



**UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLÁS DE HIDALGO
FACULTAD DE CONTADURÍA Y CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN**

TESIS

***“EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA ESCUELA PREPARATORIA
“ISAAC ARRIAGA” DE LA UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN
NICOLÁS DE HIDALGO”***

**QUE PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN PRESENTA:**

ANA CECILIA LÓPEZ BEJARANO

**DIRECTOR DE TESIS
DR. FRANCISCO JOSÉ VILLAZÁN OLIVAREZ**

MORELIA, MICHOACÁN. ENERO DE 2016

Índice	Página
RESUMEN	1
ABSTRACT	2
INTRODUCCIÓN	3
ANTECEDENTES.	4
METODO DE INVESTIGACIÓN	5
PARTE I. FUNDAMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA PEPARATORIA “ISAAC ARRIAGA”, DE LA UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLÁS DE HIDALGO.	
I.1. PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN.	6
I.1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA:	7
I.2. OBJETIVO:	8
I.3. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN:	8
I.3.1. PREGUNTAS ESPECÍFICAS.	8
I.4. OBJETIVOS ESPECIFICOS:	9
I.5. JUSTIFICACIÓN:	10
I.6. HIPÓTESIS.	11
I.6.1. HIPÓTESIS GENERAL.	11
I.6.2. HIPÓTESIS DE TRABAJO.	11
I.7. VARIABLES DE ESTUDIO.	12
1.8. INDICADORES	13
PARTE II: MARCO TEÓRICO.	
CAPITULO 1. LA ORGANIZACIÓN Y CLASES DE ORGANIZACIONES	
1.1.- DEFINICIÓN DE ORGANIZACIÓN	14
1.2. ELEMENTOS DEL CONCEPTO.	21
1.3. IMPORTANCIA DE LA ORGANIZACIÓN:	21

1.3.1. IMPORTANCIA DE LA ORGANIZACIÓN EN LA VIDA PERSONAL Y OCUPACIONAL DE TODA PERSONA.	22
1.4 OTRAS CARACTERÍSTICAS DE LAS ORGANIZACIONES	23
1.5 ¿SON REALES LAS ORGANIZACIONES?	27
1.6 LAS ORGANIZACIONES Y EL INDIVIDUO	28
1.7. LAS ORGANIZACIONES COMO ACTORES	29
1.8. CLASES DE ORGANIZACIONES	32
1.8.1. ALGUNAS TIPOLOGÍAS	34
1.8.2 LA ORGANIZACIÓN DE VOLUNTARIOS	43
CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.	
2.1. CONCEPTO DE CLIMA ORGANIZACIONAL.	44
2.2. IMPORTANCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.	50
2.3. TEORIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.	51
2.3.1. CLIMA DE TIPO AUTORITARIO	52
SISTEMA I.- AUTORITARISMO EXPLOTADOR.	52
SISTEMA II.- AUTORITARISMO PATERNALISTA.	53
2.3.2. CLIMA DE TIPO PARTICIPATIVO.	53
SISTEMA III.- CONSULTIVO.	53
SISTEMA IV.- PARTICIPACIÓN EN GRUPO.	54
2.3.3. CLIMA PSICOLÓGICO.	54
2.3.4. CLIMA AGREGADO.	55
2.3.5. CLIMAS COLECTIVOS.	55
2.4. FORMACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.	56
2.4.1. ENFOQUE ESTRUCTURAL.	57
2.4.2. ENFOQUE PERCEPTUAL.	58
2.4.3. ENFOQUE INTERACTIVO.	61

2.4.4. ENFOQUE CULTURAL.	64
--------------------------	----

CAPITULO 3. DEFINICIÓN DE VARIABLES

3.1. DIAGRAMA DE VARIABLES	67
----------------------------	----

3.1.1. MODELO ESPECÍFICO	68
--------------------------	----

3.1.2. DEFINICIÓN OPERACIONAL DE LAS VARIABLES INDEPENDIENTES.	69
--	----

3.2. ANTECEDENTES.	69
--------------------	----

3.3. SALARIO (COMPENSACIÓN).	70
------------------------------	----

3.3.1. CLASIFICACION DE LOS SALARIOS.	70
---------------------------------------	----

3.3.2. PARÁMETROS PARA FIJAR SALARIOS.	71
--	----

3.4. PROMOCIONES.	72
-------------------	----

3.4.1. DEFINICIÓN.	72
--------------------	----

3.4.2. CRITERIOS DE PROMOCION.	72
--------------------------------	----

3.4.3. MÉTODOS DE PROMOCION.	73
------------------------------	----

3.4.4. PROMOCION Y MOTIVACIÓN.	74
--------------------------------	----

3.5. EQUIPOS DE TRABAJO.	74
--------------------------	----

3.5.1. LA NATURALEZA DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO.	75
---	----

3.5.2. TIPOS DE EQUIPOS DE TRABAJO.	77
-------------------------------------	----

3.5.3. CARACTERÍSTICAS DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO EFECTIVOS.	78
---	----

3.5.4. LAS NORMAS DEL EQUIPO DE TRABAJO.	78
--	----

3.5.4.1. TIPOS DE NORMAS Y SUS CONSECUENCIAS PARA EL DESEMPEÑO	79
--	----

3.5.4.2. LOS ROLES DEL GRUPO DE TRABAJO.	79
--	----

3.6. HORARIO DE TRABAJO.	80
--------------------------	----

3.6.1. LA SEMANA LABORAL COMPRIMIDA.	82
--------------------------------------	----

3.6.2. CONTRATACIÓN A JORNADA PARCIAL.	83
--	----

3.6.3. HORARIO DE TRABAJO FLEXIBLE.	84
-------------------------------------	----

3.7. EQUIDAD DE GÉNERO.	85
3.7.1. ANACRÓNICA DIVISIÓN SEXUAL DEL TRABAJO.	85
3.7.2. DIFERENCIA SEXUAL, DIFERENCIA CULTURAL Y DESIGUALDAD.	85
3.7.3. DISCRIMINACIÓN.	87
3.7.3.1. DISCRIMINACIÓN JURÍDICA Y SOCIAL.	87
3.7.4. EL MERCADO FEMENINO DEL TRABAJO EN MÉXICO.	88
3.7.5. LAS ACCIONES AFIRMATIVAS.	88
3.7.5.1. COMPONENTES PARA UN PROGRAMA EFICAZ DE ACCION AFIRMATIVA.	89
CAPITULO 4.- RECOLECCIÓN Y PROCESAMIENTO DE DATOS DE LA INVESTIGACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA PREPARATORIA ISAAC ARRIAGA DE LA UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLAS DE HIDALGO.	
4.1. RECOLECCIÓN	90
4.2. ESCALA DE MEDICIÓN	91
4.3. CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO	93
4.4. CÁLCULO DE LA VALIDEZ	93
4.5. NIVEL DE MEDICIÓN DE CADA ÍTEM O VARIABLE	94
4.5.1. APLICACIÓN DE LA ESCALA TIPO LIKERT Y LA FORMA DE OBTENER LAS PUNTUACIONES EN ESTA INVESTIGACIÓN.	95
4.5.2. CUESTIONARIO	95
4.5.3. PRE-TEST	96
4.5.4. CUESTIONARIO FINAL	96
4.5.5. PLANES GENERALES DE INVESTIGACIÓN.	97
4.6. OBTENCIÓN DE DATOS	101
4.7. PROCESAMIENTO DE LOS DATOS OBTENIDOS	101
VARIABLES DE DATOS PROVENIENTES DEL CUESTIONARIO.	102
MEDIDAS DE TENDENCIA CENTRAL Y VARIABILIDAD DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	103
FRECUENCIA DE LA VARIABLE DEPENDIENTE - CLIMA ORGANIZACIONAL	103

