Apertura a la experiencia Estabilidad Emocional Responsabilidad	Beneficios económicos y sociales.	2
				Reconocimientos	3, 4
				Creatividad	5
				Ira o labilidad emocional Ansiedad y depresión	6, 7 8
				Autodisciplina	9, 10, 11
Liderazgo	El liderazgo es el proceso que consiste en dirigir el comportamiento de las personas para que alcancen ciertos objetivos. En este caso, dirigir se entiende cómo llevar a las personas a actuar de cierta manera o a seguir un curso de acción particular.	El liderazgo es la habilidad de influir en las personas para que alcancen objetivos. Esta definición destaca que el líder se involucra con otras personas para lograr metas. El liderazgo es recíproco y se da entre individuos. Es una actividad enfocada en las personas, no en actividades como archivar papeles o resolver problemas. Implica usar el poder.	Confianza Cohesión de grupo Toma de Decisiones Apoyo	Confianza hacia la dirección	12, 13, 14
				Trabajo en equipo	15, 16, 17
				Participación	18, 19, 20, 21
				Influencia jerárquica	22, 23

Variable Independiente	Definición Real	Definición Operacional	Dimensión	Indicadores	N° Item por Variable
Comunicación	La comunicación organizacional es el proceso mediante el cual las entidades intercambian información y establecen un entendimiento común.	La comunicación es el proceso que sirve para compartir información con otras personas. En este caso, la información es un pensamiento o idea que una persona quiere dar a conocer.	Claridad	Habilidad para escuchar	24,25
				Grado en cómo se comunican los detalles de las tareas encomendadas.	26,27
Estructura Organizacional	Es el arreglo entre organizaciones y grupos de personas para alcanzar un propósito, mediante una división de trabajo integrada por procesos continuos de decisión basados en el conocimiento.	La estructura organizacional es el proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización, de tal manera que éstos puedan alcanzar las metas de una organización.	Canales de Comunicación	Comunicación con su director	28,29
				Comunicación con sus compañeros	30,31
			Perfiles	Perfil necesario por cargo	32
				Habilidades necesarias por cargo.	33
			Responsabilidad	Responsabilidades del cargo.	34

Fuente: Elaboración Propia (2015).

Tabla 1.3 Matriz de Congruencia

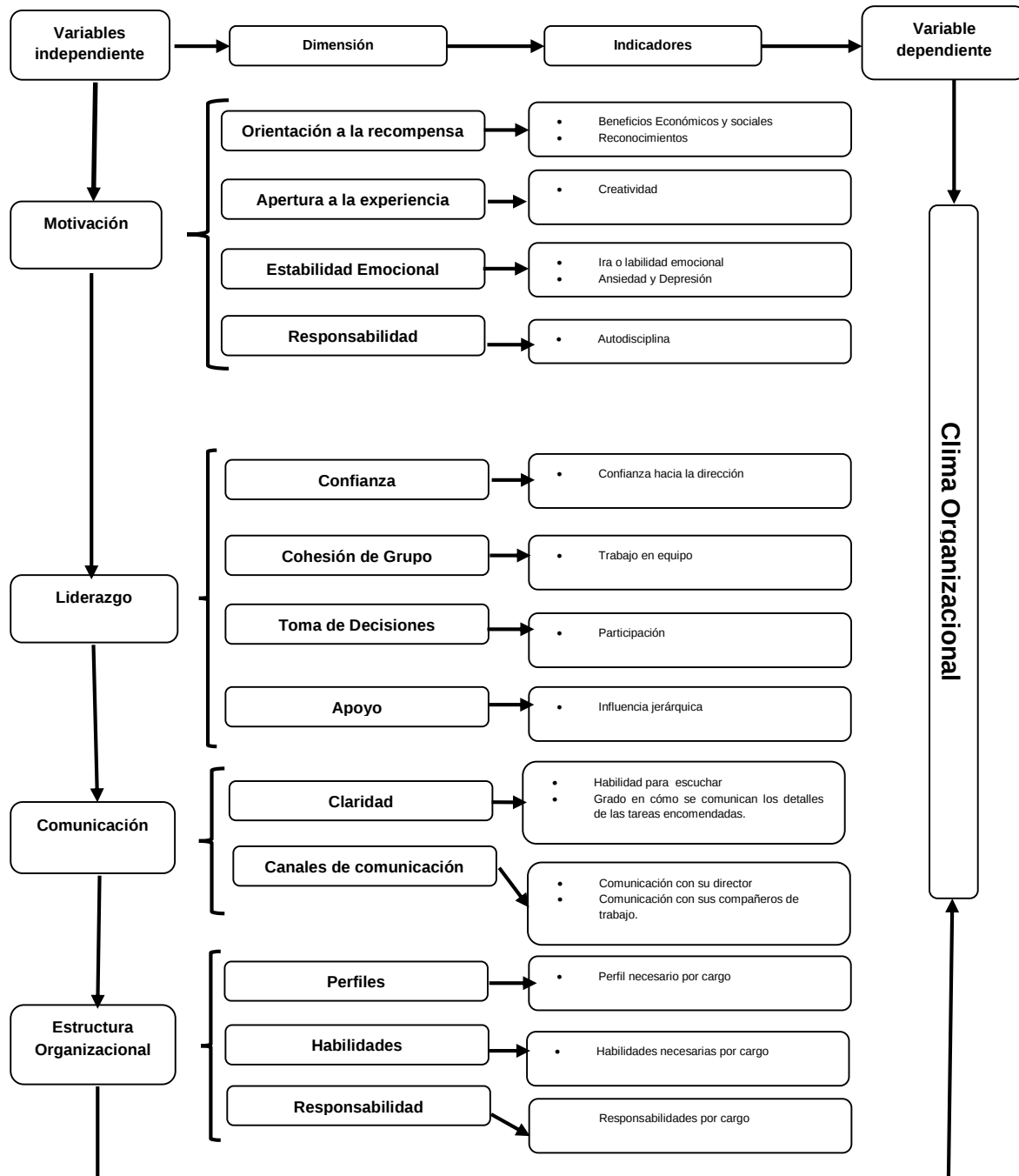
Descripción	Pregunta general	Objetivo general	Hipótesis general	variables
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Conservar un clima organizacional favorable es fundamental para el recurso humano que labora en las organizaciones, y este es un tema que ha ganado la atención entre los directivos y su personal, ya que diagnosticado a tiempo y adecuadamente permite resolver y evitar problemas a corto y largo plazo.	PREGUNTA GENERAL ¿Cómo influyen la motivación, el liderazgo, la comunicación y la estructura organizacional en el clima organizacional de la Esc. Preparatoria "José Ma. Morelos y Pavón" de la U.M.S.N.H. ubicada en Morelia, Michoacán? PREGUNTAS ESPECÍFICAS 1.- ¿Cómo impacta la motivación en el clima organizacional de la Esc. Preparatoria "José Ma. Morelos y Pavón" de la U.M.S.N.H. ubicada en Morelia, Michoacán? 2.- ¿De qué manera influye el liderazgo en el clima organizacional de la Esc. Preparatoria "José Ma. Morelos y Pavón" de la U.M.S.N.H. ubicada en Morelia, Michoacán? 3.- ¿Cuáles son los efectos de la comunicación en el clima organizacional de la Esc. Preparatoria "José Ma. Morelos y Pavón" de la U.M.S.N.H. ubicada en Morelia, Michoacán? 4.- ¿En qué medida incide la estructura organizacional en el clima organizacional de la Esc. Preparatoria "José Ma. Morelos y Pavón" de la U.M.S.N.H. ubicada en Morelia, Michoacán?	OBJETIVO GENERAL Analizar cómo influyen la motivación, el liderazgo, la comunicación y la estructura organizacional en el clima organizacional de la Preparatoria "José Ma. Morelos y Pavón" de la U.M.S.N.H. ubicada en Morelia, Michoacán. OBJETIVOS ESPECÍFICOS 1.- Analizar de qué manera impacta la motivación en el clima organizacional de la Preparatoria "José Ma. Morelos y Pavón" de la U.M.S.N.H. ubicada en Morelia, Michoacán. 2.- Definir cómo influye el liderazgo en el clima organizacional de la Preparatoria "José Ma. Morelos y Pavón" de la U.M.S.N.H. ubicada en Morelia, Michoacán. 3.- Establecer los efectos de la comunicación en el clima organizacional de la Preparatoria "José Ma. Morelos y Pavón" de la U.M.S.N.H. ubicada en Morelia, Michoacán. 4.- Identificar en qué medida incide la estructura organizacional en el clima organizacional de la Preparatoria "José Ma. Morelos y Pavón" de la U.M.S.N.H. ubicada en Morelia, Michoacán.	HIPÓTESIS GENERAL La motivación, el liderazgo, la comunicación y la estructura organizacional son los factores principales que influyen en el clima organizacional de la Esc. Preparatoria "José Ma. Morelos y Pavón" de la U.M.S.N.H. ubicada en Morelia, Michoacán. HIPÓTESIS ESPECÍFICAS 1.- Una mayor motivación garantiza una mejora en el clima organizacional de la Esc. Preparatoria "José Ma. Morelos y Pavón" de la U.M.S.N.H. ubicada en Morelia, Michoacán. 2.- Un buen liderazgo propicia una mejora en el clima organizacional de la Esc. Preparatoria "José Ma. Morelos y Pavón" de la U.M.S.N.H. ubicada en Morelia, Michoacán. 3.- Una mejor comunicación traerá como consecuencia una mejora en el clima organizacional de la Esc. Preparatoria "José Ma. Morelos y Pavón" de la U.M.S.N.H. ubicada en Morelia, Michoacán. 4.- Una mejor estructura organizacional contribuye a una mejora en el clima organizacional de la Esc. Preparatoria "José Ma. Morelos y Pavón" de la U.M.S.N.H. ubicada en Morelia, Michoacán.	Variable dependiente: CLIMA ORGANIZACIONAL Variables Independientes: 1.- MOTIVACIÓN 2.- LIDERAZGO 3.- COMUNICACIÓN 4.- ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Fuente: Elaboración Propia (2016)

1.11 DIAGRAMA DE VARIABLES

La siguiente gráfica, muestra el diagrama de variables que habrán de desarrollarse conceptualmente, derivadas de las hipótesis de la investigación.

Gráfico 1.1 Diagrama de variables



Fuente: Elaboración Propia (2015)

1.12 MODELO DE INVESTIGACIÓN

Según Arias (2006), “La investigación descriptiva consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo, o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Los resultados de este tipo de investigación se ubican en un nivel intermedio en cuanto profundidad de los conocimientos se refiere”.

De acuerdo con lo anterior el presente estudio es una investigación científica con un diseño descriptivo-correlacional, causal, hipotético deductivo-inductivo y de carácter cuantitativo-cualitativo, con predominancia cualitativa.

Es descriptivo, como su nombre lo indica, porque describe el objeto de estudio y el fenómeno. Es correlacional porque en esta investigación se busca medir el grado de relación entre las variables independientes con la dependiente.

Es causal, porque busca una explicación o causa de entendimiento entre las variables involucradas.

Es hipotético deductivo-inductivo porque se propone una hipótesis como consecuencia de las inferencias y del conjunto de datos empíricos o de principios y leyes más generales.

El método hipotético-deductivo ha sido visto por muchos como el método científico por excelencia. Se aplica empezando por la introducción de una hipótesis que puede resultar de anteriores inducciones, de una conjetura o de un acto de la imaginación creativa.

Es cualitativo-cuantitativo porque se plantean preguntas para medir las actitudes y se establecen escalas numéricas para responderlas.

CAPITULO 2

MARCO TEORICO

2.1 CONCEPCIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

El clima organizacional es considerado como un factor importante para el éxito de cualquier organización, su definición y utilización varían a menudo en función de los investigadores que lo estudian, está estrechamente ligado al comportamiento de un individuo en su entorno laboral.

Gil - Monte y Peiró (1997), plantean que el clima laboral es un proceso que se genera entre los miembros de una institución, que se transmite entre los empleados por medio de mecanismos de modelado, aprendizaje o por observación de los procesos de socialización laboral a través de escala de valores, normas y pautas de conducta.

En efecto, toda situación de trabajo implica un conjunto de factores específicos en el individuo, tales como las aptitudes y características físicas y psicológicas y, a cambio, está presenta entornos sociales y físicos que tienen sus particularidades propias.

Para Palma (2004), el clima organizacional es definido como la percepción del trabajador con respecto a su ambiente laboral y en función a aspectos vinculados como posibilidades de realización personal, involucramiento con la tarea asignada, supervisión que recibe, acceso a la información relacionada con su trabajo en coordinación con sus demás compañeros y condiciones laborales que facilitan su tarea.

Los orígenes teóricos de esta definición no están siempre claros en el desarrollo de muchas organizaciones.

Las primeras alusiones al término de clima organizacional se encuentran en los trabajos de Lewin, Lippitt y White (1939), Fleishman (1953), y Argyris (1957) y desde entonces se han venido proponiendo definiciones, realizando estudios empíricos y sosteniendo discusiones académicas con relación a este tópico.

El significado de clima se ha extendido al ámbito de las organizaciones, para referirse a las características del ambiente de trabajo. Por lo tanto se puede percibir un mal o un buen clima en una organización o parte de ella.

Hall (1996), define el clima laboral como "un conjunto de propiedades del ambiente organizacional, percibidas directa o indirectamente por los empleados que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado".

El estudio del clima es una tarea que puede efectuarse a pesar de todo, sin demasiadas dificultades:

- a) Una organización está limitada dentro del espacio; una compañía, un departamento o un servicio pueden identificarse sin ambigüedad.
- b) En el interior de una organización existen fuentes de información como informes, estadísticas, organigramas y percepciones de los empleados, que proporcionan las bases que pueden servir para identificar el clima de la organización.

Brunet (1987), expresa por otra parte, que es mejor hablar del clima organizacional que del medio interno de una organización. La palabra clima tiene una raíz griega que significa pendiente o inclinación. Clima es un concepto menos general y menos vasto que medio y se sitúa en el mismo nivel que la ecología, el ambiente, el sistema social o la atmósfera.

El cuadro 2.1, presenta las características propias del concepto de clima organizacional, que constituye una configuración de las características de una organización, así como las características personales de un individuo pueden constituir su personalidad.

Brunet (1987), plantea que es obvio que el clima organizacional influye en el comportamiento de un individuo en su trabajo, así como el clima atmosférico puede jugar un cierto papel en su forma de comportarse.

El clima organizacional también puede descomponerse en términos de estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modos de comunicación, estilos de liderazgo de la dirección, etc.

Cuadro 2.1 Características del concepto de clima organizacional

• El clima es un concepto molecular y sintético como la personalidad.
• El clima es una configuración particular de variables situacionales.
• Sus elementos constitutivos pueden variar aunque el clima puede seguir siendo el mismo.
• El clima tiene una connotación de continuidad pero no de forma tan permanente como la cultura, por lo tanto puede cambiar después de una intervención particular.
• El clima está determinado en su mayor parte por las características, las conductas, las aptitudes, las expectativas de otras personas, por las realidades sociológicas y culturales de la organización.
• El clima es fenomenológicamente exterior al individuo quien, por el contrario, puede sentirse como un agente que contribuye a su naturaleza.
• El clima es fenomenológicamente distinto a la tarea, de tal forma que se pueden observar diferentes climas en los individuos que efectúan una misma tarea.
• El clima está basado en las características de la realidad externa tal como las percibe el observador o el actor (la percepción no es siempre consciente).
• Puede ser difícil describirlo con palabras, aunque sus resultados pueden identificarse fácilmente.
• Tiene consecuencias sobre el comportamiento.
• Es un determinante directo del comportamiento porque actúa sobre las actitudes y expectativas que son determinantes directos del comportamiento.

Fuente: Tagiuri, págs. 24-25, traducción libre (1968).

Todos estos elementos se suman para formar un clima particular dotado de sus propias características que representan, en cierto modo, la personalidad de una organización e influye en el comportamiento de las personas en cuestión.

Esta forma de personalidad que caracteriza a una empresa puede ser sana o malsana, como la que caracteriza al ser humano. Si esta es malsana, alterará las relaciones de los empleados entre sí y con la organización, y tendrá dificultades para adaptarse a su medio

externo. Así mismo una organización puede no siempre estar consciente de su personalidad y de la imagen que proyecta.

El concepto clima organizacional según Brunet (1987), es una abstracción reciente ya que fue introducida por primera vez en psicología industrial/organizacional, por Gellerman (1960), sin embargo, los orígenes teóricos de este concepto no está siempre claro en las investigaciones. Frecuentemente se le confunde con la noción de cultura y, algunas veces, de liderazgo y los determinantes del clima no son siempre tan explícitos como sus efectos.

Existen dos grandes escuelas de pensamiento que son adyacentes a las investigaciones efectuadas y que jamás definen claramente el concepto de clima organizacional.

Escuela de la Gestalt: Este enfoque se centra en la organización de la percepción (el todo es diferente a la suma de sus partes). En el interior de este acercamiento se relacionan dos principios importantes de la percepción del individuo:

- 1) Captar el orden de las cosas tal y como éstas existen en el mundo.
- 2) Crear un nuevo orden mediante un proceso de integración a nivel del pensamiento. Según esta escuela, los individuos comprenden el mundo que los rodea basándose en criterios percibidos e inferidos y se comportan en función de la forma en que ellos ven ese mundo. De tal modo, la percepción del medio de trabajo y del entorno es lo que influye en el comportamiento de un empleado.

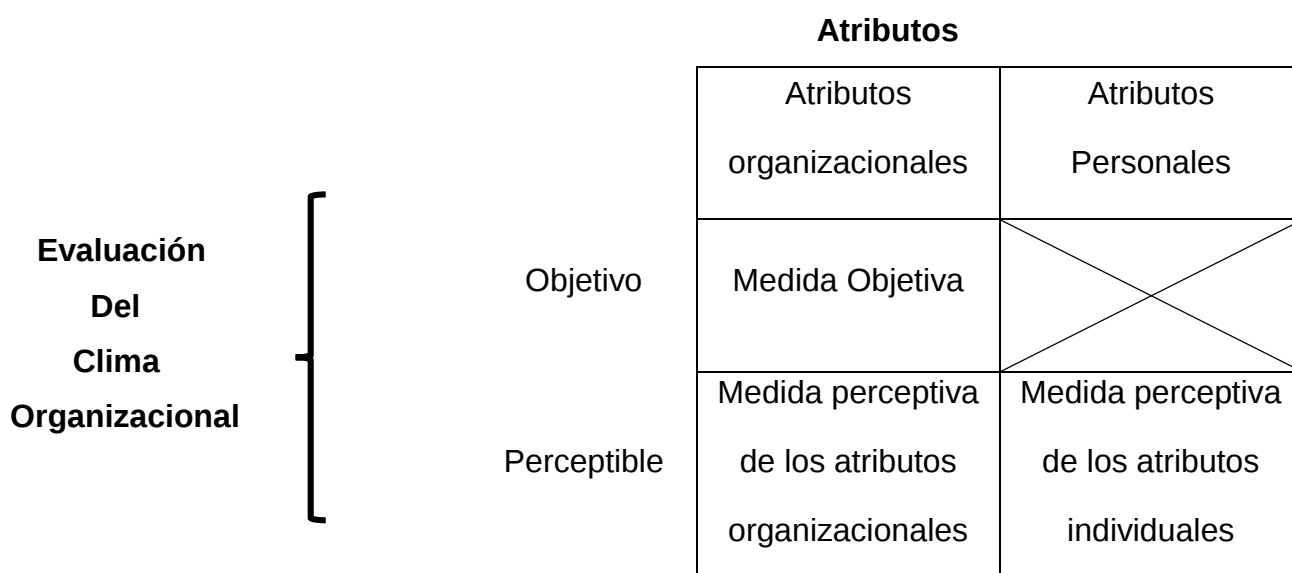
Escuela funcionalista: Según esta escuela, el pensamiento y el comportamiento de un individuo dependen del ambiente que lo rodea y las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio. Al contrario de los gestaltistas que postulan que el individuo se adapta a su medio porque no tiene otra opción, los funcionalistas introducen el papel de las diferencias individuales en este mecanismo. Así, un empleado interactúa con su medio y participa en la determinación del clima de éste.

2.2 DEFINICIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Existe una polémica respecto a la definición que puede ser unida al concepto de clima organizacional, el clima de una organización puede ser sentido por un individuo sin que esté, necesariamente, consciente del papel y de la existencia de los factores que lo componen; de esta forma resulta difícil medir el clima organizacional, puesto que nunca se sabe muy bien si el empleado lo evalúa en función de sus opiniones personales o de las características verdaderas de la organización.

No obstante, para regresar al nivel de la definición del concepto clima organizacional, se ve claramente, en la documentación consultada, que los investigadores han querido más bien circunscribirse al aspecto metodológico de la investigación sobre el clima que llegar a una definición en común. Brunet (1987) señala que James y Jones (1974) delimitan al clima organizacional desde tres puntos de vista: la medida múltiple de atributos organizacionales, la medida perceptiva de los atributos individuales y la medida perceptiva de los atributos organizacionales. En la figura 2.1 se presentan estos tres enfoques.

Figura 2.1 Definición de clima organizacional



Fuente: Luc Brunet, El clima de trabajo en las organizaciones (1987).

2.2.1 MEDIDA MÚLTIPLE DE LOS ATRIBUTOS ORGANIZACIONALES

La medida múltiple de los atributos organizacionales considera el clima como un conjunto de características que: a) Describen una organización y la distinguen de otras (productos fabricados o servicios ofrecidos, orientación económica, organigrama, etc.), b) son relativamente estables en el tiempo, y c) influyen en el comportamiento de los individuos dentro de la organización.

El clima se convierte entonces en un término general sinónimo de ambiente organizacional. La metodología de investigación privilegiada es la medida objetiva de los componentes (de la estructura) del clima, como si se pudiera lograr fijarlos sobre una película fotográfica.

2.2.2 MEDIDA PERCEPTIVA DE LOS ATRIBUTOS INDIVIDUALES

La medida perceptiva de los atributos individuales representa más bien una definición deductiva del clima organizacional que responde a la polémica que vincula la percepción del clima a los valores, actitudes u opiniones personales de los empleados y considera, incluso, su grado de satisfacción. Los principales defensores de esta medida definen el clima como elementos meramente individuales relacionados principalmente con los valores y necesidades de los individuos más que con las características de la organización.

2.2.3 MEDIDA PERCEPTIVA DE LOS ATRIBUTOS ORGANIZACIONALES

Dentro de esta óptica, el clima está considerado como una medida perceptiva de los atributos organizacionales y está definido como una serie de características que: a) son percibidas a propósito de una organización y/o de sus unidades (departamentos), y que b) pueden ser deducidas según la forma en la que la organización y/o sus unidades (departamentos) actúan (consciente o inconscientemente) con sus miembros y con la sociedad.

El clima determina el apoyo dado a una actividad por la organización, su aceptación como un integrado a la vida organizacional y su relación con los fines y aspiraciones de

los individuos dentro de la organización, así como los fines y objetivos de la organización misma.

Para resumir lo anterior, se mencionan tres variables importantes e implicadas en la definición del clima organizacional estas son: a) las variables del medio, como el tamaño, la estructura organizacional y la administración de los recursos humanos, b) las variables personales, como las aptitudes, las actitudes y las motivaciones del empleado, y c) las variables resultantes, como la satisfacción y la productividad que están influenciadas por las variables del medio y las variables personales.

2.3 IMPORTANCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

En forma general, el clima organizacional refleja los valores, las actitudes y las creencias de los miembros de una organización. Así se vuelve importante para el administrador el ser capaz de analizar y diagnosticar el clima de su organización por tres razones:

1. Evaluar las fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo negativo de una organización.
2. Iniciar y sostener un cambio que indique al administrador los factores específicos sobre los cuales debe enfocar sus energías para lograr los objetivos organizacionales.
3. Seguir el desarrollo de su organización y prever los problemas que puedan surgir.

Así pues, el administrador puede ejercer un control sobre la determinación del clima de manera tal que pueda administrar lo más eficazmente posible su organización.

2.4 TEORÍA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LIKERT

Likert, citado por Palma (2005), refiere en su teoría de clima organizacional que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto se afirma que la reacción estará determinada por la percepción.

Likert (1967), establece tres tipos de variables que determinan las características propias de una organización; las cuales se consideran que intervienen en la percepción individual del clima: Las variables causales, las variables intermedias y las variables finales.

Las variables causales: También son conocidas como variables independientes. Este tipo de variable está orientada a seguir la dirección o sentido en que una determinada organización evoluciona y obtiene sus resultados. Las variables causales comprenden la estructura de la organización y su administración: reglas, decisiones, competencia y actitudes. Las variables causales se distinguen por dos rasgos esenciales:

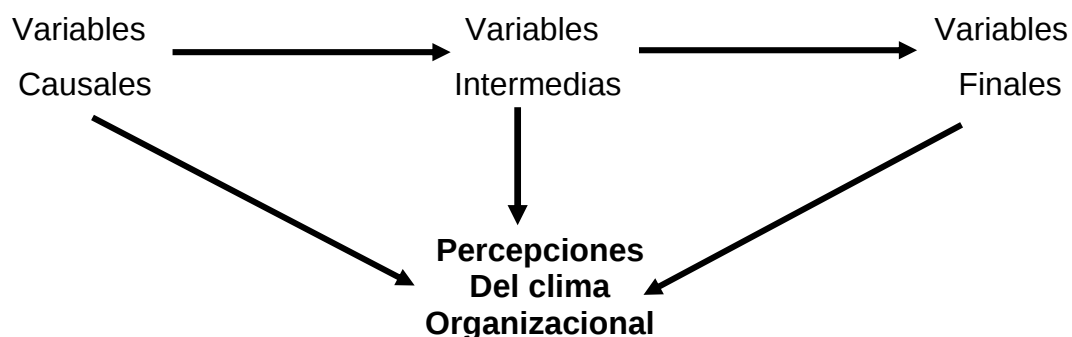
1. Pueden ser modificadas o transformadas por los miembros de la organización que pueden también agregar nuevos componentes.
2. Son variables independientes (de causa y efecto).

Las variables intermedias: Este tipo de variable refleja el estado interno y la salud de una organización y conforma los procesos organizacionales de una institución. Entre estas intervienen la motivación, la actitud, los objetivos de rendimiento, la eficacia de la comunicación y la toma de decisiones.

Las variables finales: Este tipo de variable derivan del efecto de las variables causales y de las intermedias, por lo que se considera que estas reflejan los resultados obtenidos por la organización. La productividad, los gastos de la empresa, las ganancias y las pérdidas son ejemplos de ellas.

Brunet (1987), en la figura 2.2 presenta la disposición de las tres variables.

Figura 2.2 Teoría del Clima organizacional de Likert



Fuente: Luc Brunet, El clima de trabajo en las organizaciones (1987).

La combinación y la iteración de dichas variables permiten establecer dos tipos de clima organizacional:

1. **Clima de tipo autoritario:** En este tipo de clima ubicamos dos tipos de sistemas el sistema de tipo autoritario explotador y el sistema de tipo autoritario paternalista.

En el sistema de tipo autoritario explotador el personal de alto rango jerárquico no les tiene confianza a los trabajadores. Las decisiones y los objetivos son tomados por los directivos de la institución. Los trabajadores se ven obligados a trabajar dentro de un ambiente de miedo, de castigo y de amenazas y en ocasiones de recompensas, y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad. Las relaciones entre los superiores y los empleados se establecen con cierto temor y desconfianza. La comunicación que existe entre ellos sólo existe en forma de instrucciones específicas.

En el sistema de tipo autoritario paternalista; es aquel en que la dirección tiene una confianza condescendiente con los empleados. La mayoría de las decisiones son tomadas en la cúspide de la institución aunque en algunas situaciones son tomadas en escalafones inferiores. Las recompensas y algunas veces los castigos son los métodos utilizados por excelencia para motivar a los trabajadores. Bajo este tipo de clima la dirección juega con las necesidades sociales de sus empleados sin embargo se refleja la impresión de trabajar en un ambiente estable.

2. **Clima de tipo participativo:** En este tipo de clima ubicamos el sistema de tipo participativo consultivo y el sistema participativo en grupo.

En el sistema de tipo participativo consultivo los superiores tienen confianza en sus trabajadores. La mayoría de las decisiones son tomadas en la cúspide de la organización pero en ciertas situaciones los trabajadores de niveles más bajos también pueden

hacerlo. Las recompensas y los castigos son estrategias motivacionales. Se percibe un ambiente dinámico.

En el sistema participación en grupo; los directivos de la institución tienen confianza en sus trabajadores. El proceso de toma de decisiones suele darse en toda la institución; la comunicación ocurre de forma ascendente, descendente y lateral. Sus estrategias motivacionales son la participación, el establecimiento de objetivos y el mejoramiento de los métodos de trabajo. La dirección junto con el personal subordinado conforma un equipo para alcanzar las metas y los objetivos.

En función de la teoría de los sistemas de Likert, los sistemas de tipo autoritario explotador y de tipo autoritario paternalista corresponderían a un clima de tipo cerrado mientras que los sistemas de tipo participativo consultivo y participativo en grupo, corresponderían a un clima abierto.

Brunet (1987), explica que la teoría de Likert es mucho más dinámica y explicativa del clima, tal como lo perciben los miembros de una organización, que el vocablo abierto/cerrado comúnmente asociado al concepto clima.

Esta teoría postula el surgimiento y establecimiento del clima participativo como el que puede facilitar la eficacia individual y organizacional de acuerdo con las teorías contemporáneas de la motivación que estipulan que la participación motiva a las gentes a trabajar.

2.4.1 MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL SEGÚN LIKERT

Likert diseñó un cuestionario titulado *Perfil Organizacional de Likert* (POL), utilizado para medir el clima organizacional tomando en cuenta los siguientes aspectos:

- Los métodos de mando: Referido a la capacidad que tiene el líder de influir en el grupo.
- Las características de las fuerzas motivacionales: Referentes a las estrategias motivacionales que son utilizadas por la institución.

- Las características de los procesos de comunicación: Referido a los diferentes tipos de comunicación que se encuentra en la organización y como se llevan a cabo.
- Las características del proceso de influencia referido a la relación supervisor-subordinado para establecer y lograr las metas.
- Las características del proceso de toma de decisiones: Implica de qué manera se delega el proceso de toma de decisiones en los diferentes niveles jerárquicos.
- Las características de los procesos de planificación: La forma en que se establece la fijación de objetivos o directrices.
- Las características de los procesos de control: Referente a la ejecución y distribución del control en las diferentes instancias organizacionales.
- Los objetivos de rendimiento y perfeccionamiento: Referidos a la planificación y formación deseada.

Este cuestionario es de los más populares, no solamente para medir el clima organizacional de una institución sino también para evaluar los cambios que pueden darse tras las intervenciones del tipo de desarrollo organizacional o de perfeccionismo.

2.5 DIMENSIONES Y MEDIDA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Son varias las dimensiones o componentes que forman el clima organizacional.

2.5.1 COMPONENTES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

En la teoría de Likert, se conocieron las principales variables implicadas en la composición de un clima organizacional, ahora se trata de analizar la naturaleza de estas variables, sus interacciones dentro de la composición del clima organizacional y los efectos que provocan dentro de la organización.

Brunet (1987), establece la figura 2.3 la cual representa la forma en cómo interactúan componentes tales como el comportamiento de los individuos y de los grupos, la

estructura organizacional y los procesos organizacionales, para crear un clima organizacional que, a su vez, produce los resultados que se observan a nivel del rendimiento organizacional, individual o de grupo.

Se tienen diversos comportamientos que nos proporcionan un aspecto individual entre ellos se encuentran la aptitud, la personalidad, la percepción, el estrés, los valores y el aprendizaje, comportamientos que permiten al individuo tener una satisfacción laboral, logrando con ello el alcance de sus objetivos y metas o por otro lado causándole una insatisfacción laboral en la cual se refleje el incumplimiento de los mismos.

Los comportamientos que definen si un grupo alcanza sus objetivos y metas, obteniendo mayores resultados son la estructura, los procesos, la cohesión, las normas y papeles que lo conforman. Si un grupo no desarrolla de forma adecuada cualquiera de estos comportamientos, está condenado a la insatisfacción laboral.

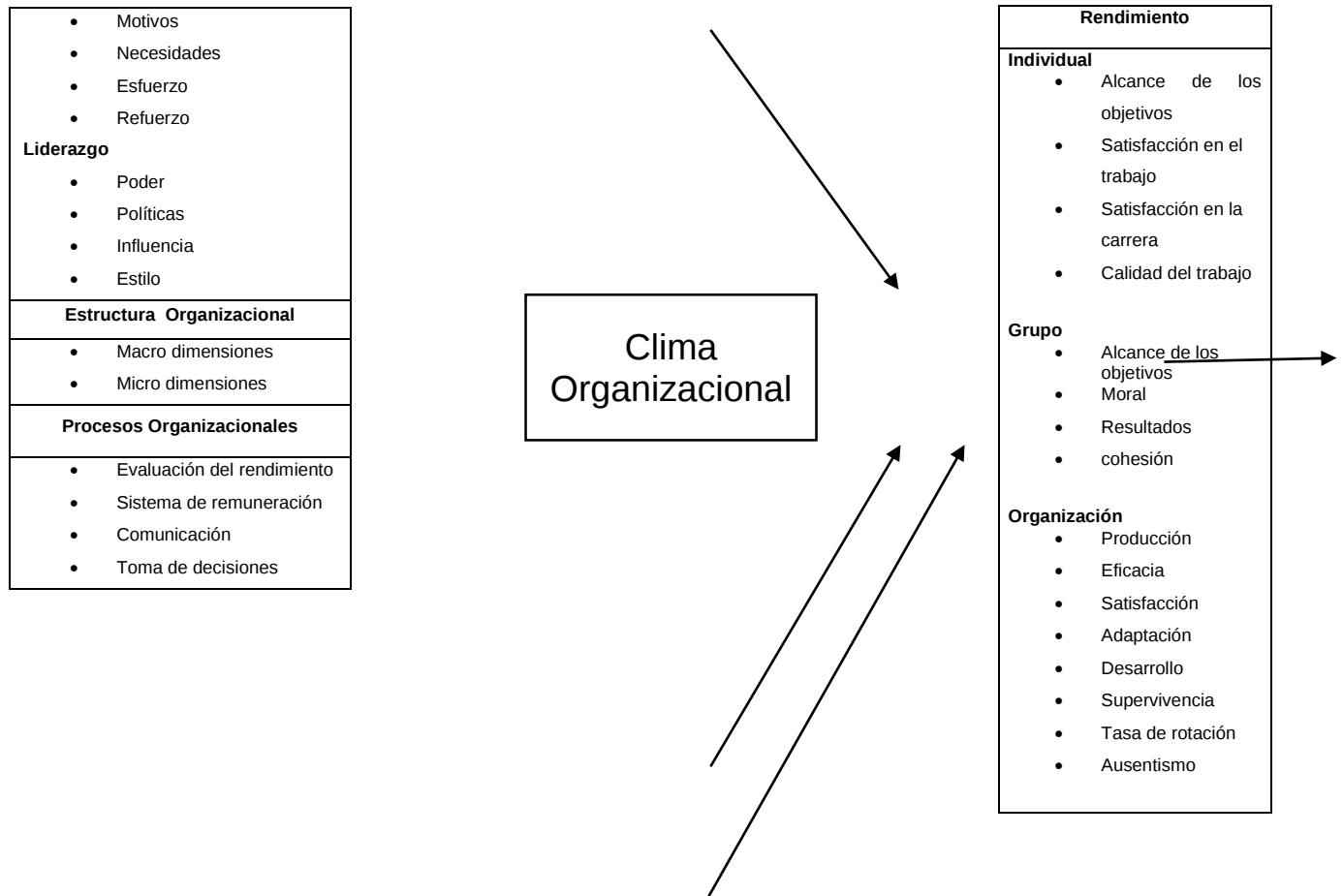
Es muy importante tener en cuenta cada uno de los comportamientos que se incluyen en cada uno de los componentes del clima organizacional, teniendo en cuenta que cada uno de ellos nos lleva a un rendimiento individual y grupal. Si estos comportamientos son de carácter positivo proporcionan un clima organizacional saludable que conlleva a formar una institución eficaz y eficiente en todos los sentidos.

Figura 2.3 Componentes y resultados del clima organizacional.

COMPONENTES

RESULTADOS

Comportamientos
Aspecto individual • Actitudes • Percepciones • Personalidad • Estrés • Valores • Aprendizaje
Grupo e intergrupo • Estructura • Procesos • Cohesión • Normas y papeles
Motivación



Fuente: Luc Brunet, El clima de trabajo en las organizaciones (1987).

2.5.2 CARACTERÍSTICAS DE LOS INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN DEL CLIMA

El instrumento de medición para la evaluación del clima es, por lo común el cuestionario escrito. La mayor parte de estos describen hechos particulares de la organización a través de preguntas que indican hasta qué punto está de acuerdo con la descripción.

En general, los cuestionarios manejan escalas de respuestas de tipo nominal o de intervalo. Muchas veces, su validez es solo aparente y, algunas veces, es una validez de concepto.

La investigación del clima organizacional, utilizando cuestionarios como instrumentos de medida, se desarrolla generalmente alrededor de dos grandes temas:

- a) Una evaluación del clima organizacional existente en las diferentes organizaciones (estudios comparativos).
- b) Un análisis de los efectos del clima organizacional en una organización (estudios longitudinales).

Por lo habitual, los cuestionarios se conciben para ser utilizados en varios tipos de organizaciones.

2.5.3 DIMENSIONES DEL CLIMA

Los diferentes investigadores que han abordado la medida del clima mediante cuestionarios, no se han puesto de acuerdo en cuanto al tipo de dimensiones que tienen que ser evaluadas a fin de tener una estimación lo más exacta posible del clima. Brunet (1987), establece el cuadro 2.2 el cual presenta cierto número de dimensiones propuestas por los investigadores. El número de dimensiones que se encuentran, en conjunto, es bastante heterogéneo puesto que se ven de 2 a 11 dimensiones en el grupo de investigaciones que figuran en este cuadro. También hay que hacer notar que ciertas dimensiones coinciden entre sí, lo que indica que hay varias dimensiones comunes del clima entre las señaladas por los investigadores.

De manera semejante a como lo hacen los componentes de la personalidad de un individuo, éstas dimensiones deben permitir trazar lo más exactamente posible la imagen del clima de una empresa. Dado que el instrumento de medición privilegiado para analizar el clima es el cuestionario, éste tendrá más capacidad y será más representativo si incluye las dimensiones importantes del ambiente para estudiar.

Cuadro 2.2 Dimensiones del clima organizacional.

Forehand y Gilmer (1964)	Friedlander y Margulies (1969)	Gavin (1975)	Lawler (1974)

1. Tamaño de la organización	1. Empeño	1. Estructura Organizacional	1. Competencia
2. Estructura organizacional	2. Obstáculos o trabas	2. Obstáculo	2. Responsabilidad
3. Complejidad sistemática de la organización	3. Intimidad	3. Recompensa	3. Nivel práctico concreto
4. Estilo de liderazgo	4. Espíritu de trabajo	4. Espíritu de trabajo	4. Riesgo
5. Orientación de fines	5. Actitud	5. Confianza	5. Impulsividad
	6. Acento puesto sobre la producción	6. Riesgos y desafíos	
	7. Confianza		
	8. Consideración		
Likert (1967)	Litwin y Stringer (1968)	Meyer (1968)	Payne (1971)
1. Métodos de mando	1. Estructura organizacional	1. Conformidad	1. Tipo de organización
2. Naturaleza de las fuerzas de motivación	2. Responsabilidad	2. Responsabilidad	2. Control
3. Naturaleza de los procesos de comunicación	3. Recompensa	3. Normas	
4. Naturaleza de los procesos de la influencia y de la interacción	4. Riesgo	4. Recompensa	
5. Toma de decisiones	5. Apoyo	5. Claridad	
6. Fijación de los objetivos	6. Normas	6. Espíritu de trabajo	

7. Procesos de control	7. Conflictos		
8. Objetivos de los resultados y perfeccionamiento			
Princhard y Karasick (1973)	Schneider y Bartlett (1968)	Steers (1977)	Halpin y Crofts (1963)
1. Autonomía	1. Apoyo proveniente de la dirección	1. Estructura	1. Cohesión entre el cuerpo docente.
2. Conflicto contra cooperación	2. Interés por los nuevos empleados	2. Refuerzo	2. Grado de compromiso del cuerpo docente
3. Relaciones sociales	3. Conflicto	3. Centralización del poder	3. Moral de grupo
4. Estructura organizacional	4. Independencia de los agentes	4. Posibilidad de cumplimiento	4. Apertura de espíritu
5. Recompensa	5. Satisfacción	5. Formación y desarrollo	5. Consideración
6. Relación entre el rendimiento y remuneración	6. Estructura organizacional	6. seguridad contra riesgo	6. Nivel efectivo de las relaciones con la dirección
7. Niveles de ambición de la empresa		7. Apertura contra rigidez	7. Importancia de la producción
8. Estatus		8. Estatus y moral	
9. Flexibilidad e innovación		9. Reconocimiento y retroalimentación	
10. Centralización		10. Competencia y flexibilidad organizacional	

Fuente: Luc Brunet, El clima de trabajo en las organizaciones (1987).

Es por ello que las dimensiones o factores que influyen en el clima organizacional o laboral son las piezas claves para el éxito de una empresa, porque estos condicionan las actitudes y el comportamiento de sus trabajadores. Cabe recordar que para la presente investigación consideraremos los siguientes factores: Motivación, Liderazgo, comunicación y estructura organizacional.

2.6 MOTIVACIÓN

Uno de los mayores desafíos de las organizaciones radica en motivar a las personas, o sea, en hacer que se sientan íntimamente decididas, confiadas y comprometidas a lograr los objetivos propuestos, en infundirles suficiente energía y estímulo para que alcancen el éxito por medio de su trabajo.

Es indispensable conocer que es lo que motiva al personal para conseguir la colaboración irrestricta de las personas. Varias razones explican por qué las personas tienen desempeños diferentes. La diversidad genera diferentes pautas de comportamiento y éstas casi siempre están relacionadas con las necesidades y metas. Se han utilizado muchos factores para tratar las diferencias en el desempeño de las personas, entre esos factores la motivación casi siempre ocupa el primer lugar.

2.6.1 CONCEPTO DE MOTIVACIÓN

La motivación es el concepto más vinculado con la perspectiva microscópica del comportamiento organizacional. A pesar de la enorme importancia de la motivación, resulta difícil de aplicar sus conceptos en el quehacer diario de las organizaciones. Por lo general, se utilizan términos como necesidades, deseos, voluntad, metas, objetivos, impulsos, motivos e incentivos. La palabra motivación proviene del latín *movere*, que significa mover.