4.8. PROCESAMIENTO DE LAS VARIABLES INDEPENDIENTES: SALARIO, PROMOCIÓN DE PERSONAL, EQUIPOS DE TRABAJO, HORARIOS DE TRABAJO Y EQUIDAD DE GÉNERO.	104
MEDIDAS DE TENDENCIA CENTRAL Y VARIABILIDAD. "ENCUESTADOS"	104
1.- ¿EL SALARIO QUE PERCIBE ES JUSTO DE ACUERDO AL TRABAJO QUE DESEMPEÑA?	104
2.- ¿EL PAGO RECIBIDO POR CONCEPTO DE APLICACIÓN DE EXAMENES EXTRAORDINARIOS Y ADICIONALES ES JUSTO?	105
3.- ¿EL PAGO RECIBIDO POR CONCEPTO DE APLICACIÓN DE EXÁMENES EXTRAORDINARIOS Y ADICIONALES ES OPORTUNO?	105
4.- ¿EL SALARIO QUE PERCIBE, SATISFACE LAS NECESIDADES BÁSICAS DE USTED Y DE SU FAMILIA?	105
5.- TOMANDO COMO BASE LA PREPARACIÓN PROFESIONAL QUE USTED TIENE. ¿CONSIDERA QUE EL SALARIO ES ADECUADO?	105
6.- ¿ESTÁ SATISFECHO CON LAS PRESTACIONES A LAS QUE TIENE DERECHO?	106
7.- ¿CONSIDERA QUE EL SALARIO ES UN FACTOR QUE AFECTA EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA PREPARATORIA ISAAC ARRIAGA DE LA UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLÁS DE HIDALGO?	106
DISTRIBUCIÓN DE FRECUENCIAS DE LA VARIABLE INDEPENDIENTE "SALARIO".	106
8.- ¿LOS CONCURSOS DE OPOSICIÓN SON FRECUENTES?	107
9. ¿ES JUSTO EL FALLO EN LOS CONCURSOS DE OPOSICIÓN?	107
10.- ¿CUENTA CON LA INFORMACIÓN NECESARIA PARA CONCURSAR MATERIAS?	107
11.- ¿EL TIEMPO DE PUBLICACIÓN DE MATERIAS DISPONIBLES PARA CONCURSO DE OPOSICIÓN ES SUFICIENTE PARA ENTREGAR SU DOCUMENTACIÓN EN TIEMPO Y FORMA?	108
12.- ¿LAS PROMOCIONES QUE SE REALIZAN SON JUSTAS?	108
13.- ¿HA ACCEDIDO A ALGUNA PROMOCIÓN?	108
14.- ¿ES SENCILLO EL TRÁMITE PARA LA OBTENCIÓN DE UNA PROMOCIÓN?	108
15.- EL TIEMPO DE AUTORIZACIÓN DE UNA PROMOCIÓN ES:	109
16.- ¿CONSIDERA QUE LAS PROMOCIONES AFECTAN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA ESCUELA PREPARATORIA?	109

DISTRIBUCIÓN DE FRECUENCIAS DE LA VARIABLE INDEPENDIENTE "PROMOCIÓN DE PERSONAL"	109
17.- ¿EL TRABAJO SE REALIZA EN EQUIPO?	110
18.- ¿HA PERTENECIDO A ALGÚN EQUIPO DE TRABAJO EN LA ESCUELA PREPARATORIA?	110
19.- ¿CONSIDERA QUE LOS EQUIPOS DE TRABAJO ESTÁN BIEN INTEGRADOS?	110
20.- ¿EXISTEN FRICCIONES ENTRE LOS EQUIPOS DE TRABAJO?	110
21.- ¿QUÉ PORCENTAJE TIENE DE ARMONÍA LA ESCUELA PREPARATORIA?	111
22.- ¿LAS RELACIONES ENTRE LOS EQUIPOS DE TRABAJO AFECTAN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE ESTA ESCUELA PREPARATORIA?	111
23.- ¿SE DISTRIBUYEN LAS TAREAS EN FORMA EQUITATIVA EN LOS EQUIPOS DE TRABAJO?	111
24.- ¿DESEMPEÑA CADA UNO DE LOS INTEGRANTES DEL EQUIPO EL ROL QUE LE CORRESPONDE?	111
25.- ¿EXISTEN NORMAS BIEN ESTABLECIDAS EN LOS EQUIPOS DE TRABAJO?	112
DISTRIBUCIÓN DE FRECUENCIAS DE LA VARIABLE INDEPENDIENTE "EQUIPOS DE TRABAJO"	112
26.- ¿LE SATISFACE SU HORARIO DE TRABAJO?	112
27.- ¿ESTÁN DISTRIBUIDOS CORRECTAMENTE LOS HORARIOS DE TRABAJO?	113
28.- ¿EXISTE CONTROL EN EL REGISTRO DE ENTRADAS Y SALIDAS DE SU HORARIO DE TRABAJO?	113
29.- ¿SON EFICIENTES LOS CONTROLES DE HORARIO DE TRABAJO?	113
30.- ¿EL HORARIO DE TRABAJO CORRESPONDE AL SUELDO QUE PERCIBE?	113
31.- ¿EXISTEN SANCIONES POR PARTE DE LA DIRECCIÓN AL NO CUMPLIR CON SU HORARIO DE TRABAJO?	114
32.- ¿EXISTEN FELICITACIONES POR PARTE DE LA DIRECCIÓN AL CUMPLIR CON SU HORARIO DE TRABAJO?	114
33.- ¿SE REALIZAN DESCUENTOS POR PARTE DE LA DIRECCIÓN AL NO ASISTIR A IMPARTIR SUS CLASES?	114
34.- ¿EL TIEMPO DE DURACIÓN DE UNA CLASE ES ADECUADO?	114
35.- ¿CONSIDERA QUE LA DISTRIBUCIÓN DE HORARIOS AFECTA EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA ESCUELA PREPARATORIA?	115

36.- ¿CONSIDERA QUE LA DISTRIBUCIÓN DE LA CARGA HORARIA ENTRE LOS DIFERENTES MAESTROS DE ESTA ESCUELA PREPARATORIA ES JUSTA?	115
DISTRIBUCIÓN DE FRECUENCIAS DE LA VARIABLE INDEPENDIENTE "PROMOCIÓN DE PERSONAL"	115
37.- ¿EXISTE EQUIDAD DE GÉNERO CON RELACIÓN A LOS DOCENTES DE ESTA ESCUELA PREPARATORIA?	116
38.- ¿LAS DECISIONES QUE TOMA LA DIRECCIÓN CON RELACIÓN A LOS DOCENTES, SE FUNDAMENTAN EN LA EQUIDAD DE GÉNERO?	116
39.- ¿LA ASIGNACIÓN DE MATERIAS SE REALIZA CON BASE EN LA EQUIDAD DE GÉNERO?	116
40.- ¿CONSIDERA QUE LA EQUIDAD DE GÉNERO ES UN FACTOR QUE AFECTA EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA ESCUELA PREPARATORIA?	117
DISTRIBUCIÓN DE FRECUENCIAS DE LA VARIABLE INDEPENDIENTE "EQUIDAD DE GÉNERO"	117
CAPÍTULO 5. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	
5.1. RESULTADOS.	120
5.2. VARIABLE DEPENDIENTE: CLIMA ORGANIZACIONAL.	121
5.3. VARIABLE SALARIO.	122
5.4. VARIABLE PROMOCIÓN DE PERSONAL.	123
5.5. VARIABLE EQUIPOS DE TRABAJO.	124
5.6. VARIABLE HORARIO DE TRABAJO.	125
5.7. VARIABLE EQUIDAD DE GÉNERO.	126
5.8. PRUEBA DE HIPÓTESIS.	127
5.9. DISCUSION DE RESULTADOS.	128
CAPITULO 6. PROPUESTA DEL MODELO DE CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA PREPARATORIA ISAAC ARRIAGA DE LA UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLAS DE HIDALGO.	
6.1.- ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLÁS DE HIDALGO.	130
6.2.- MARCO NORMATIVO.	131
6.3.- ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA PREPARATORIA "ISAAC ARRIAGA" DE LA UMSNH.	132

6.4. PERSONAJES ILUSTRES	133
6.5.- CRONOLOGÍA DE DIRECTORES Y DIRECTORAS.	137
6.6.- MEDIO FÍSICO Y LOCALIZACIÓN.	137
6.7.- ORGANIZACIÓN Y ESTRUCTURA DE LA PREPARATORIA ISAAC ARRIAGA.	137
6.8. FACULTADES Y OBLIGACIONES DE LA DIRECCIÓN DE LA PREPARATORIA ISAAC ARRIAGA DE LA UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLÁS DE HIDALGO.	138
OBJETIVO GENERAL DE LA DIRECCIÓN.	138
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES:	138
FACULTADES Y OBLIGACIONES DE LA SECRETARÍA ACADÉMICA DE LA PREPARATORIA ISAAC ARRIAGA DE LA UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLÁS DE HIDALGO.	139
OBJETIVO GENERAL DE LA SECRETARÍA ACADÉMICA.	139
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES:	139
FACULTADES Y OBLIGACIONES DE LA SECRETARÍA ADMINISTRATIVA DE LA PREPARATORIA ISAAC ARRIAGA DE LA UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLÁS DE HIDALGO.	140
OBJETIVO GENERAL DE LA SECRETARÍA ADMINISTRATIVA.	140
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES:	140
6.9. ORIENTACIÓN DE LA PROPUESTA	140
6.10. METODOLOGÍA PROPUESTA PARA LA PREPARATORIA ISAAC ARRIAGA DE LA UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLÁS DE HIDALGO.	141
CONCLUSIONES	143
RECOMENDACIONES.	144
BIBLIOGRAFÍA.	145