Motivar el desempeño es una función importante para cualquier directivo, sin importar la circunstancia. Por ejemplo, en un equipo de fútbol profesional, los jugadores tales como los delanteros y el portero son los que reciben la mayor parte de gloria y los contratos más lucrativos. Otros jugadores como los centros de campo, que son iguales de importantes para el éxito del equipo con frecuencia reciben menos atención y ganan

salarios más bajos. El director técnico tiene que asegurarse de reconocer las habilidades y contribuciones de todos con el fin de mantener enfocado al equipo y motivado para el éxito continuo. Es así como llegamos a la conclusión que la motivación es un constructo hipotético que sirve para ayudar a la organización a comprender el comportamiento de su personal. En el cuadro 2.3 se muestran algunos conceptos de Motivación.

Cuadro 2.3 Conceptos de Motivación

Autor	Definición
Luthans (2002)	La motivación es un proceso que comienza con una deficiencia fisiológica o psicológica, o con una necesidad que activa un comportamiento o un impulso orientado hacia un objetivo o incentivo. La clave para comprender el proceso de motivación reside en el significado y en la relación entre las necesidades, impulsos e incentivos.
Griffin y Moorhead (2010)	La motivación es el conjunto de fuerzas que lleva a las personas a comportarse en forma particular.
Soto (2002)	La motivación es la presión interna surgida de una necesidad, también interna, que excita (vía electroquímica) las estructuras nerviosas, origina un estado de energía que impulsa al organismo a la actividad, e inicia, guía y mantiene la conducta hasta alcanzar una meta (objetivo o incentivo) o bloquear una respuesta.
Mitchell (1997)	La motivación es el proceso responsable de la intensidad, el curso y la persistencia de los esfuerzos que hace una persona para alcanzar una meta determinada.

Fuente: Elaboración propia (2015).

2.6.2 IMPORTANCIA DE LA MOTIVACIÓN

Los directivos luchan por motivar a su personal con la finalidad de lograr un mayor desempeño. Esto significa que el personal haga mejor su trabajo y de forma regular, haciendo contribuciones positivas a la misión de la organización. Pero el desempeño laboral depende de la capacidad y el entorno así como la motivación. Esta relación puede expresarse de la siguiente forma:

$$D = M + C + E$$

Con D= Desempeño, M= Motivación, C = Capacidad y E= Entorno

Para alcanzar altos niveles de desempeño, un empleado debe querer hacer bien el trabajo (motivación), tener la capacidad de hacer las cosas de forma eficaz (capacidad) y tener los materiales, recursos, equipo e información para hacerlo (entorno). Una deficiencia en alguna de estas áreas daña el desempeño. Así. Un gerente debe luchar por asegurarse de que se cumplan las tres condiciones.

2.6.3 PROCESO DE LA MOTIVACIÓN

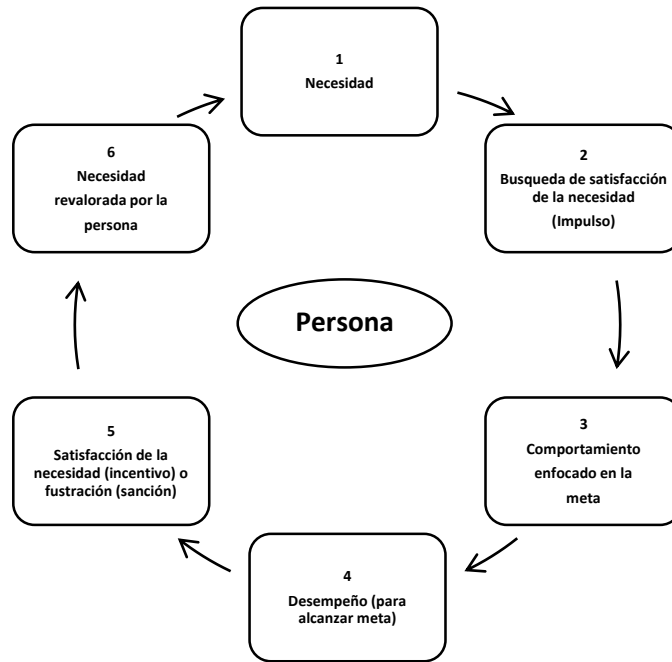
Una gran variedad de factores motiva a los seres humanos. A una persona le puede gustar su trabajo porque satisface sus necesidades sociales y de seguridad. No obstante, las necesidades humanas siempre están cambiando. Lo que hoy motiva a una persona quizás mañana ya no podría estimularla. El concepto de necesidades o carencias es importante para abordar el comportamiento humano dentro de las organizaciones. Por tanto, es preciso saber cómo funciona el proceso de la motivación.

El proceso de la motivación se puede explicar de la siguiente manera:

1. Las necesidades y las carencias provocan tensiones e incomodidad en la persona, lo que desencadena un proceso que busca reducir o eliminar esa tensión.
2. La persona escoge un curso de acción para satisfacer determinada necesidad o carencia y surge el comportamiento enfocado en esa meta (impulso).
3. Si la persona satisface la necesidad, el proceso de motivación habrá tenido éxito. La satisfacción elimina o reduce la carencia. No obstante, si por algún obstáculo no logra la satisfacción, surgen la frustración, el conflicto o el estrés.
4. Esa evaluación del desempeño determina algún tipo de recompensa (incentivo) o sanción para la persona.
5. Se desencadena un nuevo proceso de motivación y se inicia otro ciclo.

En la figura 2.4 se muestra el proceso de la motivación.

Figura 2.4 Modelo simple del proceso de motivación



Fuente: Idalberto Chiavenato, Comportamiento organizacional (2009).

Si bien la necesidad satisfecha genera un estado de satisfacción y el consiguiente bienestar, una necesidad no satisfecha puede generar frustración, conflicto o estrés.

2.6.4 PERSPECTIVAS HISTÓRICAS DE LA MOTIVACIÓN

Los puntos de vista históricos sobre la motivación no siempre son precisos y son de interés por diversas razones. Por un lado, proporcionan la base para el pensamiento contemporáneo acerca de la motivación. Por otro, están basados en el sentido común y la intuición, una apreciación de fortalezas y debilidades las cuales pueden ayudar a los directivos a ganar conocimientos para motivar a su personal.

El enfoque tradicional Uno de los primeros autores en abordar la motivación laboral hace más de un siglo fue Frederick Taylor (1911). El desarrollo un método para estructurar los trabajos que llamó Administración Científica, la cual asume que los empleados están motivados por el dinero.

El enfoque de relaciones humanas El enfoque de relaciones humanas sustituyó al de la administración científica en la década de los treinta y este enfoque sugiere que las

actitudes favorables de los empleados resultan en una motivación para trabajar en forma ardua.

El enfoque de recursos humanos El cual lleva los conceptos de las necesidades y de la motivación un paso más adelante. Sugieren que la Motivación asume que las personas quieren contribuir y tienen la capacidad de hacer contribuciones genuinas.

2.6.5 TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN

Existen muchas teorías e investigaciones sobre la motivación desde diferentes puntos de vista. Empezare por mencionar las principales teorías que se basan en el contenido de la motivación. Éstas parten del principio de que los motivos del comportamiento humano residen en el individuo. La motivación para actuar viene de las fuerzas internas de cada persona, las cuales la hacen única.

2.6.5.1 LA JERARQUÍA DE LAS NECESIDADES DE MASLOW

La jerarquía de las necesidades desarrollada por el psicólogo Maslow (1954), en la década de los cuarenta, es la teoría más conocida. Influido por la escuela de las relaciones humanas, Maslow afirmó que los seres humanos son animales de "deseos": tienen deseos innatos por satisfacer un conjunto dado de necesidades. Más aun, Maslow creyó que estas necesidades se ordenan en una jerarquía de importancia, con las necesidades más básicas en la base de la jerarquía.

La figura 2.5 muestra la jerarquía de las necesidades de Maslow, el cual identifico las necesidades en fisiológicas, de seguridad, pertenencia, de estima, y de autorrealización.

Necesidades Fisiológicas Se encuentran en el primer nivel y su satisfacción es necesaria para sobrevivir. Son la comida, el agua, el sueño, el reposo, el sexo.

Necesidades de seguridad Están situadas en el segundo nivel, son la seguridad y protección física, orden, estabilidad.

Necesidades sociales o de pertenencia Están relacionadas con los contactos sociales y la vida económica. Son necesidades de pertenencia a grupos y organizaciones.

Necesidades de estima Son necesidades de respeto, prestigio, admiración, poder.

Necesidades de autorrealización Surgen de la necesidad de llegar a realizar el sistema de valores de cada individuo, es decir lograr sus máximas aspiraciones personales.

Figura 2.5 La pirámide de las necesidades humanas de Maslow



2.6.5.2 TEORÍA ERC

La teoría ERC desarrollada por el psicólogo de Alderfer (1972), es otra teoría de las necesidades históricamente importante de la motivación. Alderfer trabajó con la pirámide de Maslow, pero la ajustó por medio de la investigación empírica y la resumió en necesidades de existencia, de relaciones y de crecimiento, de ahí el nombre de teoría ERC.

Las necesidades de existencia Se refieren al bienestar físico: la existencia, la preservación y la supervivencia.

Las necesidades de relaciones Se refieren al deseo de interacción con otras personas, es decir, a las relaciones sociales.

Las necesidades de crecimiento Se refieren al desarrollo del potencial humano y al deseo de crecimiento personal.

2.6.5.3 TEORÍA DE LOS DOS FACTORES DE HERZBERG

Esta teoría en un principio fue llamada la "teoría de los dos factores", pero el nombre más contemporáneo que utilizamos aquí es más descriptivo. Esta teoría tiene un papel importante en el pensamiento administrativo acerca de la motivación y sin embargo aunque pocos investigadores la aceptan es ampliamente conocida y aceptada por los directivos en activo.

Fue desarrollada por Herzberg (1959), y sus asociados a finales de la década de los cincuenta y principios de los sesenta. Según Herzberg la motivación de las personas en el trabajo depende de dos factores íntimamente relacionados: los factores higiénicos y los factores motivacionales.

Factores higiénicos Son las condiciones de trabajo que rodean a una persona. Incluyen las instalaciones y el ambiente y engloban las condiciones físicas, el salario y las prestaciones sociales, las políticas de la organización, el estilo de liderazgo, el clima laboral, las relaciones entre la dirección y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades de crecimiento, la relación con los colegas, etc.

Factores motivacionales Son los que determinan el mayor o menor grado de satisfacción en el trabajo y están relacionados con el perfil del puesto. Entre estos factores tenemos: La realización de un trabajo interesante, la responsabilidad, el reconocimiento, la promoción, la autoevaluación del desempeño, etc.

Herzberg llegó a la conclusión de que los factores responsables de la satisfacción profesional son distintos de los causan la insatisfacción y están totalmente desligados de ellos. Es su opinión, lo opuesto de la satisfacción no es la insatisfacción, sino la ausencia de insatisfacción.

2.6.5.4 TEORÍA DE LAS NECESIDADES ADQUIRIDAS DE MCCLELLAND

McClelland (1961), desarrolló la teoría de las necesidades adquiridas y sostiene que la dinámica del comportamiento humano parte de tres motivos o necesidades básicas.

La necesidad de realización Es la necesidad de éxito competitivo, búsqueda de la excelencia, lucha por el éxito y realización en relación con determinadas normas.

La necesidad de poder Es el impulso que lleva a controlar a otras personas o influir en ellas, a conseguir que adquieran un comportamiento que no tendrían de forma natural.

La necesidad de afiliación Es la inclinación hacia las relaciones personales cercanas y amigables, el deseo de ser amado y aceptado por los demás.

McClelland plantea que estas tres necesidades son aprendidas y adquiridas a lo largo de la vida como resultado de las experiencias de cada persona.

2.6.5.5 TEORÍA DE LA EQUIDAD

Esta teoría fue desarrollada por Adams (1965), a mediados de los años sesenta, y es la primera que se refirió al proceso de motivación; se basa en la comparación que las personas hacen entre sus aportaciones y recompensas y las de otros. Esta teoría se enfoca en el deseo de las personas de ser tratadas con lo perciben como equidad y a evitar la inequidad percibida.

La teoría define la equidad como la creencia de que somos tratados de forma justa en relación con los demás; y la inequidad como la creencia de que somos tratados de forma injusta en relación con los demás.

2.6.5.6 TEORÍA DE LAS EXPECTATIVAS

La teoría de las expectativas es un modelo más incluyente de la motivación que la teoría de la equidad. Al paso de los años, desde su elaboración original, el alcance y la complejidad de la teoría han continuado su crecimiento.

En el modelo básico de la expectativa Vroom (1964), por lo general recibe el crédito por aplicar primero la teoría de la motivación en un lugar de trabajo. La teoría intenta determinar de qué formas los individuos eligen entre las conductas alternativas.

Esta teoría parte del supuesto de que las necesidades humanas se pueden satisfacer observando ciertos comportamientos. En una situación cualquiera, las personas deben optar por varios comportamientos que podrían satisfacer sus necesidades.

2.6.5.7 TEORÍA DEL REFUERZO

La teoría del refuerzo (también llamada “condicionamiento operante”) por lo general se asocia con el trabajo de Skinner (1969). En su forma más simple la teoría del refuerzo sugiere que el comportamiento es función de sus consecuencias.

2.6.6 VISIÓN INTEGRADA DE LAS TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN

El concepto Motivación es tan complejo que existen varias teorías acerca de la Motivación, todas ellas abordando un aspecto importante y específico de este concepto sumamente complejo. El reto de cada directivo es analizarlas en conjunto para descubrir cómo se relacionan y aplicar todo ese conocimiento a favor de la organización.

2.6.7 CLIMA ORGANIZACIONAL Y MOTIVACIÓN

La motivación individual se refleja en el clima de la organización. Las personas se adaptan continuamente a diversas situaciones para satisfacer sus necesidades y mantener su equilibrio emocional. Es un estado continuo de adaptación, en el cual no solo se busca satisfacer las necesidades primarias sino también las de orden superior.

El ambiente entre los miembros de la organización se llama clima organizacional y está estrechamente ligado al grado de motivación que tienen las personas. Cuando estas se encuentran muy motivadas el clima organizacional mejora y se traduce en relaciones satisfactorias, que se caracterizan por actitudes de ánimo, interés, colaboración irrestricta, etc. Por otra parte si las personas están poco motivadas el clima organizacional suele deteriorarse y se caracteriza por estado de depresión, desinterés, apatía, insatisfacción, etc. y en casos extremos puede llegar a episodios de inconformidad y agresividad, situaciones a las cuales el personal se enfrenta de forma abierta, como ocurre con las huelgas, paros y protestas similares.

Así, el clima organizacional es favorable cuando se satisfacen las necesidades de los empleados, ya que se mejora el ánimo de estos. En cambio, es desfavorable cuando produce frustración porque no satisface las necesidades de cada individuo. El clima organizacional y la motivación de las personas se influyen y realimentan entre sí.

2.7 LIDERAZGO

El tema de liderazgo ha fascinado al mundo desde hace muchos años y está adquiriendo una importancia cada vez mayor en las organizaciones. La razón es sencilla: las empresas requieren de líderes que las dirijan correctamente.

2.7.1 EL SIGNIFICADO DE LIDERAZGO

Según Yulk y Fleet (1992), definen liderazgo en términos tanto del proceso como de la propiedad. Como proceso, Según Jago (1982), el liderazgo es el uso de la influencia no coercitiva para dirigir y coordinar las actividades de los miembros del grupo para alcanzar una meta. Como propiedad, es el conjunto de características atribuidas a quienes, según se percibe, utilizan esa influencia con éxito. La **influencia**, un elemento común de ambas perspectivas, es la habilidad de afectar las percepciones, creencias, actitudes, motivación y/o conductas de otros. Desde el punto de vista organizacional el liderazgo es de vital importancia ya que tiene una poderosa influencia en el comportamiento individual o de grupo.

2.7.2 CONCEPTOS DE PODER Y DE DEPENDENCIA

El liderazgo es, en cierto sentido, un poder personal que permite a alguien influir en otros por medio de las relaciones existentes. Siempre existe la persona que es el líder y los liderados quienes se someten a su influencia. La capacidad para influir, persuadir y motivar a los subalternos está fuertemente ligada al poder que los demás perciben del líder.

French y Raven (1960), señalan cinco tipos de poder:

El poder coercitivo El cual se basa en el temor y la coerción. El subalterno percibe que si no cumple con las exigencias del líder puede recibir un castigo o sanción.

El poder legítimo El cual es derivado del cargo que ocupa el individuo en la el grupo o jerarquía. Los niveles jerárquicos establecen escalafones de autoridad dentro de una organización.

El poder de recompensa El cual es sustentado en las esperanzas de los subalternos de obtener alguna recompensa, premio, incentivo o elocuencia o reconocimiento deseado.

El poder de referencia El cual se basa en lo mucho que el líder es admirado. En la actitud y el atractivo que un líder pueda tener. A este poder simplemente se le llama Carisma.

El poder de competencia El cual es sustentado por el talento, la experiencia, el conocimiento y la especialización que un líder pueda tener. A este poder también se le llama poder de Pericia.

La dependencia forma parte importante del poder ya que este es representado en función de esta. Cuando más dependa un subordinado de su jefe, mayor será su poder.

2.7.3 TEORÍAS DEL LIDERAZGO

Debido a su importancia, el liderazgo ha dado lugar a muchas investigaciones, de las cuales han surgido diversas teorías. La diversidad de enfoques es enorme, lo cual demuestra que el tema Liderazgo es complejo y difícil de estudiar.

2.7.3.1 LA TEORÍA DE LIDERAZGO CMP

Fiedler (1967), desarrollo la teoría de liderazgo CMP, que intenta explicar y reconciliar tanto la personalidad del líder como las complejidades de la situación. En un principio esta teoría fue llamada “teoría del liderazgo de Contingencia”. Donde CMP significa “compañero de trabajo menos preferido”. La teoría CMP sostiene que la situación determina lo que constituye un liderazgo efectivo.

Fiedler sostiene que la efectividad del liderazgo depende de la combinación entre la personalidad de un líder y la situación. Fiedler desarrolló términos especiales para describir los rasgos básicos de la personalidad de un líder en relación con el liderazgo: “motivación por la tarea” frente a “motivación por la relación”. Así mismo conceptualizó el contexto situacional en términos del grado en que favorece al líder, que va desde muy favorable hasta muy desfavorable.

2.7.3.2 LA TEORÍA DEL LIDERAZGO DE TRAYECTORIA-META

Esta teoría fue desarrollada por Evans y House (1974), esta teoría se enfoca en la situación y las conductas del líder más que en los rasgos fijos de este. En contraste con la teoría CMP, la teoría de trayectoria-meta sugiere que los líderes se pueden adaptar con rapidez a distintas situaciones.

Esta teoría argumenta que los subordinados son motivados por su líder hasta el grado en el que las conductas de ese líder influyen en sus expectativas. En otras palabras, el líder afecta el desempeño de sus subordinados al aclarar las conductas (trayectorias) que llevarán a las recompensas deseadas (metas). Desde luego, lo ideal es que la obtención de una recompensa en una organización dependa del desempeño efectivo. La teoría de trayectoria-meta sugiere además que un líder puede comportarse de distintas maneras en situaciones diferentes.

2.7.3.3 ENFOQUE DEL ÁRBOL DE DECISIONES DE VROOM

El enfoque del árbol de decisiones de Vroom (2000), supone que el grado al que los subordinados deben estar motivados para participar en la toma de decisiones depende de las características de la situación.

Los líderes pueden interactuar con sus subordinados de distintas maneras. El enfoque del árbol de decisiones de Vroom se enfoca específicamente en la toma de decisiones y ayuda a los líderes a decidir cuanta participación permitir a sus subordinados al momento de tomar una decisión. Por ejemplo, un líder utiliza el enfoque de consulta en grupo. Es decir, presenta una decisión al grupo y espera sus preguntas y sugerencias. Después de que tiene esa información él toma la decisión.

2.7.3.4 EL MODELO DE INTERCAMBIO LÍDER-MIEMBRO (ILM)

Este modelo fue desarrollado por Dansereau y Graen (1975), en el enfatiza la importancia de las relaciones variables entre los supervisores y cada uno de sus subordinados.

El modelo sugiere que los supervisores establezcan una relación especial con un número reducido de subordinados de confianza conocidos como grupo interno. En la mayoría

este grupo recibe tareas especiales que requieren de mayor responsabilidad y autonomía; es probable que también reciba privilegios especiales, como mayor discreción en los horarios de trabajo.

2.7.3.5 EL MODELO HERSEY Y BLANCHARD

El modelo Hersey y Blanchard (1988), se basa en la premisa de que el comportamiento apropiado del líder depende de la “preparación” de sus seguidores. En este caso, preparación se refiere al grado de motivación, competencia, experiencia e interés en aceptar la responsabilidad por parte de los subordinados.

2.7.4 EL LIDERAZGO A TRAVÉS DE SUS SEGUIDORES

En base a las teorías desarrolladas sobre el liderazgo se puede concluir que el liderazgo es un concepto complejo que está siendo analizado desde diferentes ángulos, ya sea en términos de teorías, modelos métodos o aplicaciones. Los tres principales enfoques del liderazgo desde el punto de vista de sus seguidores son el liderazgo transformacional, el liderazgo carismático y las atribuciones del liderazgo.

Liderazgo carismático. Para House y Baetz (1979), este liderazgo se refiere a las habilidades personales que generan un efecto profundo y extraordinario entre los seguidores del líder.

Liderazgo transformacional. Se refiere al conjunto de habilidades que permiten a un líder reconocer la necesidad de un cambio de valores, creencias, y necesidades de sus seguidores, creando una visión para guiar ese cambio y ejecutarlo de forma efectiva.

Atribución y liderazgo. Si se aplica la teoría de la atribución (las personas suelen observar el comportamiento y luego atribuirse causas) al liderazgo, se sostiene que, cuando se observan ciertas conductas en un contexto relacionado con el liderazgo, es probable que otros atribuyan diversos niveles de capacidad o poder de liderazgo a la persona que las muestra.

2.7.5 TIPOS DE LIDERAZGO VIGENTES EN LAS ORGANIZACIONES.

El líder Autocrático Ha demostrado eficiencia. Asume por completo la responsabilidad; se caracteriza por dar órdenes y espera el cumplimiento de las mismas por lo que se basa en el uso de la fuerza. Suele acompañarse de un sistema legal que lo apoya, aunque en muchos casos, resulta una condición innecesaria. Decide las actividades y se asegura que los trabajadores lleven a cabo su labor basándose en amenazas y castigos.

El líder Paternalista. Es una modalidad del tipo de liderazgo autoritario. Se escuda en la benevolencia y en el aparente interés por el beneficio de la gente y la preocupación expresada por el bien de las personas, los justifica de todo lo que hagan.

El líder Permisivo. Se puede describir este tipo de liderazgo como aquel que evita usar su poder y responsabilidad. El líder no se preocupa por lo que está sucediendo, no obliga a los trabajadores a ejecutar sus labores. Predomina un exceso de confianza. Les otorga a los subordinados un alto grado de independencia operativa. En la práctica no funciona puesto que propicia el relajamiento, la indisciplina y la baja productividad.

El líder Democrático. Este tipo de liderazgo se caracteriza por descentralizar la autoridad y funciona en determinadas organizaciones. Supone un sistema de igualdad de derechos y de deberes. Existe participación de los trabajadores en el proceso de toma de decisiones por lo que el líder y el grupo actúa como una unidad social. Se informa a los subordinados sobre las condiciones que afecta su empleo para que se le tome en cuenta en las tareas que ellos mismos van a ejecutar.

El líder Situacional. Es el liderazgo más adecuado, efectivo y conveniente para una determinada organización. Su característica principal es que se ejerce de acuerdo con las circunstancias que se presentan. Requiere de una gran capacidad de adaptación y un excelente manejo de recursos personales, para el ejercicio de la autoridad. Su sustento es de orden práctico.

2.7.6 ALTERNATIVAS AL LIDERAZGO

En algunas circunstancias el liderazgo se vuelve irrelevante o innecesario, los factores que contribuyen a esas circunstancias se les conoce como sustitos del liderazgo, aunque

en algunos casos existen factores que neutralizan o niegan la influencia de un líder aun cuando ese individuo trata de ejercer un liderazgo.

Los sustitutos del liderazgo. Son características individuales, de tareas u organizaciones las cuales suelen superar las expectativas del líder, tanto que pueden afectar la satisfacción y el desempeño de los subordinados.

Neutralizadores del liderazgo. Son los factores que restan efectividad a los intentos que tiene el líder por desarrollar las distintas habilidades del liderazgo.

2.7.7 CLIMA ORGANIZACIONAL Y LIDERAZGO

Los diferentes tipos de clima organizacional susceptibles de ser analizados pueden también definirse en función de las diferentes formas de liderazgo que utilizan los directivos de una empresa.

Los líderes son personas indispensables ya que son los guías de las organizaciones y son ellos los que deben orientar a los subordinados a conseguir el éxito de la misma. Siendo que si estos se encuentran satisfechos con el manejo de su líder el clima organizacional se muestra favorable.

2.8 COMUNICACIÓN

Toda organización funciona con base en procesos de comunicación. La comunicación es algo que la mayoría de las personas damos por hecho, pero es claro que en realidad prestamos muy poca atención al proceso real. Las personas se enfocan en hacer su labor y prestan poca atención a la forma en cómo se comunican, desconociendo que el proceso de comunicación ocupa un rol importante en las organizaciones.

2.8.1 CONCEPTO DE COMUNICACIÓN

La comunicación es algo que la mayoría de nosotros da por hecho, pero en realidad prestamos poca atención al proceso real. En el trabajo a menudo nos enfocamos sobre todo en hacer nuestra labor que prestamos poca importancia a la forma en que nos comunicamos.

Para Guillen (2003), la comunicación es un proceso dinámico y de influencia recíproca, donde el receptor también tiene la oportunidad de modificar el punto de vista del emisor.

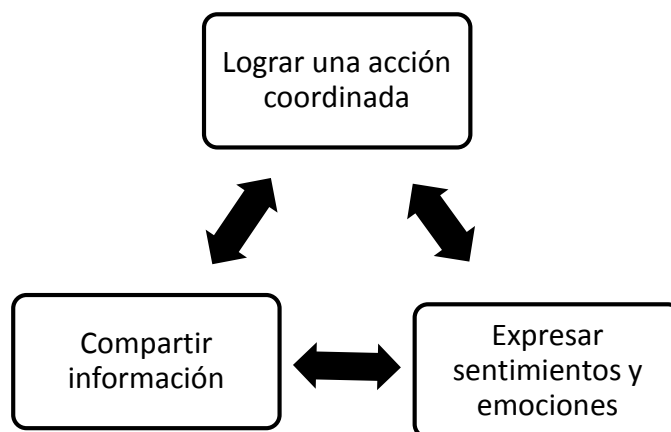
2.8.2 PROPÓSITOS DE LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

La comunicación entre los individuos y grupos es vital para las organizaciones. La figura 2.6 muestra los tres principales propósitos de la comunicación organizacional. Siendo el propósito principal la acción coordinada, sin ella la organización sería simplemente un grupo de trabajadores individuales realizando tareas separadas. La organización no tendría coordinación y estaría orientada hacia las metas individuales en lugar de las organizacionales.

Un segundo propósito de la comunicación es compartir información. Los datos más importantes se relacionan con las metas organizacionales, que dan a los miembros un propósito y una dirección. Otra función de la comunicación es dar a los individuos instrucciones para que realicen tareas específicas. Mientras que la información sobre las metas organizacionales da a los empleados una idea del lugar que ocupan sus actividades en el panorama, la comunicación sobre las tareas les indica cuáles son sus deberes de su puesto y cuáles no.

La comunicación organizacional es de gran importancia, las personas a menudo necesitan comunicar emociones como felicidad, enojo, inconformidad, confianza y temor.

Figura 2.6 Propósitos de la comunicación organizacional



Fuente: Griffin y Moorhead, Comportamiento organizacional (2010).

2.8.3 FUNCIONES DE LA COMUNICACIÓN

La comunicación es de vital importancia en las organizaciones y cumple cuatro funciones básicas en una organización, grupo o persona: control, motivación, expresión de emociones e información.

1. Control. Cuando los individuos siguen normas y procedimientos de trabajo, o cuando comunican un problema laboral a su superior inmediato, provocan que la comunicación tenga una función de control. Deben respetar la jerarquía y las normas formales, y la comunicación sirve para comprobar si efectivamente ocurre.

2. Motivación. La definición de los objetivos, la realimentación sobre el avance alcanzado y el refuerzo del comportamiento deseable estimulan la motivación y requieren comunicación.

3. Expresión de emociones. La comunicación casi siempre es un medio para la expresión emocional de los sentimientos y de satisfacción de ciertas necesidades sociales.

4. Información. La comunicación facilita la toma de decisiones individuales y grupales al transmitir datos que identifican y evalúan cursos de acción alternativos.

Estas cuatro funciones son muy importantes. Las personas y los grupos necesitan algún tipo de control, de estímulo al esfuerzo, medios para expresar emociones y tomar decisiones que contribuyan a un buen desempeño.

El lenguaje o la simbología que utiliza la organización para construir su universo interno de convivencia y comunicación debe tomar en cuenta los siguientes aspectos:

1. Se debe construir en base a la constancia y la congruencia, de modo que los mensajes tengan un sentido claro y unívoco para todas las personas.

2. Las personas deben recibirla y entenderla con facilidad. Se debe usar un lenguaje estimulante que incentive la participación y el compromiso por medio de reconocimientos, oportunidades y participación.

3. Se debe desarrollar mediante un proceso de comunicación incluyente, no cerrado ni amenazador. Toda comunicación debe ser amigable, abierta y espontánea.

Así los mecanismos de la comunicación interna deben desarrollarse mediante un proceso de comunicación que se asegure de:

- Planteamientos espontáneos que no sean amenazadores.
- Mensajes que tengan sentido y que las personas puedan entender e interiorizar.
- Uso de un lenguaje que cuestione, pero que no juzgue ni evalúe.
- Posturas asertivas pero no agresivas, francas pero no groseras, abiertas y flexibles.

2.8.4 MÉTODOS DE COMUNICACIÓN

Los tres principales métodos de la comunicación organizacional son: de forma escrita, oral y o verbal.

1. Comunicación escrita. Por lo general las organizaciones producen una gran cantidad de comunicación escrita a través de cartas, memorandos, informes, manuales, formas y el correo electrónico.

2. Comunicación oral. Este tipo de comunicación tiene lugar en todas partes: conversaciones informales, en el proceso de realizar un trabajo, en las reuniones de grupos y fuerzas de tarea y en las ponencias y presentaciones formales.

3. Comunicación no verbal. Este tipo de comunicación incluye todos los elementos relacionados con la comunicación humana que no se expresa de forma oral ni escrita. Por ejemplo: Elementos humanos, expresiones faciales, lenguaje corporal, elementos del entorno, diseño de la oficina, arquitectura del edificio, etc.

2.8.5 EL PROCESO DE LA COMUNICACIÓN

El modelo del proceso de la comunicación más utilizado proviene del trabajo de los investigadores Shannon y Weaver (1948), y del de Schramm (1953), quienes se enfocaron en describir un modelo general de comunicación que fuese útil en todas las situaciones.

La comunicación se logra mediante un proceso que consta de los siguientes elementos:

Fuente o Emisor. Es el individuo, grupo u organización interesado en comunicar algo a otra parte.

La codificación del mensaje. Es el proceso que permite expresar las ideas en forma de mensaje. Se trata de convertir el mensaje en símbolos verbales o no verbales: las palabras habladas o escritas, acciones, imágenes, señales de humo, etc.

El canal de transmisión. Es el proceso mediante el cual los símbolos que representan el mensaje se envían al receptor. El medio es el canal, o ruta a través del cual se transmite el mensaje,

Decodificación del mensaje. Implica dar significado a los símbolos que llegan al receptor. Supone interpretar el mensaje en base a sus anteriores experiencias y marco de referencias.

El receptor del mensaje o destinatario. Es el sujeto hacia el que se envía el mensaje. La transmisión no sucede a menos que la otra parte reciba realmente el mensaje.

Retroalimentación La línea final del proceso de comunicación es la retroalimentación. Cuando la fuente de comunicación decodifica el mensaje y codifica una respuesta tenemos retroalimentación o *feedback*, que es el proceso permite verificar si el mensaje ha sido transmitido con éxito.

Ruido. Es cualquier interrupción en el proceso de comunicación que interfiere o distorsiona la comunicación. El ruido en el canal es una interrupción en la comunicación, que es sobre todo una función del medio.

La comunicación efectiva ocurre cuando al menos dos personas comparten la información o el significado. Por tanto, la comunicación debe incluir la respuesta del receptor de regreso al emisor. La evolución de las nuevas tecnologías de información en años recientes representa nuevos problemas para asegurarse de que la comunicación funcione como el emisor y el receptor esperan.

2.8.6 BARRERAS DE LA COMUNICACIÓN

Existen barreras que influyen en el proceso de comunicación provocando que el mensaje recibido por el receptor no sea el que el emisor pretendía transmitir. Chiavenato (2009), señala que las barreras de la comunicación pueden ser de naturaleza personal, físicas y semánticas:

Barreras personales. Son las interferencias que se derivan de las limitaciones, emociones, y valores de cada persona; las barreras más comunes en situaciones de trabajo son los hábitos deficientes para escuchar las percepciones, las emociones, las motivaciones y los sentimientos personales. Las barreras personales pueden limitar o distorsionar la comunicación con otras personas.

Las barreras físicas. Son las interferencias que se presentan en el ambiente donde ocurre el proceso de la comunicación; hechos que pueden distraer, por ejemplo, una puerta que se abre en el transcurso de la clase, la distancia física entre las personas, un canal saturado y congestionado, paredes que se interponen entre la fuente y el destino, ruidos de estática en la comunicación por teléfonos, etcétera.

Las barreras semánticas. Son las limitaciones o distorsiones que se derivan de los símbolos a través de los cuales se realiza la comunicación. Las palabras u otras formas de comunicación (como gestos, señales, símbolos, etc.) pueden tener diferente sentido para las personas involucradas en el proceso y pueden distorsionar los significados. Un ejemplo es la diferencia de los idiomas, los cuales constituyen barreras semánticas entre la comunicación.

Las barreras personales, físicas y semánticas obstaculizan o impiden la comunicación entre las personas. Se trata de variables no deseadas que intervienen en el proceso y lo

afectan en forma negativa, provocando que el mensaje recibido sea muy diferente del enviado.

2.8.7 COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

La comunicación organizacional, como la interpersonal, no es perfecta, sino que se transforma a lo largo del proceso, lo cual provoca que el destinatario casi siempre reciba un mensaje diferente del enviado originalmente, pues la intención se transforma en el proceso de la comunicación.

Según Noguera (2000), en una organización existen tres tipos de canales de comunicación: comunicaciones descendentes, comunicaciones ascendentes y la cruzada.

Comunicación descendente. La comunicación descendente fluye desde las personas ubicadas en niveles altos hacia otras que ocupan niveles inferiores en la jerarquía organizacional. Esta clase de comunicación existe especialmente en organizaciones con ambiente autoritario. Los medios usados para la comunicación oral descendente incluyen órdenes, discursos, el teléfono, los altoparlantes e incluso los rumores. Ejemplos de comunicación descendente escrita son los memorándums, cartas, manuales, folletos, declaraciones de políticas, procedimientos y tableros electrónicos de noticias.

Comunicación ascendente. La comunicación ascendente viaja desde los subordinados hacia los superiores y continúa ascendiendo por la jerarquía organizacional. Desafortunadamente, con frecuencia este flujo es obstaculizado en la cadena de comunicaciones por administradores que filtran los mensajes y no transmiten toda la información a sus jefes, en especial las noticias desfavorables. Sin embargo, la transmisión objetiva de información es esencial para fines de control. La alta dirección necesita conocer específicamente los hechos sobre el desempeño de la producción, la información de la mercadotecnia, la información financiera, lo que piensan los empleados de niveles inferiores, etc.

Comunicación cruzada. La comunicación cruzada influye en el flujo horizontal de información entre personas de niveles organizacionales iguales o similares y en el flujo diagonal, entre personas de niveles diferentes que no tienen una relación de

dependencia directa entre sí. Esta clase de comunicación se usa para acelerar el flujo de información, mejorar la comprensión y coordinar los esfuerzos para el logro de los objetivos de la organización. Una gran parte de la comunicación no sigue la jerarquía organizacional sino que atraviesa la cadena de mando.

La comunicación puede fluir en diferentes sentidos y de diferentes formas. Las cuales pueden llevar a una determinada organización a ser eficiente y eficaz al transmitir las funciones, objetivos y metas de la forma más adecuada.

2.8.8 IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL

La comunicación en una organización es de gran importancia, ya que gracias a ésta el trabajo en equipo es más eficiente, ayuda a tener un ambiente laboral más armonioso, donde los malentendidos disminuyen y se logran mejores resultados dentro de las distintas áreas. En consecuencia se tiene una alta productividad en las mismas, lo que se resume en una organización fuerte, sólida y en crecimiento.

Cuando las personas conocen las estrategias, los objetivos, sus responsabilidades y las de los demás, se crea un clima laboral que facilita la coordinación de esfuerzos en beneficio de las metas y objetivos planteados; lo que influye en el desempeño eficiente de los trabajadores y en la satisfacción de las personas o grupos de la organización.

2.9 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura organizacional, según Amorós (2007), es la manera en que se dividen, agrupan y coordinan de manera formal las tareas del trabajo.

2.9.1 CONFIGURACIÓN ESTRUCTURAL

La estructura de una organización a menudo se describe en términos de su organigrama. Un organigrama es un diagrama que muestra todas las personas, puestos, relaciones de autoridad y líneas de comunicación formal en la organización. La configuración de las organizaciones se puede analizar en términos de la forma en que se cumplen los dos

requerimientos básicos de la estructura: división de trabajo y coordinación de las tareas divididas.

LA DIVISIÓN DEL TRABAJO Este término es empleado para describir el nivel en que se encuentran divididas o fragmentadas las tareas, en trabajos separados dentro de la organización. Por tanto, en vez de que un empleado lleve a cabo todo el trabajo, se divide el mismo en varios pasos, y cada individuo culmina con uno de los pasos por separado, es decir cada trabajador se especializa en realizar parte de una tarea completa en lugar de toda.

COORDINACIÓN DE LAS TAREAS DIVIDAS Para ayudar a coordinar las tareas divididas se emplean tres mecanismos básicos: departamentalización, tramo de control y jerarquía administrativa. Estos mecanismos se enfocan en agrupar las tareas de forma significativa, creando grupos de trabajo de un tamaño fácil de manejar y estableciendo un sistema de relaciones de autoridad entre supervisores y gerentes.

1. Departamentalización Es la división y el agrupamiento de las funciones y actividades en unidades específicas, con base en su similitud. Al departamentalizar, es conveniente observar la siguiente secuencia:

- Listar todas las funciones de la empresa.
- Clasificarlas.
- Agruparlas según un orden jerárquico.
- Asignar actividades a cada una de las áreas agrupadas.
- Especificar las relaciones de autoridad, responsabilidad, y obligación entre las funciones y los puestos.
- Establecer líneas de comunicación e interrelación entre los departamentos.
- El tamaño, la existencia y el tipo de organización de un departamento deberán relacionarse con el tamaño y las necesidades específicas de la empresa y las funciones involucradas.

De acuerdo con la situación específica de cada empresa, los tipos de departamentalización más usuales son:

- **Funcional:** Es común en las empresas industriales; consiste en agrupar las actividades análogas según su función principal.
- **Por producto:** Es característica de las empresas fabricantes de diversas líneas de productos, la departamentalización se hace en base a un producto o grupo de productos relacionados entre sí.
- **Geográfica o por Territorios:** En este caso la departamentalización se realiza en base a las zonas geográficas en las que se encuentra presente la empresa.
- **Por clientes:** Por lo general se aplica en empresas comerciales, principalmente almacenes, y su función consiste en crear unidades cuyo interés primordial es servir a los distintos compradores o clientes.
- **Por Proceso o Equipo:** En la industria, el agrupamiento de equipos en distintos departamentos reportará eficiencia y ahorro de tiempo; así como también en una planta automotriz, la agrupación por proceso.
- **Por Secuencia:** Es utilizada en empresas productoras que trabajan sin interrupción los tres turnos, para controlar cada uno de los turnos; o cuando se

2. Tramo de control Se refiere al número de trabajadores que un gerente puede dirigir de manera eficaz y eficiente. Esto determina principalmente, el número de niveles y gerentes que una organización posee. A medida que más grande sea este tramo de control, más eficaz será la organización, en términos de costos. No obstante, se puede encontrar que en ciertos aspectos un tramo de control demasiado amplio afecta el desempeño de los trabajadores, esto porque los supervisores no poseen tiempo para brindar el liderazgo y la ayuda que se requieren.

Los tramos de control reducidos, permiten que un gerente pueda mantener un control estricto. Pero además posee ciertas desventajas, entre las que se pueden considerar:

- Posee un costo elevado, ya que aumenta los niveles de gerencia.
- Aumentar los niveles de gerencia hace que se disminuya la toma de decisiones y que la alta gerencia por lo general se aísle.
- Origina que la comunicación vertical se vuelva más compleja dentro de la organización.

- Fomentan una gran supervisión y desalientan la autonomía y libertad del trabajador.

3. Jerarquía administrativa Se refiere a la línea continua de autoridad que va desde la parte superior de la organización hasta la última posición, además esclarece quién reporta a quién. Para comprender mejor este concepto se debe además hablar de:

- **Autoridad:** Se refiere a las facultades inherentes de una posición superior para dar órdenes y esperar que éstas sean cumplidas.
- **Unidad de mando:** Este principio colabora en la tarea de preservar el concepto de una línea continua de autoridad. Define que un individuo solo debe poseer un superior ante quien es directamente responsable de lo que realice. Debido a la creciente tecnología estos conceptos actualmente no poseen la relevancia que antes poseían. Un empleado que se encuentre en un nivel bajo de la organización puede acceder en el mínimo tiempo a la información que antes sólo se consideraba exclusiva para la alta gerencia; otro aspecto es que los trabajadores se pueden comunicar más efectivamente; y pueden participar en la toma de decisiones de la organización. A pesar de todo esto aún existen organizaciones que opinan que el único modo de salir adelante es con el empleo de la cadena de mando, aunque cada vez se observa menor cantidad de ellas.

2.9.2 ESTRUCTURA Y OPERACIONES

Algunos aspectos importantes de la estructura organizacional no aparecen en el organigrama. Dos aspectos importantes que indican o restringen el comportamiento de los empleados en sus actividades organizacionales son la centralización de la toma de decisiones y la formalización de las reglas y los procedimientos.

1. Centralización: Es la concentración o reservación de autoridad, desarrollada de manera sistemática y consistente, en un determinado nivel jerárquico, con la finalidad de reunir en una sola persona o determinado puesto, el poder de tomar decisiones y coordinar las acciones orientadas a un determinado objetivo o a los objetivos de la organización, dentro de su respectiva área de acción.

Del lado opuesto de la línea continua se encuentra la descentralización en la que las decisiones se toman en toda la jerarquía.