INDICE DE TABLAS

TABLA 1. VARIABLES INDEPENDIENTES Y VARIABLE DEPENDIENTE.	12
TABLA 2. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.	13
TABLA 3. COMPARACIÓN ENTRE DOS TIPOS IDEALES DE ORGANIZACIÓN	25
TABLA 4. CRONOLOGÍA DE LA DEFINICIÓN DE CLIMA	46
TABLA 5. DEFINICIÓN DE GÉNERO.	86
TABLA Nº 6 RANGOS DEL INSTRUMENTO DE MEDICIÓN	95
TABLA Nº 7. VARIABLES DE DATOS PROVENIENTES DEL CUESTIONARIO.	102
TABLA Nº 8. MEDIDAS DE TENDENCIA CENTRAL Y DE VARIABILIDAD DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	103
TABLA Nº 9. FRECUENCIA DE LA VARIABLE DEPENDIENTE "CLIMA ORGANIZACIONAL"	103
TABLA Nº 10. MEDIDAS DE TENDENCIA CENTRAL Y VARIABILIDAD DE "ENCUESTADOS"	104
TABLA. 11. (PREGUNTA 1)	104
TABLA 12. (PREGUNTA 2)	105
TABLA 13. (PREGUNTA 3).	105
TABLA 14. (PREGUNTA 4).	105
TABLA 15. (PREGUNTA 5).	105
TABLA Nº 16. (PREGUNTA 6).	106
TABLA 17. (PREGUNTA 7).	106
TABLA Nº 18. DISTRIBUCIÓN DE FRECUENCIAS DE LA VARIABLE INDEPENDIENTE "SALARIO"	106
TABLA 19. (PREGUNTA 8)	107
TABLA 20. (PREGUNTA 9).	107
TABLA 21. (PREGUNTA 10).	107
TABLA 22. (PREGUNTA 11).	108
TABLA 23. (PREGUNTA 12)	108
TABLA 24. (PREGUNTA 13)	108
TABLA 25. (PREGUNTA 14).	108
TABLA 26. (PREGUNTA 15).	109
TABLA 27. (PREGUNTA 16).	109
TABLA Nº 28. DISTRIBUCIÓN DE FRECUENCIAS DE LA VARIABLE INDEPENDIENTE "PROMOCIÓN DE PERSONAL"	109
TABLA 29. (PREGUNTA 17).	110
TABLA 30. (PREGUNTA 18).	110
TABLA 31. (PREGUNTA 19).	110
TABLA 32. (PREGUNTA 20).	110
TABLA 33. (PREGUNTA 21).	111
TABLA 34. (PREGUNTA 22).	111
TABLA 35. (PREGUNTA 23).	111
TABLA 36. (PREGUNTA 24).	111
TABLA 37. (PREGUNTA 25).	112
TABLA Nº 38. DISTRIBUCIÓN DE FRECUENCIAS DE LA VARIABLE INDEPENDIENTE "EQUIPOS DE TRABAJO"	112
TABLA 39. (PREGUNTA 26).	112

TABLA 40. (PREGUNTA 27).	113
TABLA 41. (PREGUNTA 28).	113
TABLA 42. (PREGUNTA 29).	113
TABLA 43. (PREGUNTA 30.).	113
TABLA 44. (PREGUNTA 31).	114
TABLA 45. (PREGUNTA 32).	114
TABLA 46. (PREGUNTA 33).	114
TABLA 47. (PREGUNTA 34).	114
TABLA 48. (PREGUNTA 35).	115
TABLA 49. (PREGUNTA 36).	115
TABLA N° 50. DISTRIBUCIÓN DE FRECUENCIAS DE LA VARIABLE INDEPENDIENTE "PROMOCIÓN DE PERSONAL"	115
TABLA 51. (PREGUNTA 37).	116
TABLA 52. (PREGUNTA 38).	116
TABLA 53. (PREGUNTA 39).	116
TABLA 54. (PREGUNTA 40).	117
TABLA N° 55. DISTRIBUCIÓN DE FRECUENCIAS DE LA VARIABLE INDEPENDIENTE "EQUIDAD DE GÉNERO"	117
TABLA N° 56. MATRÍZ DEL COEFICIENTE DE CORELACIÓN DE PEARSON BIVARIADAS. "r".	118
TABLA N° 57. MATRÍZ DEL COEFICIENTE DE CORELACIÓN DE PEARSON BIVARIADAS. "r ² ".	119

INDICE DE FIGURAS

FIGURA 1. RELACIÓN ENTRE ESTRUCTURA Y CLIMA ORGANIZACIONAL	57
FIGURA 2. DESCRIPCIÓN DE CÓMO EL INDIVIDUO PERCIBE CONDICIONES ORGANIZACIONALES QUE CREAN UNA REPRESENTACIÓN DEL CLIMA	59
FIGURA 3. RELACION ENTRE LAS CONDICIONES ORGANIZACIONALES, EL PERCEPTOR INDIVIDUAL, LOS MIEMBROS DEL GRUPO Y EL CLIMA.	62
FIGURA 4. MODELO ESPECÍFICO DE VARIABLES.	68
FIGURA 5. NATURALEZA DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO.	76
FIGURA 6. UBICACIÓN GEOGRÁFICA DE LA PREPARATORIA "ISAAC ARRIAGA"	137
FIGURA 7. ORGANIGRAMA DE LA PREPARATORIA "ISAAC ARRIAGA".	137
FIGURA 8. PROPUESTA DE MODELO DE CLIMA ORGANIZACIONAL PARA LA PREPARATORIA ISAAC ARRIAGA DE LA UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLÁS DE HIDALGO.	142

INDICE DE CUADROS

CUADRO 1. CLASIFICACIÓN DE WARRINER	34
CUADRO 2. RELACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES Y LA SOCIEDAD	35
CUADRO 3. TRES BASES DE "ETZIONI"	37
CUADRO 4. ESTRUCTURA DE LAS ORGANIZACIONES PARA EL MANEJO DE LAS CONTINGENCIAS	39
CUADRO 5. AGRUPACIÓN POR CARACTERÍSTICAS ESTRUCTURALES IMPORTANTES	40
CUADRO 6. AGRUPACIÓN DE 52 ORGANIZACIONES INGLESAS.	41

RESUMEN

El presente estudio es la culminación de una investigación de campo encaminada a determinar cuál es el clima organizacional de la Preparatoria "Isaac Arriaga" de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, con el propósito de que la Escuela mejore su clima organizacional, ya que un clima adecuado y amable va a traducirse en un mejor desempeño, coordinación y eficiencia laboral.

El objeto de esta investigación está basado en el estudio sobre el clima organizacional de una Institución de Educación Media, de la que se pudo conocer, su estructura, su problemática y su forma de operación.

La investigación documental se enfocó al conocimiento de las principales teorías sobre el clima organizacional y obtener como resultado su conceptualización, sus modelos, medición y las variables que la afectan (sueldos, promoción del personal, equipos de trabajo, horario y equidad de género) además, las dimensiones e indicadores de las variables independientes, para elaborar el instrumento de investigación.

En lo referente a la Preparatoria Isaac Arriaga, se estudió su organización actual y se aplicó el cuestionario a 62 docentes.

Los resultados más sobresalientes son con relación a los equipos de trabajo, que es lo que muestra un mayor peso en el momento de configurar las percepciones individuales de clima, así como las promociones de personal que afectan también de una forma significativa al clima laboral; el clima organizacional de la Preparatoria se considera como regular.

Las hipótesis de trabajo que se formularon se confirman en su totalidad, el trabajo de campo respondió al objetivo general y también a los cinco objetivos específicos que se plantearon, en el sentido de aportar opiniones concretas de los docentes que colaboraron en esta investigación.

PALABRAS CLAVE: Salario, Promoción, Equipos, Horario y Género.

ABSTRACT

The present study is the culmination of a field study aimed to determine the organizational climate of the Preparatory "Isaac Arriaga" of the Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, in order for the College to improve its organizational climate as adequate and friendly atmosphere will result in better performance, coordination and work efficiency.

The purpose of this research is based on the study of the organizational climate of an institution of secondary education, which was learned, structure, and method of operation problems.

The documentary research focused knowledge of the main theories on organizational climate and get results in their conceptualization, models, metrics and variables that affect it (salaries, staff development, team work, time and gender equity) plus the dimensions and indicators of the independent variables, to develop the research instrument. With regard to the Preparatory Isaac Arriaga, its current organization was studied and the questionnaire was applied to 62 teachers.

The most outstanding results are compared to the teams, which is what shows greater weight when configuring individual perceptions of climate and promotions staff also affect in a significant way the work environment; the organizational climate of the Preparatory considered as a regular. The working hypotheses are confirmed to be made whole, fieldwork responded to the overall objective and the five specific objectives that were raised in the sense of providing specific views of teachers who collaborated on this research.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo tiene el objetivo de determinar el clima organizacional de la Preparatoria "Isaac Arriaga" de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo.

Para alcanzar este objetivo, la investigación se ha estructurado en una serie de capítulos.

En el primer capítulo se revisa la naturaleza y las clases de organizaciones, definiciones de organización, las organizaciones y la organización social, algunas características de las organizaciones, clases de organizaciones, tipologías de las organizaciones, taxonomía organizacional y la organización de voluntarios.