2. Formalización: Este término se refiere al grado en que los puestos de una organización se encuentran estandarizados. Si el puesto se encuentra altamente formalizado, es decir las reglas del mismo son muchas, existen descripciones explícitas del puesto y los procedimientos que se realizan están claramente establecidos, entonces la persona que lo ocupa puede poseer una pequeña probabilidad de ejercer discrecionalidad sobre lo que puede realizarse, cuándo y de qué manera. Esto porque con la formalización lo que se busca es que los empleados manejen en todos los casos el mismo insumo y de la manera establecida, para que se obtenga siempre una producción uniforme y estable. Cuando se presenta un bajo grado de formalización en una organización, se observa que el comportamiento que se debe esperar en el puesto no se encuentra programado relativamente, por lo tanto los empleados poseen una mayor autonomía y libertad para ejercer la discrecionalidad en su trabajo.

2.9.3 ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES DE MAYOR USO

Entre los diseños organizacionales más utilizados se encuentran:

Estructura simple Se caracteriza por un bajo nivel de departamentalización, por amplios tramos de control, autoridad centralizada en una sola persona y por poco nivel de formalización. Se puede decir que la estructura simple no es complicada, es flexible, poco costosa y se emplea sobre todo en negocios pequeños en los que el gerente y el dueño son la misma persona.

La estructura simple es por lo tanto una organización plana, que posee pocos niveles verticales, un cuerpo de empleados y un individuo que tenga centralizada la autoridad de tomar decisiones.

Burocracia Se refiere a una estructura caracterizada por tareas operativas rutinarias, que se logran por el empleo de la especialización, las normas y los reglamentos que se encuentren altamente formalizados, por las tareas que se agrupan en departamentos

funcionales, la autoridad que se encuentre centralizada, los tramos de control muy reducidos y por una toma de decisiones que siga con la cadena de mando.

Estructura matricial Llamada también "Sistema de mando múltiple". Una organización con una estructura matricial cuenta con dos tipos de estructura al mismo tiempo. Los empleados tienen de hecho, dos jefes; trabajan con dos cadenas de mando. Una cadena de mando es la de funciones o divisiones, el segundo es una disposición horizontal que combinan con el personal de diversas divisiones o departamentos funcionales para formar un equipo, proyecto o negocio, encabezado por un gerente de proyecto o grupo, que es experto en el campo de especialización asignado al equipo. Asimismo esta organización tiene ventajas las cuales permite a la organización una gran flexibilidad para ahorrar costos.

La organización matricial combina algunas características de los diseños de organización funcional y por producto. Para mejorar la capacidad de procesamiento de información de gerentes y empleados en una organización matricial los gerentes funcionales reportan a un gerente matricial, la labor de éste consiste en coordinar actividades de los gerentes funcionales y de producto. En lugar de rendir cuentas a gerentes de nivel superior por separado, se reportan con un gerente matricial general, quien consolida e integra actividades.

Estructura de equipo Se sabe que los equipos de trabajo se han convertido en una realidad muy empleada actualmente por las organizaciones. La estructura de equipo, se refiere precisamente a este empleo de equipos como herramienta principal para coordinar las actividades de trabajo.

La estructura de equipos origina que se eliminen las barreras departamentales y que se descentralice la toma de decisiones al nivel de equipo de trabajo, además exige que los niveles de trabajo sean tanto generales como especializados.

En las organizaciones pequeñas la estructura de equipo puede definir por completo a la organización. En las grandes organizaciones lo que hace es complementar lo que por lo general es una burocracia, de esta manera la organización puede conseguir la eficacia

de la estandarización de la burocracia y demás conseguir la flexibilidad que como se sabe brindan los equipos.

Organización Virtual Se refiere a una pequeña organización central que contrata de manera externa una gran parte de sus principales funciones comerciales o de negocios. Una organización virtual se encuentra altamente centralizada, además en ella existe muy poca o hasta ningún tipo de departamentalización.

La organización virtual se opone a la burocracia, debido a que esta última posee muchos niveles verticales de administración, en las que se busca el control por medio de la propiedad.

Organización sin fronteras Se refiere a aquellas organizaciones que buscan eliminar con la cadena de mando, posee además tramos de control ilimitados y remplaza los departamentos con equipos facultados.

Al eliminar las fronteras verticales, se consigue que la jerarquía se aplane, que se reduzcan a lo más mínimo el estatus y el rango, de esta manera se evitaría la típica organización piramidal. Los equipos interfuncionales, el empleo de la participación en la toma de decisiones y la utilización de evaluaciones de desempeño en las que los compañeros y otros individuos que se encuentren en un nivel superior o inferior al que se encuentra el empleado, evalúen su desempeño.

Los departamentos funcionales originan obstáculos horizontales, por lo tanto lo que debe hacer es tratar en lo posible de no emplear estos departamentos, en su lugar lo que debe emplear son los equipos internacionales y organizar las actividades teniendo como eje procesos. Otra forma de eliminar estos obstáculos es mediante las transferencias laterales y a través de la rotación de los individuos tanto dentro y fuera de las diversas áreas funcionales, de esta manera los especialistas se convierten en generalistas.

2.9.4 IMPORTANCIA DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL EN EL CLIMA LABORAL

La estructura organizacional tiene un resultado importante en las actitudes y el comportamiento del personal de una organización. En la medida que la estructura de una

organización reduzca la imprecisión en los empleados y aclare las preocupaciones como “¿qué supone que debo hacer?”, “¿cómo se supone que lo debo hacer?”, “¿a quién debo informar” y “¿a quién debo acudir cuando tengo un problema’?” la estructura moldeara sus actitudes, al mismo tiempo que facilitara un clima organizacional favorable para la organización.

También se sabe que la estructura organizacional restringe a los empleados en la medida que los limita y controla lo que hacen. Por ejemplo, las organizaciones estructuradas alrededor de altos niveles de formalización y especialización, una estricta cadena de mando, una limitada delegación de autoridad, estrechos tramos de control dan a los empleados poca autonomía.

En contraste, las organizaciones que están estructuradas alrededor de una especialización limitada, poca formalización, amplios tramos de control y cosas por el estilo proporcionan a los empleados mayor libertad y, por tanto, se caracterizarán por una mayor diversidad en el comportamiento.

CAPITULO 3

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 INSTRUMENTOS PARA LA MEDICIÓN DE CLIMA

El método utilizado para detectar el clima consiste en recolectar información del personal que integra a la institución educativa, en relación con las percepciones que tienen sobre el mismo. Como instrumento de medida a ese respecto se utilizan los cuestionarios, los cuales tienen un número y tipo determinado de dimensiones con sus respectivos criterios. En los siguientes párrafos se describen una serie de cuestionarios que han sido utilizados, y que están disponibles en diversas bibliografías.

1.- *Organizational Climate Questionnaire*. Fue construido por Litwin y Stringer (1968); consta de un total de 50 ítems, y mide nueve dimensiones referentes al clima: estructura organizacional, responsabilidad individual, recompensa, riesgo, cordialidad, apoyo,

normas, conflicto e identidad. Ha sido usado principalmente en organizaciones empresariales.

2.- *Agency Climate Questionnaire*, construido por Schneider y Bartlett (1968). Este cuestionario consta de 80 ítems, y también mide seis dimensiones del clima: apoyo de la dirección, estructura directiva, preocupación por los nuevos empleados, conflicto intra oficinas, independencia de los empleados y satisfacción general.

3.- *Executive Climate Questionnaire*. Fue creado por Tagiuri (1968), y mide cinco dimensiones que están relacionadas con la ejecución directiva: políticas y prácticas, atmosfera profesional, cualidades de los superiores, cualidades del departamento y énfasis en los resultados.

4.- *Organizational Climate Questionnaire*, fue introducido por Halpin y Crofts (1963). Este instrumento consta de 64 ítems, y fue creado específicamente para las organizaciones escolares. Incluye un total de ocho escalas, de las cuales cuatro están referidas a percepciones de los profesores (desempeño, impedimento, motivación e intimidad), y otras cuatro a las percepciones de los directores (aislamiento, énfasis en la productividad, confianza y consideración).

5.- Posteriormente este mismo cuestionario fue adaptado para ser utilizado en otro tipo de organizaciones no educativas. Una de las adaptaciones fue la realizada por Margulies (1965). La misma consta de 64 ítems y mide 8 dimensiones: desenganche (desconexión del grupo), obstáculos o tratas para realizar el trabajo, espíritu de trabajo, intimidad y familiaridad, distanciamiento, énfasis en la producción, confianza e impulso y consideración.

6.- *Organizational Climate Index*, elaborado por Stern (1970). Este cuestionario consta de 300 ítems e incluye 30 escalas, de ellas se extraen seis factores de primer orden: clima intelectual, nivel de exigencias, practicismo, apoyo, orden y control de impulsos. Este cuestionario surge como adaptación del *College Characteristics Index*, por lo tanto su aplicación primaria fue en centros educativos, pero también es aplicable en cualquier tipo de organización.

7.- Survey of Organizations, cuestionario elaborado por Bowers y Taylor (1972). El mismo fue construido para medir liderazgo, el clima organizacional y satisfacción. El clima mide 22 ítems y las cinco dimensiones son: apertura a los cambios tecnológicos, recursos humanos, comunicación, motivación y toma de decisiones.

8.- Organizational Climate Questionnaire, desarrollado por Lawler, Hall y Oldham (1974). Consta de 15 ítems y mide cinco dimensiones: competencia, eficacia o potencia, responsabilidad, nivel práctico, orientación al riesgo e impulso.

9.- Perceived Organizational Climate elaborado por Dieterly y Schneider (1974), consta de 28 ítems y mide cuatro escalas: autonomía individual, estructura, orientación a la recompensa y consideración.

10.- Perceived Work Environment, un cuestionario desarrollado por Newman (1977). El mismo consta de 60 ítems y mide once dimensiones: estilos de supervisión, características de la tarea, relación entre ejecución-recompensa, relaciones con los compañeros, motivación para el trabajo del empleado, equipamiento y disposición de la gente, competencia del empleado, toma de decisiones, espacio de trabajo, presión para producir y responsabilidad e importancia del trabajo.

11.- Psychological Climate Questionnaire, cuestionario elaborado por Jones y James (1979), consta de 145 ítems y mide 35 dimensiones. Este cuestionario se creó para utilizarlo en la Armada Americana.

12.- FOCUS 93 (First Organizational Climate/ Culture Unified Search). Fue creado por un equipo de investigadores de diferentes países. Su objetivo era crear un cuestionario para medir el clima y la cultura organizacional y poder realizar estudios comparativos entre distintos países. Este cuestionario consta de un total de 53 ítems y mide 4 dimensiones: apoyo, innovación, reglas y metas. Este cuestionario ha sido utilizado con bastante profusión en las investigaciones realizadas en España.

13.- El cuestionario elaborado por De Witte y De Cock (1985), consta de 39 ítems y mide cuatro dimensiones: apoyo, respeto a las reglas, flujo de información orientado a fines e innovación. También ha sido utilizado en investigaciones españolas.

14.- Cuestionario de Clima organizacional (CLA), elaborado por Corral y Pereña (2002), editado por TEA Ediciones. Los autores del cuestionario parten de la Experiencia acumulada por la editorial con la edición del cuestionario WES. Este nuevo instrumento lo basan en estudios de Blake y Mouton (1994), donde identifican dos dimensiones o ejes: La empresa y las personas que integran la empresa.

En esta investigación se emplearán tanto el cuestionario como el análisis documental. El cuestionario cumple con dos requisitos fundamentales que son confiabilidad y validez.

El cuestionario es de elaboración propia tomando en cuenta las percepciones del clima organizacional que prevalece en la entidad educativa en estudio y está diseñado para obtener una respuesta directa mediante una entrevista estructurada, de tal manera que el usuario elija las respuestas preestablecidas de acuerdo a un código seleccionado, con preguntas de estimación para responder con cinco alternativas para cada una de las preguntas que integran el cuestionario.

3.2 HORIZONTE TEMPORAL Y ESPACIAL

Dada la situación actual en la que se desarrolla la problemática, es necesario definir adecuadamente el tiempo que dura la investigación y el lugar donde ésta se desarrolla.

Por lo anterior el horizonte espacial de esta investigación corresponde a la Esc. Preparatoria "José María Morelos y Pavón" de la UMSNH, Ubicada en Morelia, Michoacán. La cual es parte medular en el análisis del clima organizacional. Para el horizonte temporal la investigación inicio en Agosto 2012 y se terminó en Julio 2015.

3.3 DISEÑO DEL INSTRUMENTO DE MEDICIÓN

El instrumento de medición que se utilizó para esta investigación es un cuestionario. Este cuestionario consiste en un conjunto de 33 ítems respecto a las variables a medir, cada una de ellas con 5 alternativas de respuesta, que describen la conducta individual y grupal por parte del personal de la institución.

Se analizan 4 variables, las cuales coinciden con los estudios de varios autores. Las cuales son motivación, liderazgo, comunicación y estructura organizacional, y con ellas,

se puede obtener una visión bastante amplia del clima organizacional en la Esc. Preparatoria “José María Morelos y Pavón”, de la UMSNH, ubicada en Morelia, Michoacán

La dimensión motivación por su parte consta de 10 ítems, la dimensión liderazgo consta de 12 ítems, la dimensión comunicación consta de 8 ítems y finalmente la dimensión estructura organizacional consta de 3 ítems.

3.4 ESCALAS DE MEDICIÓN

Una vez que se ha definido la operacionalización de variables, el siguiente paso consiste en reunir los datos que servirán para cuantificarlo con el objeto de que puedan expresarse y analizarse de forma matemática.

Para manejar las variables en forma correcta se requiere conocer el nivel de medición en que pueden ser manipuladas, Los niveles de medición según Rojas (2010), son 4: nominal o clasificatorio, ordinal, intervalo y razón, y estas a su vez se dividen en cualitativas y cuantitativas.

CUALITATIVO.

El nominal o clasificatorio: es el tipo más primitivo de los cuatro y su debilidad matemática es tal que ni siquiera es una escala de medición en absoluto. En lo fundamental la escala consta de categorías que para cada individuo u objeto ha de pertenecer a una de ellas y las categorías no se superponen.

En el nivel ordinal: de la medición se está en condiciones de distinguir entre las diferentes categorías y de poder afirmar si una categoría posee en mayor, menor o igual grado el atributo que se está midiendo.

CUANTITATIVOS.

La escala de intervalo: es un paso más potente que las escalas anteriores, por la capacidad de precisar “cuanto más y cuanto menos”, se sirve de una unidad constante de medición que permite describir la distancia entre varias medidas. Pero esa unidad es

arbitraria y la escala de intervalo carece de punto cero absoluto, en el cual, ninguna de las características que están siendo medidas se encuentran presentes.

Las categorías de datos son mutuamente excluyentes y exhaustivas

Las categorías se clasifican de acuerdo con la cantidad de la característica que poseen.

Las diferencias iguales en la característica son representadas por iguales diferencias en los números asignados a las categorías (la característica se mide fácilmente y también determinar las diferencias entre las mismas).

La escala de razón: es la forma de medición que utiliza varios valores cero absoluto y que permite establecer diferencias entre cualquier par de objetos o un máximo de precisión.

Dado lo anterior, en la presente investigación se aplicará la escala de medición intervalar para conocer la actitud que tienen las personas en la Esc. Preparatoria "José María Morelos y Pavón" de la UMSNH, ubicada en Morelia, Michoacán. La medición de los factores del clima organizacional puede realizarse con diferentes escalas:

- Escala de Stoufer
- Escala de Likert
- Escala Thurstone
- Escalograma de Guttman
- Método de comparación por pares
- Escalas de Osgood
- Escala de distancia social de Bogardus

3.5 ESCALA TIPO LIKERT

En esta investigación se utiliza la escala tipo Likert. La escala presenta un número de enunciados positivos y negativos de cada uno de los factores que influyen en el clima organizacional. Al responder los individuos a los puntos de esta escala indican su reacción asignándole una cruz a cada una ellas:

1. Siempre	2. Casi siempre	3. Algunas veces	4. Casi Nunca	5. Nunca
------------	-----------------	------------------	---------------	----------

1. En alto grado	2. En un grado considerable	3. En un grado moderado	4. En bajo grado	5. En un grado muy bajo o Nulo.
------------------	-----------------------------	-------------------------	------------------	---------------------------------

1. Todas ellas	2. La mayoría de ellas	3. Algunas de ellas	4. Unas cuantas	5. Ninguna de ellas
----------------	------------------------	---------------------	-----------------	---------------------

1. En realidad soy una parte de mi grupo	2. Estoy incluido en la mayoría de las reuniones	3. Estoy incluido en algunas reuniones pero no en otras.	4. Estoy incluido en pocas reuniones, no en muchas.	5. No siento que realmente pertenezca
--	--	--	---	---------------------------------------

1. Un fuerte sentido de pertenencia	2. Un sentido de pertenencia superior al promedio	3. Un sentido de pertenencia promedio	4. Un poco de lealtad y sentido de pertenencia	5. No hay lealtad ni sentido de pertenencia
-------------------------------------	---	---------------------------------------	--	---

1. Totalmente de acuerdo	2. De acuerdo	3. No sé	4. En desacuerdo	5. Totalmente en desacuerdo
--------------------------	---------------	----------	------------------	-----------------------------

La escala tipo Likert es un conjunto de elementos de actitudes consideradas aproximadamente de igual “valor de actitud”, y cada una de las cuales, los sujetos responden con diversos grados de acuerdo o desacuerdo.

La escala de medición se integra con los siguientes valores asignados de 1, 2, 3, 4, 5, que corresponden a:

1. Siempre	1. El alto grado	1. Todas ellas	1. En realidad soy una parte importante de mi grupo.	1. Un fuerte sentido de pertenencia
2. Casi siempre	2. En un grado considerable	2. La mayoría de ellas	2. Estoy incluido en la mayoría de las reuniones	2. Un sentido de pertenencia superior al promedio
3. Algunas veces	3. En un grado moderado	3. Algunas de ellas	3. Estoy incluido en pocas reuniones, no en muchas	3. Un sentido de pertenencia promedio
4. Casi nunca	4. En bajo grado	4. Unas cuantas	4. Estoy incluido en pocas reuniones, no muchas.	4. Un poco de lealtad y sentido de pertenencia

5. Nunca	5. En un grado bajo o nulo	5. Ninguna de ellas	5. No siento que realmente pertenezca.	5. No hay lealtad ni sentido de pertenencia
----------	----------------------------	---------------------	--	---

3.6 SUJETOS DE INVESTIGACIÓN

Los sujetos de estudio de esta investigación serán aquellos directivos, docentes y administrativos que laboren en la Esc. Preparatoria “José Ma. Morelos y Pavón” de la U.M.S.N.H. ubicada en Morelia, Michoacán que ayuden a conocer el nivel de influencia que tienen la motivación, el liderazgo, la comunicación y la estructura organizacional en el clima organizacional de dicha institución.

3.7 UNIVERSO Y MUESTRA

Debido a las características de la institución educativa se realizó un muestreo estadístico, que incluye una parte del personal que labora en la Esc. Preparatoria “José María Morelos y Pavón” de la U.M.S.N.H. ubicada en Morelia, Michoacán, con la finalidad de llevar a cabo el análisis de su clima organizacional.

Para determinar el tamaño de la muestra que se debe tomar en cuenta para la obtención de la información, en relación a un universo de 80 trabajadores, con una confianza del 95 ± 10 con un margen de error del 10%, esperando una tasa de respuesta del 100%, se requieren 44 encuestas para que esta sea representativa. Dicha cantidad fue calculada con la siguiente formula:

$$\frac{k^2 Npq}{e^2(N-1)+k^2pq} = \frac{(1.96)^2 80(0.5)(0.5)}{(0.1)^2(80-1)+(1.96)^2(0.5)(0.5)} = 43,8939671 = 44 \text{ muestras.}$$

Donde:

N es el tamaño de la población o universo (número total de posibles encuestados).

k es una constante que depende del nivel de confianza que asignemos y su valor fue tabulado a partir de la siguiente tabla.

K	1,15	1,28	1,44	1,65	1,96	2	2,58
Nivel de confianza	75%	80%	85%	90%	95%	95,5%	99%

e: es el error muestral deseado.

p: es la proporción de individuos que poseen las características en la población de estudio. Este dato es generalmente desconocido y se suele suponer que **p=q=0.5** que es la opción más segura.

q: es la proporción de individuos que no poseen esa característica, es decir, es 1-p.

3.8 PRUEBA PILOTO

Con el propósito de verificar la clara formulación de las preguntas hechas en el cuestionario, el correcto diseño del mismo y no hacer tediosa su contestación, se realizó una prueba piloto, que consistió en encuestar a 8 personas las cuales forman parte de la Esc. Preparatoria “José María Morelos y Pavón” de la UMSNH. En ésta se analizó el fácil entendimiento de las instrucciones y la correcta comprensión de las preguntas.

Una vez aplicada la prueba piloto se evaluaron los resultados, en los cuales no se detectó ningún problema, por lo cual el cuestionario no tuvo que ser modificado procediendo a la aplicación del mismo para poder completar el muestreo estadístico.

3.9 VALIDEZ Y CONFIABILIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

Un aspecto crucial de todo instrumento de evaluación es probar que evalúa lo que pretende. Este problema se conoce en la literatura especializada como la validez de un instrumento de medición.

Magnusson (1969), define la validez de un método como la exactitud con que pueden hacerse medidas significativas y adecuadas con él, en el sentido que midan realmente los rasgos que se pretenden. Woolfolk (1996), define la validez como el grado en que una prueba mide lo que se espera que mida.

La validez es un concepto del cual pueden tenerse diferentes tipos de evidencia, la evidencia relacionada con el contenido, la evidencia relacionada con el criterio y la evidencia relacionada con el constructo.

La validez de contenido se refiere al grado en que un instrumento refleja un dominio específico de contenido de lo que se mide. Es el grado en que la medición representa al concepto medido.

La validez de criterio establece es un estándar con el que se juzga la validez del instrumento.

La validez de constructo es probablemente la más importante sobre todo desde una perspectiva científica y se refiere al grado en que una medición se relaciona consistentemente con otras mediciones de acuerdo con hipótesis derivadas teóricamente y que conciernen a los conceptos (o constructos) que están siendo medidos. Un constructo es una variable medida y que tiene lugar dentro de una teoría o esquema teórico.

Así, la validez de un instrumento de medición se evalúa sobre la base de tres tipos de evidencia. Entre mayor evidencia de validez de contenido, validez de criterio y validez de constructo tenga un instrumento de medición; éste se acerca más a representar la variable o variables que pretende medir.

La confiabilidad se refiere al grado de estabilidad que al medir presenta un determinado instrumento. Esto en el sentido de que si aplicamos repetidamente un instrumento al mismo sujeto u objeto en iguales condiciones y en tiempos próximos debe producir iguales resultados.

Existen diversos procedimientos para calcular la confiabilidad de un instrumento de medición. Todos utilizan fórmulas que producen coeficientes de confiabilidad. Estos coeficientes pueden oscilar entre 0 y 1. Donde un coeficiente de 0 significa nula confiabilidad y 1 representa un máximo de confiabilidad (confiabilidad total). Entre más se acerque el coeficiente a cero (0), hay mayor error en la medición.

Cabe agregar que un instrumento de medición puede ser confiable pero no necesariamente válido. Por ello es requisito que el instrumento de medición demuestre ser confiable y válido. De no ser así, los resultados de la investigación no se pueden tomar en serio.

El método de confiabilidad utilizado en el presente estudio es el Alfa de Cronbach. Se trata de un índice de consistencia interna que toma valores entre 0 y 1, que mide la homogeneidad de las preguntas promediando todas las correlaciones entre todos los ítems para ver que, efectivamente, se parecen.

Su interpretación será que, cuanto más se acerque el índice al extremo 1, mejor es la fiabilidad, el alfa de Cronbach por debajo de 0,5 muestra un nivel de fiabilidad no aceptable; si se tomara un valor entre 0,5 y 0,6 se podría considerar como un nivel pobre; si se situara entre un valor 0,6 y 0,7 se entraría en un nivel débil y si se tomara un nivel de 0,8 a 0,9 se podría calificar como de un nivel bueno, si se tomara un valor superior a 0,9 sería excelente.

Para medir la confiabilidad del cuestionario de nuestra investigación se utilizó un programa llamado SPSS el cual a través de vaciar los datos obtenidos arroja un índice de Alfa de Cronbach de 0,832 lo cual nos dice que el presente estudio está dentro de un nivel que se podría calificar como bueno en cuando a sus fiabilidad y confiabilidad tal como se observa en la tabla 3.1.

Tabla 3.1 Estadísticos de fiabilidad Alfa de Cronbach.

Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Casos	Válidos	44	100,0
	Excluidos(a)	0	,0
	Total	44	100,0

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,838	44

Fuente: Programa SPSS (2015).

CAPITULO 4.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 RECOLECCION DE INFORMACIÓN DE CAMPO Y TABLAS DE FRECUENCIA.

Previo al levantamiento de la información se realizaron trabajos de planeación y recorridos de campo, así como entrevistas y otras acciones que permitieron obtener una visión más amplia de la realidad y situación de los actores principales de este estudio.

Del cuestionario aplicado se obtuvo la siguiente información utilizando el programa SPSS (tabla 1 del anexo II).

La tabla 4.1 muestra que del total de los encuestados el 45.5% son hombres y el 54,5% son mujeres. La tabla 4.2 muestra que del total de los encuestados 17 son solteros y 27 son personas casadas y de la tabla 4.3 se observa que el total de las personas encuestadas son personal de base.

Tabla 4.1 Genero de los encuestados
Genero

	Frecuencia	Porcentaje
Mujer	24	54,5
Hombre	20	45,5
Total	44	100,0

Tabla 4.2 Estado civil de los encuestados
Estado Civil

	Frecuencia	Porcentaje
Soltero	17	38,6
Casado	27	61,4
Total	44	100,0

Tabla 4.3 Tipo de contratación de los encuestados
Tipo de contratación

	Frecuencia	Porcentaje
Válidos Base	44	100,0

La tabla 4.4 muestra la frecuencia con la que fueron respondidas las preguntas de la variable independiente Motivación. De la pregunta 2 se puede observar que un 11.4% de los encuestados refiere que la remuneración que reciben por sus servicios nunca o casi nunca está en proporción con las labores que realiza dentro de la institución, mientras que el 88.6% de los encuestados refiere recibir siempre, casi siempre o algunas veces una remuneración adecuada. De la pregunta 3 el 15.9% de los encuestados no valora los reconocimientos que les proporciona la institución. Para la pregunta 4 más de la mitad de los encuestados está de acuerdo en que las promociones y estímulos se ganan en base al trabajo arduo y la persistencia. Para la pregunta 5 se observa que un 86.3% considera que el trabajo que realiza es siempre, casi siempre y algunas veces repetitivo. De la pregunta 6 el 31.8% de los encuestados refiere que nunca o casi nunca las personas le dicen que tiene mal carácter en situaciones competitivas. Para la pregunta 7 la mayoría de las personas contestaron que sus emociones parecen niveladas cuando le dan buenas o malas noticias acerca de su desempeño, pero unas cuantas respondieron lo contrario. Para la pregunta 8 la mayoría de los encuestados suele llevar trabajo a su casa, siendo unos cuantos los que no lo hacen. La pregunta 9 parece nivelada en el margen de respuestas por lo que para unas resulta en culpa tomarse un poco de tiempo libre en el trabajo, para otras no lo resulta. Para la pregunta 10 nos da un margen de 56.8% sentirse culpable por tomar un tiempo libre dentro de su horario de trabajo. Para la pregunta 11 resultó que una gran mayoría toma tareas que no están dentro de sus labores cotidianas.

Tabla 4.4. Frecuencias de respuestas para la variable independiente Motivación

P2. Cree usted que recibe una remuneración adecuada por los servicios que presta en su institución.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	siempre	12	27,3	27,3	27,3
	casi siempre	14	31,8	31,8	59,1
	algunas veces	13	29,5	29,5	88,6
	casi nunca	4	9,1	9,1	97,7
	nunca	1	2,3	2,3	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

P3. Usted valora los reconocimientos que le proporciona su institución por antigüedad.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	siempre	14	31,8	31,8	31,8
	casi siempre	13	29,5	29,5	61,4
	algunas veces	10	22,7	22,7	84,1
	casi nunca	3	6,8	6,8	90,9
	nunca	4	9,1	9,1	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

P4. Las promociones y los estímulos se ganan con base en el trabajo arduo y la persistencia.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	siempre	13	29,5	29,5	29,5
	casi siempre	10	22,7	22,7	52,3
	algunas veces	15	34,1	34,1	86,4
	casi nunca	5	11,4	11,4	97,7
	nunca	1	2,3	2,3	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

P5. Su puesto es bastante simple y repetitivo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	siempre	15	34,1	34,1	34,1
	casi siempre	13	29,5	29,5	63,6
	algunas veces	10	22,7	22,7	86,3
	casi nunca	5	11,4	11,4	97,7
	nunca	1	2,3	2,3	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

P6.Las personas le dicen que tiende a irritarse con demasiada facilidad.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	siempre	2	4,5	4,5	4,5
	casi siempre	15	34,1	34,1	38,6
	algunas veces	13	29,5	29,5	68,2
	casi nunca	8	18,2	18,2	86,4
	nunca	6	13,6	13,6	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

P7. Las personas le dicen que tiene mal carácter cuando se trata de situaciones competitivas.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	siempre	6	13,6	13,6	13,6
	casi siempre	9	20,5	20,5	34,1
	algunas veces	10	22,7	22,7	56,8
	casi nunca	11	25,0	25,0	81,8
	nunca	8	18,2	18,2	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

P8. Sus emociones parecen niveladas cuando le dan buenas o malas noticias acerca de su desempeño.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	siempre	7	15,9	15,9	15,9
	casi siempre	16	36,4	36,4	52,3
	algunas veces	10	22,7	22,7	75,0
	casi nunca	5	11,4	11,4	86,4
	nunca	6	13,6	13,6	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

P9. Aun y cuando usted está de vacaciones por lo general se lleva trabajo.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	siempre	4	9,1	9,1	9,1
	casi siempre	5	11,4	11,4	20,5
	algunas veces	11	25,0	25,0	45,5
	casi nunca	8	18,2	18,2	63,6
	nunca	16	36,4	36,4	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

P10. Se siente culpable cuando toma tiempo libre dentro del horario de trabajo.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	siempre	6	13,6	13,6	13,6
	casi siempre	9	20,5	20,5	34,1
	algunas veces	10	22,7	22,7	56,8
	casi nunca	11	25,0	25,0	81,8
	nunca	8	18,2	18,2	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

P11. Cuando le es posible intenta realizar tareas que no forman parte de sus labores cotidianas.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	siempre	8	18,2	18,2	18,2
	casi siempre	9	20,5	20,5	38,6
	algunas veces	19	43,2	43,2	81,8
	casi nunca	4	9,1	9,1	90,9
	nunca	4	9,1	9,1	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

Fuente: Programa SPSS (2015).

La tabla 4.5 muestra la frecuencia con la que fueron respondidas las preguntas para la variable independiente Liderazgo. La pregunta 12 considera un 45,4% que su director es digno de confianza desde un grado moderado hasta un alto grado. La pregunta 13 muestra que un 43.2% de los encuestados considera que su director cambia de opinión en un grado alto o considerable una vez que adoptó una posición clara. La pregunta 14 dice que el 36,3% del personal encuestado se siente insatisfecho el un grado alto o considerable con el estilo de liderazgo de su director. La pregunta 15 muestra que la mayoría de personas son amigables entre sí. La pregunta 16 dice que el 72.8 % de los encuestados se siente una parte valiosa del grupo al cual pertenece ya que está incluido en todas o en la mayoría de las reuniones. De la pregunta 17 el 49.8% de los encuestados siente que hay un sentido de pertenencia y de lealtad fuerte y superior al promedio entre los miembros de su grupo. La pregunta 18 nos dice que el 50% de los encuestados siempre o casi siempre participa en las decisiones tomadas para el bien de la institución, la pregunta 19 muestra que el 40.9 % de los encuestados opinan que el director siempre o casi siempre es quien tiene la autoridad formal para tomar decisiones institucionales. De la pregunta 20 el 31.8 % de los encuestados opina que el director siempre o casi siempre ha aceptado las propuestas que los docentes y administrativos le hacen llegar para mejorar el funcionamiento de la institución. Para la pregunta 21 el 22,7% considera que su director siempre o casi siempre consulta las opiniones y sugerencias del personal para tomar decisiones importantes para la institución. Para la pregunta 22 el 47.7% considera que el director siempre o casi siempre tiene un conjunto de prioridades muy claro y que entre esas prioridades están las necesidades del personal

de la institución, y en cuanto a la pregunta 23 el 50% de los encuestados opina que siempre o casi siempre ven a su director como su líder el cual apoya las decisiones tomadas por el personal de la institución.

Tabla 4.5 Frecuencias de respuestas para la variable independiente Liderazgo

P12. Cree usted que su Director es digno de su confianza.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	en alto grado	2	4,5	4,5	4,5
	en un grado considerable	4	9,1	9,1	13,6
	en un grado moderado	14	31,8	31,8	45,5
	en bajo grado	6	13,6	13,6	59,1
	en un grado bajo o nulo	18	40,9	40,9	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

P13. Su director rara vez cambia de opinión una vez que adoptó una posición clara.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	en alto grado	8	18,2	18,2	18,2
	en un grado considerable	11	25,0	25,0	43,2
	en un grado moderado	6	13,6	13,6	56,8
	en bajo grado	9	20,5	20,5	77,3
	en un grado bajo o nulo	10	22,7	22,7	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

P14. Se siente insatisfecho con el estilo de liderazgo de su director.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	en alto grado	10	22,7	22,7	22,7
	en un grado considerable	6	13,6	13,6	36,4
	en un grado moderado	11	25,0	25,0	61,4
	en bajo grado	8	18,2	18,2	79,5
	en un grado bajo o nulo	9	20,5	20,5	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

P15. ¿Cuántas personas en su grupo son amigables entre sí?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	todas ellas	8	18,2	18,2	18,2
	la mayoría de ellas	26	59,1	59,1	77,3
	algunas de ellas	5	11,4	11,4	88,6
	unas cuantas	4	9,1	9,1	97,7
	ninguna de ellas	1	2,3	2,3	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

P16. ¿Siente usted que realmente es una parte valiosa de su grupo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	en realidad soy una parte de mi grupo	16	36,4	36,4	36,4
	estoy incluido en la mayoría de las reuniones	16	36,4	36,4	72,7
	estoy incluido en algunas reuniones pero no en todas	8	18,2	18,2	90,9
	estoy incluido en pocas reuniones, no en muchas	3	6,8	6,8	97,7
	no siento que realmente pertenezca	1	2,3	2,3	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

P17. ¿Cuánta lealtad y sentido de pertenencia hay entre los miembros de su grupo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Un fuerte sentido de pertenencia	9	20,5	20,5	20,5
	un sentido de pertenencia superior al promedio	13	29,5	29,5	50,0
	un sentido de pertenencia promedio	18	40,9	40,9	90,9
	un poco de lealtad y sentido de pertenencia	4	9,1	9,1	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

P18. Todos participan en las decisiones tomadas para el bien de la institución.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	siempre	8	18,2	18,2	18,2
	casi siempre	14	31,8	31,8	50,0
	algunas veces	16	36,4	36,4	86,4
	casi nunca	4	9,1	9,1	95,5
	nunca	2	4,5	4,5	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

P19. El director es quien tiene la autoridad formal para tomar una decisión institucional.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	siempre	8	18,2	18,2	18,2
	casi siempre	10	22,7	22,7	40,9
	algunas veces	19	43,2	43,2	84,1
	casi nunca	6	13,6	13,6	97,7
	nunca	1	2,3	2,3	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

P20. El director ha aceptado las propuestas que los docentes y administrativos que le hacen llegar para mejorar el funcionamiento de esta institución.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	siempre	4	9,1	9,1	9,1
	casi siempre	10	22,7	22,7	31,8
	algunas veces	15	34,1	34,1	65,9
	casi nunca	7	15,9	15,9	81,8
	nunca	8	18,2	18,2	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

P21. El director consulta las opiniones y sugerencias del personal al tomar decisiones importantes para la institución.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	siempre	4	9,1	9,1	9,1
	casi siempre	6	13,6	13,6	22,7
	algunas veces	11	25,0	25,0	47,7
	casi nunca	13	29,5	29,5	77,3
	nunca	10	22,7	22,7	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

P22. Su director tiene un conjunto de prioridades muy claro y entre esas prioridades están las necesidades del personal de la institución.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	casi siempre	11	25,0	25,0	25,0
	algunas veces	10	22,7	22,7	47,7
	casi nunca	14	31,8	31,8	79,5
	nunca	9	20,5	20,5	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

P23. Su director como líder del centro educativo apoya las decisiones tomadas por el personal de la institución.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	casi siempre	7	15,9	15,9	15,9
	algunas veces	15	34,1	34,1	50,0
	casi nunca	12	27,3	27,3	77,3
	nunca	10	22,7	22,7	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

Fuente: Programa SPSS (2015).

La tabla 4.6 muestra la frecuencia con que se respondieron las preguntas correspondientes a la variable independiente comunicación. Siendo la pregunta 24 respondida por el 22.7% por el uso frecuente de negar y asentar con la cabeza a su interlocutor lo que piensa, la pregunta 25 arrojó un 68.1% de los encuestados como que siempre o casi siempre hacen un esfuerzo por entender el punto de vista de otras personas. De la pregunta 26 la asignación de labores y sus respectivos procedimientos son claramente comunicados siempre o casi siempre para un 38,6% de los encuestados, para la pregunta 27 las tareas y/o procedimientos son siempre o casi siempre comunicados por medios impresos para el 25% de los encuestados, de la pregunta 28 un 15,9% opina que siempre o casi siempre existe buena comunicación entre el directivo y su personal subordinado. Para la pregunta 29 el 27.3% de los encuestados opina que siempre o casi siempre ha comunicado sus dudas o dificultades laborales a su directivo, de la pregunta 30 en lo que se refiere a si se fomenta el intercambio de ideas entre los diferentes grupos de la institución el 43,2% respondió que siempre o casi siempre hay intercambio de ideas. De la pregunta 31 el 61,4% del personal encuestado opino que tiene buena comunicación entre él y sus compañeros de trabajo.

Tabla 4.6 Frecuencias de respuestas para la variable independiente Comunicación.

P24. Usted niega y asienta con la cabeza, frunce el ceño o le indica de alguna manera a su interlocutor lo que piensa.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	siempre	4	9,1	9,1	9,1
	casi siempre	6	13,6	13,6	22,7
	algunas veces	11	25,0	25,0	47,7
	casi nunca	13	29,5	29,5	77,3
	nunca	10	22,7	22,7	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

P25. Usted hace un esfuerzo por entender el punto de vista de otras personas.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	siempre	13	29,5	29,5	29,5
	casi siempre	17	38,6	38,6	68,2
	algunas veces	10	22,7	22,7	90,9
	casi nunca	2	4,5	4,5	95,5
	nunca	2	4,5	4,5	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

P26. La asignación de labores y sus respectivos procedimientos son claramente comunicados por su directivo.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	siempre	4	9,1	9,1	9,1
	casi siempre	13	29,5	29,5	38,6
	algunas veces	12	27,3	27,3	65,9
	casi nunca	10	22,7	22,7	88,6
	nunca	5	11,4	11,4	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

P27. Las tareas y/o procedimientos son comunicados a través de medios impresos.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	siempre	3	6,8	6,8	6,8
	casi siempre	8	18,2	18,2	25,0
	algunas veces	19	43,2	43,2	68,2
	casi nunca	8	18,2	18,2	86,4
	nunca	6	13,6	13,6	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

P28. Existe una buena comunicación entre el directivo y el personal subordinado, dirigido a lograr las metas establecidas.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	siempre	1	2,3	2,3	2,3
	casi siempre	6	13,6	13,6	15,9
	algunas veces	17	38,6	38,6	54,5
	casi nunca	8	18,2	18,2	72,7
	nunca	12	27,3	27,3	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

P29. Ha comunicado a su directivo dudas o dificultades que se le han presentado en el desarrollo de su trabajo.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	siempre	3	6,8	6,8	6,8
	casi siempre	9	20,5	20,5	27,3
	algunas veces	14	31,8	31,8	59,1
	casi nunca	11	25,0	25,0	84,1
	nunca	7	15,9	15,9	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

P30. Se fomenta adecuadamente el intercambio de ideas entre los diversos grupos que existen en la institución.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	siempre	4	9,1	9,1	9,1
	casi siempre	15	34,1	34,1	43,2
	algunas veces	14	31,8	31,8	75,0
	casi nunca	5	11,4	11,4	86,4
	nunca	6	13,6	13,6	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

P31. La comunicación entre usted y sus compañeros de trabajo es la adecuada.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos siempre	9	20,5	20,5	20,5
casi siempre	18	40,9	40,9	61,4
algunas veces	14	31,8	31,8	93,2
casi nunca	3	6,8	6,8	100,0
Total	44	100,0	100,0	

Fuente: Programa SPSS (2015).

La tabla 4.7 se refiere a las frecuencias con que fueron respondidas las preguntas referentes a la variable independiente Estructura organizacional. Lo que dio como resultado para la pregunta 32 que el 68,2% de los encuestados opinan que están totalmente de acuerdo o de acuerdo en que para la asignación de un puesto se observa que el perfil del interesado cumpla con las necesidades del cargo. Para la pregunta 33 el 100% de los encuestados dicen que siempre o casi siempre tienen las habilidades necesarias para lograr las específicas que le son demandadas por su cargo y para la pregunta 34 el 47,7% de los encuestados opina que siempre se siente con la responsabilidad de hacer algo en función de lograr una meta o un objetivo personal o institucional.

Tabla 4.7 Frecuencias de respuestas para la variable independiente Estructura Organizacional.

P32. Para la obtención de una nueva categoría o puesto, por lo general se observa que el perfil del interesado cumpla con las necesidades del cargo.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos totalmente de acuerdo	12	27,3	27,3	27,3
de acuerdo	18	40,9	40,9	68,2
no sé	5	11,4	11,4	79,5
en desacuerdo	9	20,5	20,5	100,0
Total	44	100,0	100,0	

P33. Usted cree tener las habilidades necesarias para lograr las tareas específicas que le son demandadas por su cargo.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos siempre	22	50,0	50,0	50,0
casi siempre	22	50,0	50,0	100,0
Total	44	100,0	100,0	

P34. Usted se siente con la responsabilidad de hacer algo en función de lograr una meta personal y organizacional.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	siempre	21	47,7	47,7	47,7
	casi siempre	23	52,3	52,3	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

Fuente: Programa SPSS (2015).

4.2 Coeficiente de correlación de Pearson.

Continuando con el procesamiento e interpretación estadístico de las variables, se hace necesario trabajar en el coeficiente de correlación de Pearson, el cual mide el grado de asociación entre varios conjuntos (k) de N entidades. Es útil para determinar el grado de acuerdo entre varios jueces, o la asociación entre tres o más variables.