En el segundo capítulo se describe el marco teórico del clima organizacional, el concepto e importancia, así como su teoría y formación.

El tercer capítulo comprende la definición de variables siendo estas: salario, promociones de personal, equipos de trabajo, horario de trabajo, equidad de género y las hipótesis de investigación.

En el cuarto capítulo se describen diagrama de variables, modelo específico, definición operacional de las variables independientes, planes generales de investigación, medición, escalas de medición, aplicación de la escala tipo Likert y la forma de obtener las puntuaciones en esta investigación, cuestionario, pre-test, cuestionario final, obtención de datos y procesamiento de los mismos.

En el quinto capítulo se presentan los Resultados de la Investigación La información obtenida se procesó para conocer las medidas de variabilidad y tendencia central de cada variable de estudio y se interpretaron los resultados obtenidos, centrándose en determinar el clima organizacional de la Preparatoria Isaac Arriaga de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo en el nivel docente.

En el sexto capítulo se presenta la propuesta del modelo de clima organizacional laboral de la Preparatoria Isaac Arriaga, iniciando por los antecedentes de la Preparatoria Isaac Arriaga de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo y orientándolo hacia la educación.

Por último, los anexos contienen el cuestionario tipo que se aplicó, el cálculo de confiabilidad Alfa-Cronbach, las tablas de contingencia y el análisis estadístico.

ANTECEDENTES.

En las últimas décadas, los escenarios internacionales se han caracterizado por el acelerado desarrollo del conocimiento y la tecnología, especialmente en el ámbito de la administración, El cambio que se ha generado en estos tiempos ha llevado a las Instituciones a modernizarse, establecer nuevos y mejores métodos, sistemas y procedimientos de trabajo y como consecuencia de esto se ha reconsiderado el papel fundamental de los miembros que las constituyen.

Cuando un trabajador acude a su centro de trabajo seguramente se pregunta ¿si el trabajo que tiene es satisfactorio?, ¿el horario de trabajo es el adecuado?, ¿la relación con sus compañeros es armónica?, ¿el salario que percibe cubre sus necesidades y las de su familia? En fin tantas interrogantes que vienen a la mente con relación al trabajo. Estos conceptos reaccionan frente a diversos factores relacionados con el trabajo cotidiano como el estilo de liderazgo del jefe, la relación con el resto del personal, la opinión de los miembros de la empresa, el equipo de trabajo, el entorno en el que labora, entre otros. Las coincidencias o discrepancias que tenga la realidad diaria, con respecto a las ideas preconcebidas o adquiridas por las personas durante el tiempo laborado, van a conformar el clima de la organización: el clima organizacional.

El clima organizacional puede ser vínculo u obstáculo para el buen desempeño de la empresa, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. En suma, es la expresión personal de la opinión que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen. Ello incluye el sentimiento que el empleado se forma de su cercanía o distanciamiento con respecto a su jefe, a sus colaboradores y compañeros de trabajo. Que puede estar expresada en términos de colaboración, recompensas, cordialidad, apoyo, compañerismo, entre otros.

Es por eso que las actividades que desarrollan las instituciones, las comunicaciones que se establecen en ellas, la forma de actuar, el cómo se relacionan entre si los miembros de la organización, recomendaciones, aclaraciones, exigencias en cuanto al cumplimiento de horarios, expresiones de las personas, van determinando la atmósfera que se respira, el modo como se vive y trabaja en esa organización. Estas son entre muchas otras algunas de las variables que conforman el ambiente laboral que se crea, de manera muy particular, en una institución.

Esta perspectiva nos lleva a preguntarnos: ¿qué es el clima organizacional?, ¿qué antecedentes, tipos y enfoques del clima organizacional existen?, ¿cuáles son las variables que causan el clima organizacional en las instituciones?. Estas son algunas de las preguntas que se contestarán en el presente trabajo de investigación.

Por lo tanto, es conveniente aclarar que el clima y en adelante cuando se hable de éste se estará refiriendo al clima organizacional. Considerando este desde el punto de vista administrativo como un factor importantísimo dentro de las organizaciones para el buen funcionamiento de estas y el trabajo eficiente de quienes las integran. Ya que un mal clima organizacional puede deteriorar de manera importante tanto la imagen de la organización como el trabajo que se lleva a cabo en ella y en un momento dado afectar la producción o la prestación de un servicio, en virtud de que el trabajador al no sentirse satisfecho no desempeñará de manera adecuada la función para la que fue contratado, trayendo como consecuencia una disminución en su productividad.

METODO DE INVESTIGACIÓN

El objetivo de este estudio es hacer una investigación de campo encaminada a determinar la influencia tanto positiva como negativa que tiene el Clima Organizacional en las Instituciones Públicas del Estado de Michoacán, concretamente en la Preparatoria “Isaac Arriaga” de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, con el propósito de coadyuvar a que la institución mejore su ambiente laboral, ya que un clima adecuado y amable se traducirá en un mejor desempeño y coordinación laboral.

Se planteó la utilización de un método orientado a conocer el Clima Organizacional de la Preparatoria Isaac Arriaga de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo ubicada en la ciudad de Morelia, Michoacán, México.

El objeto de esta investigación se desarrolló bajo el siguiente proceso de investigación: Definición del problema de investigación, Planteamiento del problema, Justificación del estudio, Formulación de hipótesis, Elaboración del Marco teórico, Determinación de variables, Recolección de datos, análisis de los mismos y Elaboración del reporte de investigación.

PARTE I. FUNDAMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA PREPARATORIA “ISAAC ARRIAGA”, DE LA UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLÁS DE HIDALGO.

I.1. PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN.

En estos tiempos cambiantes, en que los valores evolucionan rápidamente y los recursos se vuelven escasos, cada vez es más necesario comprender aquellos factores que influyen sobre el rendimiento de los individuos en el trabajo.

Frecuentemente, se reconoce que el clima organizacional condiciona el comportamiento del individuo, aunque sus determinantes son difíciles de precisar.

Siendo la Preparatoria “Isaac Arriaga” de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo una Institución Pública, formadora de futuros profesionales de las diversas carreras que oferta nuestra Casa de Estudios, se considera importante la determinación del clima laboral de la organización, ya que este influye en el desempeño de los que ahí laboran y como consecuencia la calidad de los productos (aspirantes a ingresar a las diferentes carreras y posgrados) que saldrán al mercado laboral.

Es por esto que la Preparatoria “Isaac Arriaga” de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, tiene un papel importante ante la sociedad michoacana, al contar con 350 alumnos inscritos en el primer semestre del 2015 (del segundo semestre aún no se cuenta con cifras de alumnos inscritos) en los diferentes bachilleratos; 102 docentes de los cuales 17 se encuentran jubilados y 85 impartiendo cátedra y 38 trabajadores administrativos.

Se considera importante analizar factores tales como:

El salario, considerado como un elemento básico, fundamental y quizá el más importante ya que el obtener el docente una retribución que le permita subsistir tanto él como su familia satisface necesidades primordiales de cualquier ser humano.

Será necesario, contemplar otro aspecto como parte del desarrollo del individuo y que es el tener la oportunidad de mejorar y crecer, considerando aquí las promociones u opciones a tener mejores niveles dentro de la institución, ya que al contratar desconocidos en vez de apoyar a los actuales docentes en su superación, conduce en general a un deterioro del clima organizacional.

El trabajo en equipo y sobre todo cuando una persona se incorpora a éste, puede ser objeto de rechazo o bien todo lo contrario.

Será importante que la organización seleccione adecuadamente a las personas o los reubique de acuerdo a su capacidad, su forma de ser, de actuar y de pensar. Este aspecto es vital ya que la inclusión en un equipo ha de ser fuente de satisfacción y bienestar. Por tanto la adaptación e integración del equipo de trabajo es esencial para que exista un buen clima organizacional.

El horario es un factor determinante en el desempeño laboral, cuando este es discontinuo o interrumpido genera malestar en las personas ya que la programación de otras actividades se verá influida al no poder programar una jornada continua.

También se ha observado que no existe equidad de género en la institución y como consecuencia esto genera malestar por parte de algunos sectores.

Lo anterior permite afrontar con éxito los cambios, ya que la institución requiere de estrategias, que faciliten a los funcionarios anticiparse a los cambios simples y mantener certidumbre ante factores externos menos controlables.

Finalmente, con estos elementos, sumados a la experiencia del autor, se hace una propuesta viable para solucionar el problema identificado en las condiciones en las que se encuentra el Clima Organizacional de la Preparatoria Isaac Arriaga de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo.

I.1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA:

El conocimiento del clima y su dominio es importante porque integra dimensiones de los distintos niveles organizacionales y unidades estructurales, incidiendo en forma decisiva en el funcionamiento y dinámica de la organización.

Cuando aparecen conflictos en las organizaciones, cuando se manifiestan disputas, rechazos o contestaciones violentas, se suele decir que no hay un buen clima organizacional.

El mal clima laboral, conduce a la insatisfacción y el bajo rendimiento.

El buen clima laboral conduce al logro de los objetivos de la empresa, a la iniciativa individual, al rendimiento óptimo, a la alta calidad, la productividad y a la satisfacción por el desempeño del trabajo.

Es por esto que los directivos de las empresas, deben tener mayor conocimiento acerca de los factores que influyen en la eficiencia laboral, asimismo en el comportamiento de la gente en sus organizaciones.

Con respecto al estudio de investigación documental se encontró que el Clima Organizacional en México, presenta poco desarrollo. La visita a cualquier centro de estudio (escuelas, bibliotecas y electrónico) lo puede comprobar.

Por consiguiente, esta investigación determinará el Clima Organizacional y el problema a resolver será describir:

¿Cómo influye el clima organizacional en el desempeño de los docentes de la Preparatoria “Isaac Arriaga” de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo?

I.2. OBJETIVO:

Determinar en qué medida, el salario, las promociones, la integración de equipos de trabajo, los horarios y la equidad de género influyen en el clima organizacional de la Preparatoria “Isaac Arriaga” de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo.

I.3. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN:

En la investigación se busca contestar básicamente la siguiente pregunta:

¿Cómo influye el clima organizacional en el desempeño de los docentes de la Preparatoria “Isaac Arriaga” de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo?

I.3.1. PREGUNTAS ESPECÍFICAS.

- 1.- ¿Cuál es la influencia que tiene el salario (compensación) en el clima organizacional de la Preparatoria Isaac Arriaga de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo?
- 2.- ¿Cómo influye el otorgamiento de promociones en el clima organizacional de la Preparatoria Isaac Arriaga de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo?
- 3.- ¿Cómo influye la integración de equipos de trabajo en el clima organizacional de la Preparatoria Isaac Arriaga de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo?
- 4.- ¿Cuál es la influencia de los horarios de trabajo en el clima organizacional de la Preparatoria Isaac Arriaga de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo?
- 5.- ¿Cómo influye la equidad de género en el clima organizacional de la Preparatoria Isaac Arriaga de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo?

I.4. OBJETIVOS ESPECIFICOS:

En la investigación se pretende alcanzar cinco objetivos específicos:

- 1.- Identificar la influencia del salario (compensación) en el clima organizacional de la Preparatoria Isaac Arriaga de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo.
- 2.- Identificar la influencia de las promociones en el clima organizacional de la Preparatoria Isaac Arriaga de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo.
- 3.- Identificar en qué medida la integración de equipos afecta el clima organizacional de la Preparatoria Isaac Arriaga de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo.
- 4.- Identificar la influencia de los horarios en el clima organizacional de la Preparatoria Isaac Arriaga de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo.
- 5.- Identificar cómo influye la equidad de género en el clima organizacional de la Preparatoria Isaac Arriaga de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo

El conocimiento del clima y su dominio es importante porque integra dimensiones de los distintos niveles organizacionales y unidades estructurales, incidiendo en forma decisiva en el funcionamiento y dinámica de la organización.

Cuando aparecen conflictos en las organizaciones, cuando se manifiestan disputas, rechazos o contestaciones violentas, se suele decir que no hay un buen clima organizacional.

El mal clima laboral, conduce a la insatisfacción y el bajo rendimiento.

El buen clima laboral conduce al logro de los objetivos de la institución a la iniciativa individual, al rendimiento óptimo, a la alta calidad, la productividad y a la satisfacción por el desempeño del trabajo.

Es por esto que los directivos de las instituciones, deben tener mayor conocimiento acerca de los factores que influyen en la eficiencia laboral, asimismo en el comportamiento de la gente en sus organizaciones.

Con respecto al estudio de investigación documental se encontró que el Clima Organizacional en México, presenta poco desarrollo. La visita a cualquier institución pública lo puede comprobar.

Por consiguiente, esta investigación determinará el Clima Organizacional y el problema a resolver será describir ¿Cómo influye el clima organizacional en el desempeño del personal de la Preparatoria Isaac Arriaga de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo?

I.5. JUSTIFICACIÓN:

Debido a las exigencias actuales en el sector educativo, la aplicación del clima organizacional tiene gran relevancia ya que es uno de los puntos a considerar en un proceso de modernización ya que con este se pueden detectar problemas para darles una solución.

El clima organizacional en gran medida determina el comportamiento de los miembros de una institución, porque crea una reinterpretación de lo que sucede e impacta en la disposición con que afrontan sus tareas.

Un clima adecuado, amable, va a traducirse en un mejor desempeño, coordinación y productividad.

No se tiene el antecedente de que con anterioridad se haya efectuado una medición del Clima Organizacional en la Preparatoria "Isaac Arriaga" de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo; razón por la cual se decidió realizar este trabajo el que se considera será benéfico ya que el personal docente en pocas ocasiones manifiesta sus inconformidades, más bien estas se ven reflejadas en actos que se cometen en contra de la institución de manera consciente o inconsciente al faltar a sus labores, llegar tarde, no hacer con esmero las tareas que le corresponden, realizar comentarios negativos con relación a la Institución y a sus compañeros de trabajo, poca participación en los trabajos a realizar, entre otros.

Es necesario contar con un buen clima laboral para que el desempeño del personal sea eficiente y se logre una mejor administración y aplicación de los recursos, así como que se propicien comentarios positivos que reflejen la buena relación existente entre todos los que integran dicha Preparatoria.

Un clima de tranquilidad laboral siempre será mejor que un clima de conflicto ya que se pueden desempeñar de una forma más serena y eficiente las actividades.

Con esta investigación, se podrán analizar las diferentes teorías que existen sobre el Clima Organizacional y asimismo, comprobar las conjeturas que surjan del estudio de campo para que se efectúen aportaciones a la administración de la Institución.

I.6. HIPÓTESIS.

I.6.1. HIPÓTESIS GENERAL.

“El Clima Organizacional del personal de la Preparatoria Isaac Arriaga de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo; está determinado por lo proporcionado de su salario, de la oportuna promoción al personal, de la armoniosa integración de los equipos de trabajo, del adecuado horario de trabajo y de la atención escrupulosa a la equidad de género”.

I.6.2. HIPÓTESIS DE TRABAJO.

Cinco son las hipótesis de trabajo que acompañan al planteamiento hipotético general:

- ¿Si se incrementa el salario en relación al cargo, a la persona que desempeña el cargo, a la institución y a factores externos, se mejorará el Clima Organizacional del personal de la Preparatoria Isaac Arriaga de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo?
- ¿A mayor promoción del personal con base en la decisión de la Secretaría Académica de la Universidad, se mejorará el Clima Organizacional del personal de la Preparatoria Isaac Arriaga de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo?
- ¿La organización adecuada de equipos de trabajo, fundamentada en la integración de equipos formales, autodirigidos, círculos de calidad, equipos informales, de una función y de varias funciones, garantizará un mejor Clima Organizacional del personal de la Preparatoria Isaac Arriaga de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo?
- ¿A mejor distribución de la jornada total, jornada parcial, trabajo flexible y trabajo compartido; se obtiene un mejor Clima Organizacional del personal de la Preparatoria Isaac Arriaga de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo?
- ¿A mejor toma de decisiones basada en la equidad de género se logrará un mejor Clima Organizacional del personal de la Preparatoria Isaac Arriaga de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo?

I.7. VARIABLES DE ESTUDIO.

A partir de las investigaciones realizadas por los autores OSTROFF, C. y SCHMITT, N; se publicó en la revista de la Academia de Administración el artículo correspondiente a las configuraciones sobre Eficacia Organizacional y Eficiencia, de donde determiné considerar como variables de estudio las siguientes:

1. Salario
2. Promoción de personal
3. Equipos de trabajo
4. Horario de trabajo
5. Equidad de género

En la tabla 1, se muestra la relación existente entre las variables independientes anteriormente presentadas con la variable dependiente.

TABLA 1. VARIABLES INDEPENDIENTES Y VARIABLE DEPENDIENTE.

Variables Independientes	çDimensión	Variable Dependiente
Salario	Cargo	Clima Organizacional
	Persona que desempeña el cargo	
	Empresa	
	Factores externos	
Promoción del Personal	Decisión Gerencial	
	Publicidad Interna	
Equipos de Trabajo	Formales	
	Informales	
	Tradicionales	
	Autodirigidos	
	Permanentes	
	Temporales	
	De una función	
	De varias funciones	
	Círculos de calidad	
Horario de Trabajo	Jornada Total	
	Jornada Parcial	
	Semana laboral comprimida	
	Trabajo Flexible	
	Trabajo compartido	
Equidad de Género	Masculino	
	Femenino	
Fuente. Elaboración propia, basado en el marco teórico de esta misma investigación y en su metodología.		

I.8. INDICADORES

Para las mismas variables, se determinó su dimensión e indicador a medir, todo esto se hizo a través de un cuestionario.

En la tabla 2, se muestra la operacionalización de las variables.

TABLA 2. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.