El cálculo del coeficiente de Pearson oscila entre -1 y +1, indicándonos asociaciones negativas o positivas respectivamente, 0 (cero), significa no correlación pero independencia. La tabla 4.8 indica las asociaciones respecto al coeficiente de correlación de Pearson.

Tabla 4.8 Tabla de correlaciones de Pearson

Coeficiente de Pearson	Correlación
-1.00	Correlación Negativa Perfecta.
-0.90	Correlación negativa muy fuerte.
-0.75	Correlación negativa considerable.
-0.50	Correlación negativa media.
0.00	No existe relación alguna entre las variables.
+0.10	Correlación positiva débil.
+0.50	Correlación positiva media.
+0.75	Correlación positiva considerable.
+0.90	Correlación positiva muy fuerte.
+1.00	Correlación positiva perfecta.

Fuente: Elaboración Propia (2015).

El cálculo del coeficiente se llevó a cabo con la ayuda del Software SSPS versión 15.0 para Windows. Una vez aplicado el coeficiente de Kendall a las variables de estudio se obtuvieron los siguientes resultados.

Tabla 4.9 Calculo del coeficiente de Pearson para la variable dependiente Clima Organizacional y la variable independiente Motivación.

Correlaciones

		Clima Organizacional	Motivación
Clima Organizacional	Correlación de Pearson	1	,849(**)
	Sig. (bilateral)		,000
	N	44	44
Motivación	Correlación de Pearson	,849(**)	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	44	44

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Programa SPSS (2015).

Tabla 4.10 Calculo del coeficiente de Pearson para la variable dependiente Clima Organizacional y la variable independiente Liderazgo.

Correlaciones

		Clima Organizacional	Liderazgo
Clima Organizacional	Correlación de Pearson	1	,907(**)
	Sig. (bilateral)		,000
	N	44	44
Liderazgo	Correlación de Pearson	,907(**)	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	44	44

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Programa SPSS (2015).

Tabla 4.11 Calculo del coeficiente de Pearson para la variable dependiente Clima Organizacional y la variable independiente Comunicación.

Correlaciones

		Clima Organizacional	Comunicación
Clima Organizacional	Correlación de Pearson	1	,796(**)
	Sig. (bilateral)		,000
	N	44	44
Comunicación	Correlación de Pearson	,796(**)	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	44	44

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Programa SPSS (2015).

Tabla 4.12 Calculo del coeficiente de Pearson para la variable dependiente Clima Organizacional y la variable independiente Estructura Organizacional.

Correlaciones

		Clima Organizacional	Estructura Organizacional
Clima Organizacional	Correlación de Pearson	1	,319(*)
	Sig. (bilateral)		,035
	N	44	44
Estructura Organizacional	Correlación de Pearson	,319(*)	1
	Sig. (bilateral)	,035	
	N	44	44

* La correlación es significante al nivel 0,05 (bilateral).

Fuente: Programa SPSS (2015).

De lo anterior se observa que respecto de la variable dependiente clima organizacional, la variable independiente Motivación tiene una correlación positiva considerable, siendo que para la variable liderazgo existe una correlación positiva muy fuerte, para la comunicación se tiene una correlación positiva considerable y finalmente para la variable estructura organizacional una correlación positiva débil.

La tabla 4.13 muestra la correlación de Pearson entre las variables de estudio.

Tabla 4.13 Correlaciones de Pearson entre las variables de estudio.

Correlaciones

		Clima Organizacional	Motivación	Liderazgo	Comunicación	Estructura Organizacional
Clima Organizacional	Correlación de Pearson	1	,849(**)	,907(**)	,796(**)	,319(*)
	Sig. (bilateral)		,000	,000	,000	,035
	N	44	44	44	44	44
Motivación	Correlación de Pearson	,849(**)	1	,653(**)	,441(**)	,266
	Sig. (bilateral)	,000		,000	,003	,081
	N	44	44	44	44	44
Liderazgo	Correlación de Pearson	,907(**)	,653(**)	1	,700(**)	,137
	Sig. (bilateral)	,000	,000		,000	,375
	N	44	44	44	44	44
Comunicación	Correlación de Pearson	,796(**)	,441(**)	,700(**)	1	,206
	Sig. (bilateral)	,000	,003	,000		,181
	N	44	44	44	44	44
Estructura Organizacional	Correlación de Pearson	,319(*)	,266	,137	,206	1
	Sig. (bilateral)	,035	,081	,375	,181	
	N	44	44	44	44	44

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

Fuente: Programa SPSS (2015).

CONCLUSIONES

El análisis del clima organizacional de la Esc. Preparatoria “José María Morelos y Pavón”, de la UMSNH, Ubicada en Morelia Michoacán está determinado por un conjunto de factores vinculados con la calidad de vida de los docentes y administrativos dentro de la institución, por lo que se analizan aspectos relativos a las percepciones y expectativas del personal con respecto al centro educativo tomando en cuenta cuatro (4) aspectos fundamentales: Motivación, Liderazgo, Comunicación, y Estructura organizacional (anexo III); observándose que:

Existe una correlación positiva considerable entre el clima organizacional y la variable Motivación, lo cual implica que si el empleado está motivado el clima organizacional mejora y se traduce en relaciones satisfactorias y el buen ánimo del empleado, por lo contrario si el empleado esta desmotivado existe insatisfacción, apatía, etc.

Los resultados demostraron que un 31.42% de los empleados de la institución casi nunca o nunca se sienten motivados por elementos como la remuneración, reconocimiento, promociones, un puesto versátil y por la relación que tienen con sus compañeros de trabajo; ya que no se sienten satisfechos con el salario devengado y no se les ha otorgado en ningún momento recompensas por el rendimiento de sus labores. Mientras que un 68.58 % de los empleados se encuentran motivados con los mismos elementos antes mencionados, llegando a la conclusión que en la Esc. Preparatoria existe una buena Motivación lo cual se traduce en una buena satisfacción laboral por parte del empleado.

En relación al liderazgo se pudo evidenciar que el 32% de los empleados casi nunca o nunca se encuentran satisfechos con la variable liderazgo especialmente en los criterios estilo de liderazgo ejercido por su directivo, la confianza que les aporta su líder y el cambio de opinión por parte del mismo. De igual forma se pudo confirmar que un 68% de los encuestados están conformes y satisfechos con la variable Liderazgo que se aplica en la institución. Con este estudio se logró ver que los empleados se consideran parte importante de la institución y en su mayoría sienten una lealtad y un sentido de

pertenencia por su institución. La correlación que existe entre el clima organizacional y la variable Liderazgo es positiva y muy fuerte, con lo cual se concluye que los líderes son personas indispensables para la organización ya que orientan a los subordinados a conseguir el éxito de la misma.

Existe una correlación positiva considerable entre el clima organizacional y la variable comunicación, lo cual expresa que una buena comunicación entre el directivo y su personal nos proporciona un clima laboral que facilita la coordinación de los esfuerzos en beneficio de las metas y objetivos.

Para el caso de esta organización el 30.66% de los empleados expresa que casi nunca o nunca existe una buena comunicación entre el director y su personal, mientras que el 69.34% refiere que existe buena comunicación con su líder y que existe el adecuado proceso de comunicación vía oral y escrita, por lo tanto se llega a la conclusión de que los factores que inciden en el proceso de comunicación e información favorecen el clima organizacional de la institución, ya que se puede confirmar que existe buena comunicación entre todos los miembros de la institución.

En cuanto a la variable estructura organizacional y clima organizacional existe una correlación negativa media, es decir que la variable comunicación no influye o no interviene en gran medida en el clima organizacional y los cambios que sucedan en esta no afectan el clima organizacional de la institución. El 89.8% del personal de la institución se encuentra conforme en la manera en cómo se asignan las categorías o puestos, además de que todos se sienten con la capacidad y las habilidades necesarias para lograr las actividades que les son demandadas por su cargo, solo el 10.2% está en desacuerdo en la forma en cómo se obtiene un puesto o una nueva categoría.

De lo anterior se comprueba que la hipótesis general es verdadera dado que la motivación, el liderazgo y la comunicación influyen en el clima organizacional de dicha institución, y en un grado menor influye la estructura organizacional, comprobando de igual forma que las hipótesis específicas son verdaderas, ya que en base a los resultados obtenidos, se observa que las variables de estudio influyen de forma significativa en el clima organizacional de la institución, de igual manera la hipótesis nula es falsa.

Para Finalizar, el objetivo general del presente trabajo fue alcanzado, se analizaron cada una de las variables de estudio, concluyéndose que la motivación, el liderazgo, la comunicación y la estructura organizacional influyen de manera positiva o negativa en el clima organizacional de cualquier institución educativa.

RECOMENDACIONES

Se sugiere al directivo y al personal de la institución capacitarse a través de cursos, talleres, diplomados; con el fin de mejorar las estrategias gerenciales y aumentar el grado de motivación en la institución.

Se sugiere al directivo aumentar el grado de confianza por parte del personal de la institución con la finalidad de usar el poder de manera cuidadosa pero efectiva.

El directivo debe auto diagnosticarse, revisar los estilos de liderazgo, lo cual le ayudara a comprender el modo en que lleva a cabo las prácticas y procedimientos organizacionales, contribuyendo así a construir el tipo de liderazgo que beneficie el clima organizacional de la institución

Se recomienda involucrar a los trabajadores en el proceso de toma de decisiones, así como también en la definición y resolución de problemas, ya que el incluir a todo el personal incrementa el nivel de compromiso de los trabajadores con la institución; además el tomar decisiones en grupo permite evaluar diversas opciones.

Los canales de comunicación entre el directivo y su personal se deben mantener abiertos para lograr un buen desempeño de los trabajadores de la institución, para este fin se deben optimizar los recursos de información, además de las reuniones donde el directivo escuche y les permita discutir al personal sobre aspectos importantes de su trabajo.

Se deben dictar talleres frecuentes de técnicas grupales, relaciones humanas, autoestima, que fortalezcan las relaciones interpersonales de todos los trabajadores y que contribuya a mejorar el clima organizacional de la institución.

Debe existir el deseo por parte del directivo y su personal de llevar a cabo un comportamiento homogéneo, el cual permita que cada uno de ellos deje de actuar de acuerdo a su propio criterio y estilo.

Se debe buscar la manera de aumentar la comunicación y cohesión de los niveles directivo-personal, para llegar a acuerdos de conciliación donde todos obtengan beneficios que les permitan tener un clima de trabajo agradable.

Se deben implementar reuniones de carácter regular entre el directivo y todo su personal para que ambas partes participen y concilien en temas relacionados con la institución educativa y ningún miembro de la institución se siente relegado en la toma de decisiones.

El director debe tener abiertos los canales de comunicación para recibir propuestas por parte de los profesores y del personal administrativo, llegar a un acuerdo y no desaprovechar aquellas que contribuyan a la mejora de la institución por intereses propios.

El directivo debe buscar la forma de satisfacer las necesidades de su personal, evitando comportarse como un líder autoritario con el cual no se pueda llegar a tomar acuerdos en beneficio de la institución y de cada uno de los que en ella laboran.

Se debería fomentar la confianza entre el directivo y su personal, tomando en cuenta que si una decisión es tomada por la mayoría, respetar los acuerdos y no cambiar de opinión según sean las necesidades individuales de cada persona.

Se recomienda seguir con los procedimientos y lineamientos de la institución para la obtención de puesto o categorías, todo esto con la finalidad que todos tengan la misma oportunidad de desarrollar sus habilidades dentro de la organización.

BIBLIOGRAFÍA

- Ackoff, L. R. (1996). *Concepto cambiante de la planeación en : Planificación de la empresa del futuro*. México D. F. : Limusa.
- Adams, J. S. (1965). "Inequity in Social Exchanges". *Advances in Experimental Social Psychology*, p. 267-300. New York: Berkowins.
- Alderfer, C. P. (1972). "Human Needs in Organizational Settings". New York : The Free press.
- Amoros, E. (2007). *Comportamiento organizacional*. Lambayeque: USAT.
- Amorós, E. (2007). *Comportamiento Organizacional. USAT - Escuela de Economía*. Chiclayo. Lambayeque. Perú.
- Arias, F. G. (2006). *"El proyecto de investigación, Introducción a la metodología científica"*. Caracas, Venezuela: Espisteme, c.a.
- Arias, F. G. (2006). *"El proyecto de Investigación, Introducción a la metodología científica"* (Quinta ed.). Caracas, Venezuela: Episteme, c.a.
- Argyris, C. 1957. *Personality and Organization: the Conflict between System and the Individual*. New York: Harper.
- Bass, B. M. (1990). *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership* (Third ed.). New York: The Free Press.
- Blake, R., & Mouton, J. (1994). *The managerial Grid*. Butterworth-Heinemann.
- Bowers, D., & Taylor, J. (1972). *Survey of organizations. Institute for Social Research, University of Michigan*.
- Bowers, D., & Taylor, J. (1972). *Survey of Organizations. University of Michigan*.
- Brito, U., & Marlenis. (2011). Factores del clima organizacional en las universidades de la Costa Caribe Colombiana. *Omnia* , 17(2), p. 91.
- Brunet, L. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones*. México: Trillas.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Mc Graw Hill.
- Corral, S., & Pereña, J. (2002). *CLA*. Madrid: TEA.
- Dansereau, F., & Graen, G. (1975). " A vertical Dyan Linkage Approach to leadership within formal organizations: A longitudinbal Investigation of the role-making Process". *Organizational Behavior and Human Performance*, 15, p. 46-78.
- Davis, K. & Newtrom, J. (1991). *Comportamiento Humano en el trabajo*. México: Mc Graw Hill.

- Dieterly, D., & Schneider, B. (1974). The effect of organizational environment on perceived power and climate: A laboratory study. *Organizational behavior and Human Performance*. .
- Evans, M., & House, R. (1974). "Path-goal Theory of Leadership". *Journal of Contemporary*, p. 81-98.
- Fernández-Collado, C. (2006). *Metodología de la investigación* (Cuarta ed.). México, D. F.: McGraw Hill Interamericana.
- Fiedler, F. E. (1967). A theory of leadership effectiveness. New York : Mc Graw Hill.
- Fisher, G. M. (1997). "A new Relationship with employees". *CEO series* (14), p.1.
- Fleishman A. E. (1958). A Relationship Between Incentive Motivation and Ability Level in Psychomotor Performance. *Journal of Experimental Psychology* 56 (1):78.
- Forehand, G., & Gilmer, B. (1964). Environmental variation in studies of organizational behaviour. *Psychological Bulletin*, 62, p. 361-382.
- French, J., & Raven, B. (1960). "The bases of social power". p. 607-623. *Group Dynamics*.
- Frienlander, F., & Margulies, N. (1969). "Multiple impacts of organizational climate and individual value system upon job satisfaction". *Personnel psychology*, p. 171-183.
- Gavin, J. F. (1975). "Organizational climate as a function of personal and organizational variables". *Journal of Applied psychology*, p. 135-139.
- Gellerman, S. W. (1960). *People, problem and profits*, New York, Mc Graw Hill.
- Gibson, Ivancevich, Donnelly, & Konopaske. (2006). *Organizaciones, comportamiento, estructura, procesos* (Doudécima Edición ed.). México: Mc Graw Hill.
- Gil-Monte, P y Piero, J. (1997). *Desgaste psíquico en el trabajo: el Síndrome de quemarse*. Madrid. Editorial Síntesis.
- Goncalvez, A. (Diciembre de 1997). Dimensiones del clima organizacional, Sociedad Latinoamericana para la calidad.
- González Galán, A. (2000). Calidad, eficacia y clima en centros educativos: modelos de evaluación y relaciones causales. *Tesis Doctoral*. Madrid, ESP: Universidad Complutense.
- Griffin, R. W., & Moorhead, G. (2010). *Comportamiento organizacional*. Mexico: Cengage learning.
- Guillen, M. C. (2003). *La gestión empresarial: equilibrando objetivos y valores*. Madrid: Díaz de Santos.
- Halpin, A. W., & Croft, D. B. (1963). The organizational climate shoools. *Univ. of Chigago Press*.
- Halpin, A. W., & Crofts, D. B. (1963). The organizational climate shoools. *Univ. of Chigago Press*.
- Hall, R. (1996). *Organizaciones, Procesos y Resultados* (2a Ed.). México: Prentice Hall.

- Hellriegel, D., & Slocum, J. J. (1974). Organizational Climate: Measures, research, and contingencies. *Academy of Management Journal*, 17, p. 255-280.
- Hellriegel, D., & Slocum, J. J. (2010). Comportamiento Organizacional (12a. ed.). México: Cengage Learning. p. 4.
- Hersey, P., & Blanchard, K. (1988). Management of Organizational Behavior. Englewoods Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Hersey, P., Blanchard, K. H., & Johnson, D. E. (1998). *Administración del comportamiento organizacional. Liderazgo Situacional* (Septima ed.). México: Prentice Hall.
- Herzberg, F. (1959). The motivation to work . New York : John Wiley.
- House, R., & Baetz, J. (1979). "Leadership: some empirical generalizations and new research directions". *Research in organizational behavior*, 1, p. 399. B. M. Staw.
- Jago, A. G. (1982). "Leadership: Perspectives in Theory and Research". *Management Science*, p. 315-336.
- James, L., & Jones, A. P. (1974). "Organizational climate: a review of theory and research". *Psychological Bulletin*, 81, p. 1096-1112.
- James, L., Joyce, W., & Slocum, J. J. (1988). Comment: Organizations do not cognize. *Academy of Management Review*, 13, p. 129-132.
- John, K. D., & Newstrom, W. (2003). *Comportamiento Organizacional* (Onceava ed.). México: Mc Graw Hill.
- Jones, A. P., & James, L. (1979). Psychological Climate: Dimensions and relationships of individual and aggregated work environment perceptions. *Organizational Behavior Human Performance*, 23, p. 201-250.
- Jones, A. P., & James, L. (1979). Psychological Climate; Dimensions and relationships of individual and aggregated work environment perceptions. *Organizational Behavior Human Performance*, 23, p. 201-250.
- Katz, D., & Kahn, R. (1966). *The social psychology of organizations* (Segunda ed.). New York: John Wiley.
- Lawler, E. E. (1974). "Organizational climate: relations to organizational structure, process and performance". *Organizational behavior and human performance*, p.139-155.
- Lawler, E., Hall, D., & Oldman, G. (1974). Organizational climate: relationship to organizational structure, precess, and performance. *Organizational Behavior: Human Performance*.
- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science* . New York: Harper and Bros.
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. (1939). Patterns of aggressive behaviour in experimentally created "social climates". *Journal of Social Psycology*, 10, p. 271-299.

- Likert, R. (1961). *New patterns of management*. New York: McGraw Hill.
- Likert, R. (1967). "The human organization". New York : Mc Graw Hill .
- Litwin, G., & Stringer, R. (1968). *Motivation and Organizational Climate*. Boston: Harvard Business School Press.
- Luthans, F. (2002). *Organizational Behavior*. p. 249. New York: Mc Graw Hill.
- Magnusson, D. (1969). *Teoría de los tests*. México D. F. : Trillas.
- Margulies, N. (1965). A study of organizational culture and the self-actualizing process. University of California.
- Martínez, R. V., & Granados, J. d. (2001). El clima organizacional en una Institución Tecnológica de educación Superior. *Tiempo de Educar*, 3(5), p.106.
- Maslow, A. H. (1954). " Motivation and Personality". New York : Harper and Co. .
- McClelland, D. (1961). "The Achieving Society". New York: Van Nostrand Reinhold.
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. New York: McGraw Hill.
- Mercado, P. & Toro, F. (2008). Análisis comparativo del clima organizacional en dos universidades públicas de Latinoamérica. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*.
- Meyer, H. (1968). "Achievement motivation and industrial climates". En R. Tagiuri y G. H. Litwin (dirs.) *Organizational climate; explorations of a concep*, Harvard Business School, p. 35-65.
- Mitchell, T. R. (1997). "Matching Motivational Strategies withj Organizational Contexts". *Research in Organizational behavior*. Greenwich.
- Molina, N. & Pérez, I. (2006). El clima de relaciones interpersonales en el aula un caso de estudio. *Paradigma*.
- Moos, R. (1973). Conceptualizations of Human Environments. *American Psychologist*, 28.
- Moran, E., & Volwein, J. (1992). The cultural approach to the formation of organizational climate. *Human relations*, 45, p. 19-47.
- Morse, N., & Reimer, E. (1956). The experimental change of a major organizational variable. *Journal of Abnormal and Social Psychology*(52), p. 120-129.
- Newman, J. (1977). Development of a measure of perceived work environment (PWE). *Academy of management Journal*.
- Noguera, C. (2000). Evaluación del clima organizacional en el Departamento de Control de Estudios de la Universidad De Oriente, Núcleo de Sucre. . *Trabajo de ascenso no publicado*. Universidad de Oriente, Cumaná.