Variable	Dimensión	Autores	Indicadores	Pregunta
Salario	<ul style="list-style-type: none"> - Cargo - Persona que desempeña el cargo - Empresa - Factores externos 	<ul style="list-style-type: none"> - Vargas, 1994 - Morales y Velan Día, 1983 	<ul style="list-style-type: none"> Complejidad Desempeño Economía Mercado mano de Obra Tiempo Clima organizacional Satisfactor 	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7
Promoción de personal	<ul style="list-style-type: none"> - Decisión gerencial - Publicidad interna 	<ul style="list-style-type: none"> - Escat, 2005 - Graham, 1982 	<ul style="list-style-type: none"> Desempeño Tiempo Información Acceso a la información Clima organizacional 	8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16
Equipos de Trabajo	<ul style="list-style-type: none"> - Formales - Informales - Tradicionales - Autodirigidos - Permanentes - Temporales - Una función - Varias funciones - Círculos de calidad 	<ul style="list-style-type: none"> - Gordon, 1997 - Furnham, 2001 	<ul style="list-style-type: none"> Normas Intereses Metas Proximidad Rol Integración Clima organizacional 	17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25
Horario de Trabajo	<ul style="list-style-type: none"> - Jornada total - Jornada Parcial - Semana Laboral - Comprimida - Trabajo flexible - Trabajo compartido 	<ul style="list-style-type: none"> - Ley Federal del Trabajo, 2006-08-15 - Enciclopedia del Management Océano/Centrum, 2005 	<ul style="list-style-type: none"> Horas Carga horaria Registro asistencia Control Sueldo Sanciones Reconocimiento Clima organizacional 	26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36
Equidad de Género	<ul style="list-style-type: none"> - Masculino - Femenino 	<ul style="list-style-type: none"> - Organización de Naciones Unidas 2006 - Instituto Michoacano de la Mujer, 2006 - Instituto de las Mujeres del D.F. 2006 - Partido Revolucionario Institucional, 2000 	<ul style="list-style-type: none"> Diferencia sexual Desigualdad Discriminación Clima organizacional 	37, 38, 39, 40

Fuente. Elaboración propia, basado en el marco teórico de esta misma investigación y en su metodología.

PARTE II: MARCO TEÓRICO.

CAPITULO 1. LA ORGANIZACIÓN Y CLASES DE ORGANIZACIONES

1.1.- DEFINICIÓN DE ORGANIZACIÓN

Desde siempre el ser humano ha estado consciente de que la obtención de eficiencia solo es posible a través del ordenamiento y coordinación racional de todos los recursos. Una vez establecidos los objetivos (lo que se quiere hacer) a través de la planeación, será necesario determinar qué medidas utilizar para lograrlos (como hacerlo).

"Organización es la estructura de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados" **Agustín Reyes Ponce.**

"Organizar es agrupar y ordenar las actividades necesarias para alcanzar los fines establecidos creando unidades administrativas, asignando en su caso funciones, autoridad, responsabilidad y jerarquía, estableciendo las relaciones que entre dichas unidades debe existir." **Eugenio Sixto Velasco.**

"Estructura de relaciones entre personas, trabajo y recursos" **Beckles, Carmichael y Sarchet.**

"Organización es la coordinación de las actividades de todos los individuos que integran una empresa con el propósito de obtener el máximo de aprovechamiento posible de elementos materiales, técnicos y humanos, en la realización de los fines que la propia empresa persigue" **Issac Guzmán V.**

"Organizar es agrupar las actividades necesarias para alcanzar ciertos objetivos, asignar a cada grupo un administrador con autoridad necesaria para supervisarlos y coordinar tanto en sentido horizontal como vertical toda la estructura de la empresa" **Koontz & O'Donnell.**

"La estructura y asociación por lo cual un grupo cooperativo de seres humanos, asigna las tareas entre los miembros, identifica las relaciones e integra sus actividades hacia objetivos comunes" **Joseph L. Massie.**

"La organización es una unidad social coordinada, consciente, compuesta por dos personas o más, que funciona con relativa constancia a efecto de alcanzar una meta o una serie de metas comunes."

Según esta definición, las empresas productoras y de servicios son organizaciones, como también lo son **escuelas**, hospitales, iglesias, unidades, militares, tiendas minoristas, departamentos de policía y los organismos de los gobiernos locales, estatales y federal. Las personas que supervisan las actividades de otras, que son responsables de que las organizaciones alcancen estas metas, con sus administradores (aunque en ocasiones se les llama gerentes, en particular en organizaciones no lucrativas).

Weber El análisis organizacional tiene una tradición lo mismo que cualquier otro tema de estudio, y que las organizaciones en sí mismas. La tradición se centra fuertemente alrededor de Max Weber. Conocido por sus análisis sobre burocracia y autoridad, temas que se analizarán más tarde, pero se preocupó también por dar definiciones más generales de las organizaciones.

Weber distingue primero el "grupo corporativo" de otras formas de organización social (Weber 1947). El grupo corporativo involucra: "Una relación social que o es cerrada o limita por medio de reglas la admisión de extraños... en la medida que su ordenamiento está reforzado por la acción de individuos específicos cuya función normal es esa, de un jefe o "cabeza" y, generalmente, también de un grupo administrativo".

Este aspecto de las definiciones contiene un número de elementos que requieren un análisis adicional ya que son básicos para una buena parte de las demás definiciones.

Las organizaciones suponen, en primer lugar, relaciones sociales o, en otras palabras, que los individuos interactúan dentro de las organizaciones. Sin embargo, como lo sugiere la referencia a límites cerrados o restringidos, estas personas no están simplemente en contacto aleatorio. La organización (grupo corporativo) acepta unos grupos de la población y excluye otros. La organización tiene en sí misma, unos límites. Un elemento importante de esta definición, la idea de orden, establece una diferencia, aún más honda, entre las organizaciones y otros entes sociales. Los patrones de interacción no aparecen por generación espontánea; la misma organización impone una estructura de interacción. Esta parte de la definición sugiere también que las organizaciones tienen una jerarquía de autoridad y una división del trabajo cuando están cumpliendo sus funciones. El orden se solidifica con la designación de personal específico para llevar a cabo esta función.

Weber agrega, con respecto a la idea del grupo corporativo, otros criterios sobre las organizaciones. En las organizaciones la interacción es "asociativa" y no "comunal". Lo anterior diferencia la organización de otros entes sociales tales como la familia, que comparten las otras características, ya mencionadas, del grupo corporativo. Weber anota también que las organizaciones llevan a cabo, de manera continua, actividades con propósitos de un tipo especificado. En consecuencia, las organizaciones trascienden la vida de sus miembros y tienen metas, como lo sugiere la presencia de "actividades con propósito". Las organizaciones están diseñadas para hacer algo. Esta idea de Weber ha sido aceptada por la mayoría de los analistas organizacionales.

La definición de **Weber** ha servido como base para muchas otras, en parte por su relación con la realidad. Sus puntos centrales son, básicamente, unos patrones de interacción legítima entre los miembros de la organización a medida que buscan objetivos y realizan actividades.

Barnard Chester Barnard y sus seguidores adoptaron un punto de vista diferente. Aunque está de acuerdo con Weber en muchos aspectos, Barnard enfatiza una base diferente para las organizaciones. Su definición básica es que una organización es "un sistema conscientemente coordinado de actividades o fuerzas de dos o más personas" (Barnard 1938, pág. 73). Es decir, actividades logradas por medio de coordinación consciente, deliberada y un propósito.

Las organizaciones requieren comunicaciones, una disposición a contribuir por parte de sus miembros y un propósito común entre ellos. Barnard hace énfasis en el papel de los individuos ya que son ellos los que deben comunicarse, ser motivados y tomar decisiones. Mientras que Weber hace énfasis en el sistema, Barnard centra su atención en los miembros del sistema. Más tarde se analizará la relevancia y las implicaciones de estos dos enfoques.

Algunos escritores han tratado de aliviar estos problemas terminológicos agregando como prefijo de la palabra organizaciones los adjetivos "complejos", "en gran escala" o "formales". Como lo anotan Peter M. Blau y W. Richard Scott (1962), por ejemplo:

Siendo así que las organizaciones formales. Son, frecuentemente, muy grandes y complejas algunos autores se refieren a ellas como a organizaciones a "gran escala" o "complejas". Pero nosotros hemos considerado que estos términos ayudan a confundir por dos razones. Primera, las organizaciones varían en tamaño y complejidad y el uso de estas variables como criterios para definir las resultaría en expresiones extrañas tales como "una organización pequeña en gran escala" o una "organización

compleja muy compleja". Segunda, aunque las organizaciones formales se convierten, a menudo, en muy grandes y complejas, su tamaño y su complejidad no emulan con los de la organización social de una sociedad moderna, que incluye esas organizaciones y las relaciones que las ligan además de otros patrones no organizacionales.