- Palma, S. (1999). Elaboración y validación de una escala de satisfacción laboral SL-SPC para trabajadores de Lima Metropolitana. *Teoría e Investigación en Psicología*. Lima: Universidad Ricardo Palma. (IX) 1, 27-34.
- Palma, S. (2005). Estudio *La motivación y el clima laboral en Trabajadores de Instituciones Universitarias. Manual Escala Clima Laboral, CL-SPC* (1a. Ed.). (2004).
- Payne, R. (1971). "Organization structure, organizational climat, and gruop structur: an explanatory study od their relationships in two British manufacturing companies". *Occupational psychology*, p. 45-56.
- Payne, R. L., & Pugh, D. S. (1976). Organizational structure and climate. *Handbook of industrial and organizational*, p. 1125-1173.
- Printchard, R., & Karasick, B. (1973). "The effetcs of organizational climate on managerial job performance and job satisfaction". *Organizational behavior anf human performance*, p. 126-146.
- Reichers, A. E., & Scheneider, B. (1990). Climate and culture: An evolution of constructs. . (I. B. Schneider, Ed.) *Organizational Climate and Culture*, p. 5-39.
- Rojas, R. S. (2001). *Guía para realizar investigaciones sociales* (26a. ed.). México: Plaza y Valdés.
- Robbins, P. Sthephen (2004). *Comportamiento Organizacional* (10a. ed.). México: Pearson, p.8.
- Sampieri, R. H. (2006). *Metodología de la Investigación* (Cuarta ed.). México: McGraw Hill.
- Schneider, B. (1975). Organizational climate: Individual preferences and organizational realitives revisisted. *Journal of Applied Psychology*, 60, p. 459-465.
- Schneider, B., & Bartlett, C. J. (1968). "Individual differences and organizational climate: 1. The research plan and questionnaire development". *Personnel psychology*, p. 323-332.
- Schneider, B., & Hall, D. (1972). Correlates of organization identification as a function of career pattern and organization type. *Administrative Science Quaterly*, 17, p. 340-350.
- Schramm, W. (1953). "How Communication Works". *The process and Effects of Mass Communication, University of Illions Press, Urbana Ill.*
- Shannon, C., & Weaver, W. (1948). The Mathematical Theory of Communication . *University of Illinois Press, Urbana; Ill.*
- Skinner, B. F. (1969). *Contingencies and Human Behavior Modification* .
- Solana, R. F. (1993). *Administración de Organizaciones* (Cuarta ed.). Buenos Aires: Interoceánicas S.A.
- Soto, E. (2002). *Comportamiento Organizacional*. Brazil : Thomson.
- Steers, R. M. (1977). Organizational effectiveness: a behavioral view. *Goodyear Publishing* .
- Stern, G. (1970). People in context: Measuring Person- environment congruente in education and industry. *New York: Wiley* .

- Steward, D. (1979). A Critique of School Climate: What It Is, How It Can Be Improved and Some General Recommendations. *Journal of Educational Administration*, 17(2), p. 148-159.
- Tagiuri, R. I. (1968). The concept of organizational climate. *Organizational climate; Exploration of a concept.*, p. 11-34.
- Tagiuri, R., & Litwin, G. (1968). *Organizational climate*. Boston: Harvard Business School.
- Tamayo, M. T. (2004). *El proceso de la Investigación Científica* (Cuarta ed.). México: Limusa.
- Taylor, F. W. (1911). *Principles of Scientific Management*. New York : Harper.
- Verbeke, W., Volkering, M., & Hessels, M. (1998). Exploring The conceptual expansión within the field of organzational behavior: Organizational climate and organizational culture. *Journal of Management Studies*, 35, p. 303-329.
- Villa, E. M., Pons, R. A., & Castellanos, J. R. (2005). Clima organizacional y control de gestión en la educación superior. El caso de una Universidad. *Revista Cubana de Educación Superior*.
- Vroom, V. (2000). "Leadership and the Decision-Making Process". *Organizational Dynamics*.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. Jhon Wiley and Sons. New York.
- Witte, K. D., & Cock, G. D. (1985). Organizational climate: its relationship with managerial activities and communication structures. *The psychology of work organization*. Amsterdam: Elsevier.
- Woolfolk, A. (1996). *Psicología educativa*. México D. F. : Pentrice Hall Hispanoamericana.
- Yulk, G., & Fleet, D. V. (1992). "Theory and Research on leadership in Organizations". *Handbook of industrial and organizational psychology*, 3, p. 148-197. Palo Alto, CA.

ANEXOS

Anexo 1. Instrumento para la medición del clima organizacional en la institución educativa.



**UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN
NICOLÁS DE HIDALGO**

**FACULTAD DE CONTADURÍA Y CIENCIAS
ADMINISTRATIVAS**

DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO



**INSTRUMENTO PARA LA MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA ESCUELA
PREPARATORIA "JOSÉ MARÍA MORELOS Y PAVÓN" DE LA UMSNH, UBICADA EN
MORELIA, MICHOACÁN.**

Estimado personal docente y administrativo

Le envío un cordial saludo. La aplicación del presente cuestionario tiene como propósito analizar el clima organizacional de la Esc. Preparatoria "José María Morelos y Pavón" de la UMSNH, ubicada en Morelia, Michoacán, con la finalidad de proponer recomendaciones que permitan ser de utilidad para mejorar el clima organizacional en dicha institución o cualquier otra institución lo requiera.

La información proporcionada por usted será manejada confidencialmente; por lo tanto es de carácter anónimo. Le agradezco su buena disposición en el sentido de responder con objetividad y sinceridad las preguntas que se formulan en el presente.

1. Sexo _____
2. Edad _____
3. Estado Civil _____
4. Antigüedad en la institución _____
5. Tipo de contratación _____

Instrucciones: Lea cuidadosamente cada formulación antes de responder. Marque con una equis (x) la opción que mejor exprese su opinión.

Clima Organizacional

V.I. MOTIVACIÓN

Criterio: Orientación a la Recompensa

Indicador: Beneficios Económicos y Sociales

P2. Cree usted que recibe una remuneración adecuada por los servicios que presta en su institución.									
1. Siempre		2. Casi siempre		3. Algunas veces		4. Casi Nunca		5. Nunca	

Indicador: Reconocimientos

P3. Usted valora los reconocimientos que le proporciona su institución por antigüedad.									
1. Siempre		2. Casi siempre		3. Algunas veces		4. Casi Nunca		5. Nunca	

P4. Las promociones y los estímulos se ganan con base en el trabajo arduo y la persistencia.									
1. Siempre		2. Casi siempre		3. Algunas veces		4. Casi Nunca		5. Nunca	

Criterio: Apertura a la Experiencia

Indicador: Creatividad

P5. Su puesto es bastante simple y repetitivo									
1. Siempre		2. Casi siempre		3. Algunas veces		4. Casi Nunca		5. Nunca	

Criterio: Estabilidad Emocional

Indicador: Ira o Labilidad emocional

P6. Las personas le dicen que tiende a irritarse con demasiada facilidad.									
1. Siempre		2. Casi siempre		3. Algunas veces		4. Casi Nunca		5. Nunca	

P7. Las personas le dicen que tiene mal carácter cuando se trata de situaciones competitivas.									
1. Siempre		2. Casi siempre		3. Algunas veces		4. Casi Nunca		5. Nunca	

Indicador: Ansiedad y Depresión

P8. Sus emociones parecen niveladas cuando le dan buenas o malas noticias acerca de su desempeño.									
1. Siempre		2. Casi siempre		3. Algunas veces		4. Casi Nunca		5. Nunca	

Criterio: Responsabilidad

Indicador: Autodisciplina

P9. Aun y cuando usted está de vacaciones por lo general se lleva trabajo.									
1. Siempre		2. Casi siempre		3. Algunas veces		4. Casi Nunca		5. Nunca	

P10. Se siente culpable cuando toma tiempo libre dentro del horario de trabajo.									
1. Siempre		2. Casi siempre		3. Algunas veces		4. Casi Nunca		5. Nunca	

P11. Cuando le es posible intenta realizar tareas que no forman parte de sus labores cotidianas.					
1. Siempre	2. Casi siempre	3. Algunas veces	4. Casi Nunca	5. Nunca	

V. I. LIDERAZGO

Criterio: Confianza

Indicador: Confianza hacia la dirección

P12. Cree usted que su Director es digno de su confianza.					
1. En alto grado	2. En un grado considerable	3. En un grado moderado	4. En bajo grado	5. En un grado muy bajo o Nulo.	

P13. Su director rara vez cambia de opinión una vez que adoptó una posición clara.					
1. En alto grado	2. En un grado considerable	3. En un grado moderado	4. En bajo grado	5. En un grado muy bajo o Nulo.	

P14. Se siente insatisfecho con el estilo de liderazgo de su director.					
1. En alto grado	2. En un grado considerable	3. En un grado moderado	4. En bajo grado	5. En un grado muy bajo o Nulo.	

Criterio: Cohesión de grupo

Indicador: Trabajo en equipo

P15. ¿Cuántas personas en su grupo son amigables entre sí?					
1. Todas ellas	2. La mayoría de ellas	3. Algunas de ellas	4. Unas cuantas	5. Ninguna de ellas	

P16. ¿Siente usted que realmente es una parte valiosa de su grupo?					
1. En realidad soy una parte de mi grupo	2. Estoy incluido en la mayoría de las reuniones	3. Estoy incluido en algunas reuniones pero no en otras.	4. Estoy incluido en pocas reuniones, no en muchas.	5. No siento que realmente pertenezca	

P17. ¿Cuánta lealtad y sentido de pertenencia hay entre los miembros de su grupo?					
1. Un fuerte sentido de pertenencia	2. Un sentido de pertenencia superior al promedio	3. Un sentido de pertenencia promedio	4. Un poco de lealtad y sentido de pertenencia	5. No hay lealtad ni sentido de pertenencia	

Criterio: Toma de Decisiones

Indicador: Participación

P18. Todos participan en las decisiones tomadas para el bien de la institución.					
1. Siempre	2. Casi siempre	3. Algunas veces	4. Casi Nunca	5. Nunca	

P19. El director es quien tiene la autoridad formal para tomar una decisión institucional.					
1. Siempre	2. Casi siempre	3. Algunas veces	4. Casi Nunca	5. Nunca	

P20. El director ha aceptado las propuestas que los docentes y administrativos que le hacen llegar para mejorar el funcionamiento de esta institución.					
1. Siempre	2. Casi siempre	3. Algunas veces	4. Casi Nunca	5. Nunca	

P21. El director consulta las opiniones y sugerencias del personal al tomar decisiones importantes para la institución.					
1. Siempre	2. Casi siempre	3. Algunas veces	4. Casi Nunca	5. Nunca	

Criterio: Apoyo

Indicador: Influencia Jerárquica

P22. Su director tiene un conjunto de prioridades muy claro y entre esas prioridades están las necesidades del					
--	--	--	--	--	--

personal de la institución.					
1. Siempre		2. Casi siempre		3. Algunas veces	
				4. Casi Nunca	
					5. Nunca

P23. Su director como líder del centro educativo apoya las decisiones tomadas por el personal de la institución.					
1. Siempre		2. Casi siempre		3. Algunas veces	
				4. Casi Nunca	
					5. Nunca

V.I. COMUNICACIÓN

Criterio: Claridad

Indicador: Habilidad para escuchar

P24. Usted niega y asienta con la cabeza, frunce el ceño o le indica de alguna manera a su interlocutor lo que piensa acerca de lo que dice.					
1. Siempre		2. Casi siempre		3. Algunas veces	
				4. Casi Nunca	
					5. Nunca

P25. Usted hace un esfuerzo por entender el punto de vista de otras personas.					
1. Siempre		2. Casi siempre		3. Algunas veces	
				4. Casi Nunca	
					5. Nunca

Indicador: Grado en cómo se comunican los detalles de las tareas encomendadas

P26. La asignación de labores y sus respectivos procedimientos son claramente comunicados por su directivo.					
1. Siempre		2. Casi siempre		3. Algunas veces	
				4. Casi Nunca	
					5. Nunca

P27. Las tareas y/o procedimientos son comunicados a través de medios impresos.					
1. Siempre		2. Casi siempre		3. Algunas veces	
				4. Casi Nunca	
					5. Nunca

Criterio: Canales de Comunicación

Indicador: Comunicación con su Director

P28. Existe una buena comunicación entre el directivo y el personal subordinado, dirigido a lograr las metas establecidas.					
1. Siempre		2. Casi siempre		3. Algunas veces	
				4. Casi Nunca	
					5. Nunca

P29. Ha comunicado a su directivo dudas o dificultades que se le han presentado en el desarrollo de su trabajo.					
1. Siempre		2. Casi siempre		3. Algunas veces	
				4. Casi Nunca	
					5. Nunca

Indicador: Comunicación con sus compañeros

P30. Se fomenta adecuadamente el intercambio de ideas entre los diversos grupos que existen en la institución.					
1. Siempre		2. Casi siempre		3. Algunas veces	
				4. Casi Nunca	
					5. Nunca

P31. La comunicación entre usted y sus compañeros de trabajo es la adecuada.					
1. Siempre		2. Casi siempre		3. Algunas veces	
				4. Casi Nunca	
					5. Nunca

V.I. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Criterio: Perfiles

Indicador: Perfil necesario por cargo

P32. Para la obtención de una nueva categoría o puesto, por lo general se observa que el perfil del interesado cumpla con las necesidades del cargo.					
1. Totalmente de acuerdo		2. De acuerdo		3. No sé	
				4. En desacuerdo	
					5. Totalmente en desacuerdo

Criterio: Habilidades

Indicador: Habilidades necesarias por cargo

P33. Usted cree tener las habilidades necesarias para lograr las tareas específicas que le son demandadas por su cargo.									
1. Siempre		2. Casi siempre		3. Algunas veces		4. Casi Nunca		5. Nunca	

Criterio: Responsabilidad

Indicador: Responsabilidades del cargo

P34. Usted se siente con la responsabilidad de hacer algo en función de lograr una meta personal y organizacional.									
1. Siempre		2. Casi siempre		3. Algunas veces		4. Casi Nunca		5. Nunca	

GRACIAS.

Anexo II. Tabla de valores obtenidos después de vaciar la información obtenida del cuestionario en el programa SPSS.

motivación										liderazgo										comunicación										Est. Org.						
p2	p3	p4	p5	p6	p7	p8	p9	p10	p11	Total	p12	p13	p14	p15	p16	p17	p18	p19	p20	p21	p22	p23	Total	p24	p25	p26	p27	p28	p29	p30	p31	Total	p32	p33	p34	Total
3	2	4	4	3	3	2	5	3	3	32	3	2	3	5	3	3	3	2	5	5	5	5	44	5	1	3	5	5	5	5	3	32	4	2	2	8
1	1	1	3	4	1	5	4	1	22	4	1	4	2	2	2	2	1	2	3	4	5	4	34	4	1	4	3	4	5	1	1	23	1	1	1	3
2	1	1	5	1	3	5	1	1	21	3	4	2	1	1	2	1	3	1	3	1	3	2	25	3	1	1	1	2	4	4	1	17	1	2	2	5
5	1	1	5	5	2	1	5	1	27	5	5	1	2	2	2	3	2	4	5	5	5	5	44	5	5	5	3	4	5	3	3	33	3	1	2	6
1	1	2	3	5	5	4	5	3	31	5	5	5	2	2	2	3	2	3	4	3	4	4	42	3	2	4	3	5	3	2	2	24	3	1	1	5
2	3	3	3	2	5	3	5	5	1	32	5	4	1	2	1	2	1	2	4	4	5	5	36	4	2	3	4	5	4	5	1	28	3	1	1	5
2	1	1	1	1	1	1	1	1	11	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	5	22	1	1	1	3	3	3	1	1	14	1	1	1	3
3	2	1	1	3	3	4	5	3	5	30	5	1	1	2	1	1	1	3	4	5	4	4	32	5	1	4	1	4	4	1	1	21	1	1	2	4
4	4	4	4	3	4	2	3	4	4	36	5	5	5	4	3	1	3	3	4	4	4	4	45	4	3	4	4	4	5	4	3	31	1	2	2	5
3	2	2	2	5	5	3	5	5	3	35	5	5	1	4	3	2	3	4	5	4	5	3	44	4	3	4	3	5	3	3	3	28	2	2	2	6
1	1	3	3	2	3	2	3	3	3	24	3	2	2	2	2	2	3	2	3	3	3	3	30	3	3	2	3	3	3	3	2	22	2	1	1	4
2	2	3	3	2	3	2	4	3	3	27	2	2	5	2	3	3	3	3	3	4	3	3	36	4	1	2	3	3	3	3	3	22	2	2	2	6
1	1	2	2	2	2	1	3	2	3	19	4	2	1	2	1	2	1	2	3	5	4	5	32	5	3	4	5	5	3	2	32	2	1	1	4	
2	1	3	3	2	2	1	3	2	3	22	5	2	2	2	2	3	2	3	3	3	4	4	35	3	1	2	3	3	4	2	1	19	1	1	2	4
2	1	3	3	2	1	2	4	1	2	21	4	4	4	1	1	1	2	4	4	4	4	3	36	4	1	4	4	3	4	1	1	22	1	1	1	3
2	2	2	2	3	4	3	4	4	3	29	5	4	4	2	1	3	2	3	2	5	4	3	38	5	2	3	3	5	2	2	1	23	1	2	2	5
3	2	3	3	3	4	5	3	4	3	33	2	4	3	2	3	4	3	1	2	2	2	2	30	2	2	4	3	2	2	3	2	20	4	1	1	6
1	3	5	5	5	3	5	2	3	2	34	5	4	2	3	2	2	5	2	3	3	2	4	37	3	2	3	2	3	3	2	1	19	2	2	2	6
1	1	1	1	5	4	2	1	4	3	23	5	1	2	2	2	1	1	3	3	4	3	3	30	4	2	3	1	3	1	2	2	18	1	2	2	5
3	3	3	3	2	3	2	5	3	3	30	5	1	1	2	3	3	4	1	4	4	4	4	36	4	3	2	3	4	2	3	2	23	2	1	1	4
3	3	1	1	2	3	2	4	3	3	25	2	2	3	2	4	3	3	3	3	3	2	2	32	3	2	2	3	2	4	2	2	20	1	2	2	5
1	2	1	1	2	1	1	2	1	1	13	2	3	3	1	1	1	3	2	2	2	2	2	24	2	1	2	3	2	2	3	2	17	2	1	2	5
3	5	4	4	1	3	4	4	3	3	34	5	2	1	2	4	4	5	4	5	5	5	5	47	5	2	5	5	5	4	3	3	32	1	2	1	4
1	1	2	2	4	3	2	3	3	3	24	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	33	3	1	3	3	4	4	3	2	23	2	1	2	5
2	2	1	1	3	2	3	2	2	3	21	3	2	3	2	2	3	2	3	3	4	3	3	33	4	4	2	3	2	2	2	2	21	2	2	1	5
3	4	3	3	4	4	2	5	4	4	36	5	1	5	1	1	2	2	3	4	4	5	5	38	4	2	5	4	4	3	4	2	28	4	2	2	8

☐

Anexo III. Calculo de porcentajes para el apartado conclusiones

Para el cálculo de porcentaje de personal que casi nunca o nunca se encuentra motivado con las remuneraciones, promociones, reconocimientos, etc. se sumaron los valores de porcentaje valido para las respuestas casi nunca y nunca de las preguntas 2, 3, 4, 6, 7, 8, 9, 10 y 11, y el valor de siempre y casi siempre para la pregunta 5, los cuales dieron una sumatoria de 314.5%, la sumatoria total de porcentaje para las 10 preguntas es de 1000%, por regla de 3 se obtiene un 31.42% de personal desmotivado, por lo tanto existe un 68.58% de personal motivado en la institución.

$$\frac{1000\% \rightarrow 100\%}{314.2\% \rightarrow ?} = \frac{314.2\% * 100\%}{1000\%} = 31.42\%$$

Para el cálculo de porcentaje de personal que casi nunca o nunca se encuentra satisfecho con el estilo de liderazgo en la institución se sumaron los valores de porcentaje valido para las respuestas en bajo grado y en un grado bajo o nulo para las preguntas 12, 13, 14, los valores de unas cuentas y ninguna de ellas para la pregunta 15, los valores de estoy incluido en pocas reuniones, no en muchas y no siento que realmente pertenezca para la pregunta 16, el valor de un poco de lealtad y sentido de pertenencia para la pregunta 17 y los valores de casi nunca y nunca de las preguntas 18, 19, 20, 21, 22 y 23. Valores que sumados dieron un total de 384.1%, la sumatoria total de porcentaje para las 12 preguntas es de 1200%, por regla de 3 se obtiene un 32.0% de personal insatisfecho con el estilo de liderazgo, por lo tanto un 68.0% de personal satisfecho con el estilo de liderazgo en la institución.

$$\frac{1200\% \rightarrow 100\%}{384.1\% \rightarrow ?} = \frac{384.1\% * 100\%}{1200\%} = 32.00\%$$

Para el cálculo de porcentaje de personal que casi nunca o nunca cree tener una buena comunicación con su directivo, se sumaron los valores de porcentaje valido para las respuestas casi nunca o nunca de las preguntas 24, 25, 26, 27, 28, 29 y 30, y el valor de casi nunca para la pregunta 31. Valores que dieron una sumatoria de 245.3%, la sumatoria total de porcentaje para las 8 preguntas es de 800%, por regla de 3 se obtiene un 30.66% de personal que cree no tener una buena comunicación con su directivo, por lo tanto un 69.34% de personal cree que existe una buena comunicación en la institución.

$$\frac{800\% \rightarrow 100\%}{245.3\% \rightarrow ?} = \frac{245.3\% * 100\%}{800\%} = 30.66\%$$

Para el cálculo de porcentaje de personal que considera que existe una buena estructura organizacional en la institución, se sumaron los valores de porcentaje valido para las respuestas totalmente de acuerdo y de acuerdo de la pregunta 32, y los valores de las respuestas siempre y casi siempre de las preguntas 33 y 34. Valores que sumados dan un total de 268.2%, la sumatoria total del porcentaje para las 3 preguntas es de 300%, por regla de 3 se obtiene 89.4% de personal que considera una buena estructura organizacional y un 10.6 que no está de acuerdo con la estructura organizacional de la institución.

$$\frac{300\% \rightarrow 100\%}{268.2\% \rightarrow ?} = \frac{268.2\% * 100\%}{300\%} = 89.4\%$$