(Quizá tal vez se ha hecho tanto énfasis en la complejidad de las organizaciones formales porque es hecha por el hombre mientras que la complejidad de la organización social ha surgido lentamente, de la misma manera que la complejidad de los computadores modernos es más impresionante que la del cerebro humano. La complejidad por diseño puede ser más conspicua que la que se genera por crecimiento o evolución).

Así como muy pocos estarían en contra de los puntos de vista de Blau y Scott con respecto a la dificultad en el uso de los términos "complejas" o "en gran escala", puede hacerse la misma crítica a "formal" como prefijo. Las organizaciones varían también en su grado de formalidad y entonces tendría que hablarse sobre organizaciones formales más o menos formales lo cual no constituye un gran paso hacia adelante. Con estos puntos en mente utilizaremos aquí el término simple "organización" y nos referiremos a la "organización social" en el contexto más amplio.

El análisis se vuelve más concreto al considerar las definiciones y ejemplos de Hamitai Etzioni y W. Richard Scott. Etzioni (1964) afirma:

Las organizaciones son unidades sociales (o agrupaciones humanas) deliberadamente construidas o reconstruidas para alcanzar objetivos específicos. Se incluyen corporaciones, ejércitos, universidades, hospitales. Iglesias y cárceles; se excluyen tribus, clases, grupos étnicos y familias. Las organizaciones se caracterizan por:

(1) divisiones de trabajo, poder y responsabilidades de comunicación. Divisiones que no están estructuradas al azar o de manera tradicional sino que se han planeado deliberadamente para reforzar la obtención de objetivos específicos;

(2) la presencia de uno o más centros de poder que controlan los esfuerzos concertados de la organización y los dirigen hacia sus objetivos; estos centros de poder revisan también continuamente

el desempeño de la organización y modifican su estructura, en donde sea necesario, para aumentar su eficiencia;

(3) sustitución de personal; por ejemplo, pueden retirarse personas que no sean satisfactorias y asignarse sus tareas a otras. La organización también puede recombinar su personal por medio de transferencias y promociones.

La definición de Scott (1964) contiene algunos elementos adicionales. Scott afirma:

Las organizaciones están definidas como colectividades.... que se han establecido para alcanzar objetivos relativamente específicos sobre una base más o menos continua. Debe ser claro.... sin embargo. Que las organizaciones tienen aspectos que las distinguen, diferentes a la obtención de objetivos y a la continuidad. Estos aspectos incluyen límites relativamente fijos, un orden normativo, rangos de autoridad, un sistema de comunicaciones y un sistema de incentivos que permita que las diferentes clases de participantes trabajen juntas por el logro de objetivos comunes.

Esta definición parece estar muy de acuerdo con la realidad. Sin embargo, en esta y en las otras definiciones parecen ser evidentes dos problemas: el lugar de los objetivos en la naturaleza de las organizaciones y el aspecto de la diferenciación de límites.

El tema de los objetivos es crítico en el análisis organizacional (ver Mohr 1973 y Hannan y Freeman 1977 para enfoques opuestos sobre el tema de los objetivos). En este análisis se considerarán, más tarde y con más profundidad, los objetivos pero en este momento deben hacerse algunas reflexiones. Primera, en las organizaciones hay muchas actividades que difícilmente están relacionadas con un objetivo así la imaginación se esfuerce por buscarlo. Algunas actividades son definitivamente administrativas, tales como el manejo de formas que garantizan que la organización está cumpliendo con algún conjunto de regulaciones gubernamentales. Otras actividades son definitivamente sociales, tales como las conversaciones de la gente durante el tiempo en el cual se están tomando un café. Y aún otras responden a presiones ejercidas desde afuera sobre la organización tales como el diseño de motores para automóvil que lancen a la atmósfera menos contaminante, como resultado de las presiones gubernamentales.

En segundo lugar, los objetivos pueden considerarse como algo no humano o como lo anota Simón (1964): "Tratándolos (los objetivos) como una entidad individual que tiene una existencia y un

comportamiento independientes del comportamiento de sus miembros". El análisis que se hace en el libro acepta esa carencia de humanidad como necesaria y correcta. Es interesante ver que Simón continúa y anota:

En los procesos decisorios de la vida real, un curso de acción debe satisfacer, para ser aceptable, un conjunto de requerimientos o restricciones. En algunas ocasiones se aísla uno de estos requerimientos y hace referencia a él como al objetivo de la acción. Pero la selección de una de las restricciones, dentro de muchas. Es en gran medida arbitraria. Tiene más sentido para muchos propósitos referirse a todo el conjunto de requerimientos como él (complejo) objetivo de la acción. Esta conclusión es válida tanto para los procesos decisorios individuales como para los organizacionales.

Simón sugiere, y yo estoy de acuerdo. Que los objetivos sirven como restricciones para la toma de decisiones. Los consideraremos, en este análisis. Como independientes de los actores humanos sobre la organización. El último aspecto que se considerará aquí en relación con los objetivos debería ser evidente por el hecho de estar usando el término "objetivos", en plural. Las organizaciones tienen múltiples objetivos y en su mayor parte tienden a ser contradictorios. En consecuencia, tópicos tales como calidad vs. Cantidad, enseñanza vs. Investigación, y muchos otros, son parte de la textura propia de las organizaciones.

El problema de la diferenciación de los límites organizacionales es interesante en sí mismo y pone de presente un tópico crítico adicional en relación con las organizaciones. El tópico de los límites puede ejemplificarse por medio del ejemplo de un partido político local. La organización del partido tiene, frecuentemente, un pequeño grupo de funcionarios pagados para responder llamadas telefónicas, recibir el correo y similares.

Sin embargo, el verdadero poder lo tienen los miembros que no reciben pago. Durante las campañas electorales se aumentan los miembros de la organización a medida que se incluyen personas para hacer llamadas telefónicas, distribuir literatura y hacer discursos.

La adición de personal voluntario y de tiempo parcial echa realmente por los aires el tema de los límites. Lo dicho puede verse más fácilmente en el caso de las organizaciones de voluntarios pero el

tema de los límites es también aspecto problemático en situaciones no voluntarias. Por ejemplo, la empresa que manufacturó el computador que se está utilizando en mi universidad tiene personal asignado permanentemente a las instalaciones de la universidad.

Desde muchos puntos de vista, ellos son parte de la universidad y no del productor de la máquina. (Ellos tienen un mejor sitio para estacionar su automóvil que el que yo tengo). El límite no es entonces algo que sea totalmente impermeable.

El concepto de límite sugiere que también hay algo por fuera de la organización, básicamente, su medio ambiente. El problema actual de la teoría organizacional está precisamente en que se le está dando un marcado énfasis al medio ambiente. Este énfasis se evaluará críticamente un poco más tarde. Por el momento es suficiente anotar que el medio ambiente de las organizaciones es de importancia crítica. El concepto de medio ambiente que va a utilizarse en este libro incluye todo lo que "está por fuera" o más allá de los límites de una organización en particular. El medio social de las organizaciones, incluyendo otras organizaciones, es preocupación extremadamente importante aunque el medio ambiente físico es quizá más importante de lo que han creído la mayoría de los analistas. La Universidad del Estado de Nueva York en Albany se ve afectada por el clima mucho más que una universidad comparable que se encuentre localizada en un clima más moderado. Es claro que el clima interactúa con el medio ambiente social ya que el costo de los combustibles está afectado por relaciones internacionales y por las operaciones de las empresas de petróleo.

Los factores ambientales afectan las organizaciones en dos direcciones: Primero, los factores ambientales son parte extremadamente importante de los insumos de una organización. La organización, como se describió en las definiciones dadas anteriormente, hace algo sobre o con este insumo, produciendo entonces un resultado. El resultado regresa al medio ambiente afectando, en consecuencia, la organización a medida que el medio lo consume, lo utiliza y lo evalúa. (Este enfoque similar al de "sistemas" está de acuerdo con Thompson 1967 y Katz y Kahn 1978). Parece claro, naturalmente, que tanto los insumos como los productos organizacionales afectan el medio ambiente.

Se puede ahora, con todas las consideraciones anteriores en mente, tratar de llegar a una definición de las organizaciones, que pueda utilizarse en este análisis.

Una organización es una colectividad con unos límites relativamente identificable un orden normativo, rangos de autoridad sistemas de comunicación y sistemas de pertenencia coordinados; esta colectividad existe de manera relativamente continua en un medio y se embarca en actividades que están relacionadas. Por lo general, con un conjunto de objetivos.

Indudablemente que es una definición bastante confusa. El análisis que se ha hecho hasta el momento muestra las razones para lo que se ha dicho. Las organizaciones son entes complejos que contienen una serie de elementos y que se ven afectadas por una gran cantidad de factores diferentes. La tarea de los demás capítulos de este libro se centra precisamente en tratar de entender la naturaleza y las consecuencias de esos factores internos y externos.

1.2. ELEMENTOS DEL CONCEPTO.

Estructura: La organización implica el establecimiento del marco fundamental en el que habrá de operar el grupo social, ya que establece la disposición y correlación de las funciones, jerarquías y actividades necesarias para lograr los objetivos.

Sistematización: Todas las actividades y recursos de la empresa, deben coordinarse racionalmente a fin de facilitar el trabajo y la eficiencia.

Agrupación y asignación de actividades y responsabilidades: Organizar, implica la necesidad de agrupar, dividir y asignar funciones a fin de promover la especialización.

Jerarquía: La organización como estructura, origina la necesidad de establecer niveles de autoridad y responsabilidad dentro de la empresa.

Simplificación de funciones: Uno de los objetivos básicos de la organización es establecer los métodos más sencillos para realizar el trabajo de la mejor manera posible.

1.3. IMPORTANCIA DE LA ORGANIZACIÓN:

Es de carácter continuo; jamás se puede decir que ha terminado, dado que la empresa y sus recursos están sujetos a cambios constantes (expansión, contracción, nuevos productos, etc.).

Es un medio a través del cual se establece la mejor manera de lograr los objetivos del grupo social.

Suministra los métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente, con un mínimo de esfuerzo.

Evita la lentitud e ineficiencia en las actividades, reduciendo los costos e incrementando la productividad.

Reduce o elimina la duplicidad de esfuerzos, al delimitar las funciones y responsabilidades.

1.3.1. IMPORTANCIA DE LA ORGANIZACIÓN EN LA VIDA PERSONAL Y OCUPACIONAL DE TODA PERSONA.

En 1965 se hizo una encuesta de los lectores de la revista Harvard Business Review para determinar sus actitudes hacia las mujeres a las organizaciones lucrativas.

Cerca de la mitad de los hombres y mujeres (y no había una gran diferencia entre ellos) pensaban que las mujeres raras veces esperan lograr o incluso ni desean puestos de autoridad.

Veinte años después, en 1985, los resultados mostraron que las actitudes hacia las mujeres en las empresas habían cambiado significativamente. Sólo el 9% de los hombres y el 4% de las mujeres en la encuesta pensaban que la mujer no aspiraba posiciones altas.

Además se descubrió que ahora los hombres ven a las mujeres mucho más como colegas competentes y al mismo nivel, sin embargo más del 50% de las personas encuestadas pensaban que las mujeres nunca serían aceptadas por completo en los negocios. Este puede ser desalentador en verdad para aquellas mujeres que aspiran a puestos gerenciales de alto nivel. Sin embargo hace 20 años muy pocas personas hubieran esperado el progreso hacia la igualdad que se ha hecho desde 1965.

Cierta evidencia indica que las mujeres sí tienen dificultades para llegar a la cúspide. Por ejemplo, no hay mujeres camino del puesto de presidente en las 500 corporaciones de la revista Fortune (1985). Este criterio era para 1985, afortunadamente esta mentalidad ha cambiado.

Sin embargo, por ahora podemos concluir que para que una organización tenga buen funcionamiento, uno mismo tiene que adaptar ciertos fundamentos para lograr la armonía que esta necesita, es decir que uno mentalmente debe organizarse muy bien para operar en los trabajos que uno haga en la vida diaria, ya sea laboral o casero.

Ejemplo de ello, entre muchos aspectos que debe tener una organización, es la lealtad dentro de ella, el cual ella es también una resultante del establecimiento de adecuadas relaciones humanas y de la constitución de un buen espíritu de cuerpo con alta moral y equidad.

Podría definirse como: la identificación con los objetivos sociales de una empresa o institución y con los individuos y grupo al cual se pertenece, dentro de un marco de moral y equidad.

La lealtad se logra a través del espíritu de cuerpo, porque él permite establecer un sentimiento de propósito y de participación colectiva y de reconocimiento y apreciación sobre el esfuerzo que cada uno da para materializar los propósitos de la empresa.

La empresa o institución. La lealtad no se puede comprar sólo con incentivos económicos, pero se puede obtener adicionalmente de ellos a través del desarrollo de un verdadero sistema de identificación entre el individuo, su grupo informal y la organización.

En toda organización humana existen jerarquías de lealtades, según el grado de identificación de sus componentes con las unidades administrativas, o con otros individuos. Algunas veces hay también conflictos entre esas lealtades, cuando existen discrepancias entre los propósitos de unos y otros.

Un primer nivel se presenta en los estratos bajos, en donde hay generalmente lealtad hacia el propio grupo, por sobre la que se pueda tener a otros sectores de la organización formal.

Otro nivel de lealtad es aquel que tienen ciertas personas hacia el organismo como un todo y no a su propio grupo. Este tipo de lealtad no es muy común, pero se presenta entre las personas poco sociables "...insensibles a las actividades de su grupo o compañeros de trabajo, que creen que su progreso personal y fines personales resultan mejor definidos si defienden antes que nada al organismo en vez de al grupo inmediato de trabajo en el cuál se encuentran".

El tercer grupo es aquel constituido por las personas que desempeñan cargos directivos y que por lo tanto desarrollan su lealtad fuera de un grupo particular, puesto que pertenecen a varios y equitativamente la distribuyen entre ellos, pero teniendo como meta primordial de sus actuaciones la lealtad hacia la propia empresa o institución, enmarcadas dentro de las políticas de la misma.

1.4 OTRAS CARACTERÍSTICAS DE LAS ORGANIZACIONES

La definición que se planteó es un intento por llegar hasta la substancia misma de las organizaciones y por eso está diseñada para ser general e inclusiva.

Pero debe decirse que no revela ciertos atributos organizacionales que son importantes y que debemos tener en cuenta.

El trabajo de Rothechild-Witt (1979) contiene una visión útil de las características de las organizaciones.

Su trabajo intenta demostrar las diferencias fundamentales entre las organizaciones burocráticas tradicionales, la forma dominante en la sociedad occidental, y las organizaciones alternativas o colectivistas.

La comparación, que aparece en la Tabla 3, permite tener una visión de las características organizacionales más importantes y que se incluirán en este análisis.

La mayor parte del análisis tendrá que ver con el lado burocrático tradicional de las distinciones de Rothechild - Witt.

Hemos centrado el análisis, al menos hasta el momento, en la totalidad de la organización lo cual, como se verá, es razonable.

Es también razonable considerar las organizaciones en términos de las partes o unidades que las componen como se hace en comparaciones intra-organizacionales.

Las organizaciones también deben entenderse como entes políticos con diferentes partidos que buscan tener el control en sus manos.

Escritores con una perspectiva marxista, tales como Benson (1977) y Heydebrand (1977), nos han puesto alerta sobre las contradicciones presentes dentro de las organizaciones.

Estos escritores se centran en intereses de clase en el proceso de contradicción pero no se requiere el énfasis en clases para incluir la noción de contradicción.

Las organizaciones contienen fuerzas en oposición, fuerzas que compiten por tener el control.

Las organizaciones son de tal naturaleza que aquellos que están en el poder tienden a permanecer en él pero es importante el hecho, y hay que considerarlo, que tienen fuerzas internas opuestas.

TABLA N° 3		
Comparación entre dos tipos ideales de organización		
Dimensión	Organización Burocrática	Organización Colectivista Democrática
1. Autoridad	La autoridad reside en los individuos en virtud de la posesión de un empleo y/o expertismo: organización jerárquica de oficinas. La anuencia es con respecto a reglas universales a medida que son puestas en marcha por los ocupantes de la oficina.	La autoridad reside en toda la colectividad; delegada, de llegar a serlo, solo temporalmente y sujeta a confirmación. La anuencia es con respecto al consenso de la colectividad que es siempre fluido y abierto a negociación.
2. Reglas	Formalización de reglas fijas y universales, calculabilidad y exhortación de las decisiones sobre la base de su correspondencia con la ley formal escrita	Mínimo de reglas estipuladas, supremacía de la ad hoc, decisiones individuales; alguna posible culpabilidad sobre la base de que se conoce la ética sustantiva involucrada en la situación...
3. Control Social	El comportamiento organizacional está sujeto al control social, principal mente a través de supervisión directa o reglas y sanciones estandarizadas, tangencialmente a través de selección de personal homogéneo especialmente a los niveles altos.	Controles sociales basados principalmente en aspectos personalistas y moralistas y en la selección de personal homogéneo.
4. Relaciones Sociales	El ideal para la impersonalidad. Las Relaciones se basan en los papeles segmentales e instrumentales.	Ideal para la comunidad. Las relaciones son integrales, personales, de valor en sí mismas.
5. Reclutamiento y Avance	Empleo basado en entrenamiento. Especializado y en certificación formal. El empleo constituye una carrera; el progreso se basa en antigüedad o en logros.	Empleo basado en amigos, valores socio-políticos, atributos de la personalidad y conocimiento y habilidades evaluados informalmente. El concepto de progreso por carrera no tiene significado; no hay jerarquía en las posiciones.
6. Estructura de Incentivos	Los incentivos remunerativos son fundamentales.	Fundamentales los incentivos normativos y de solidaridad; los incentivos materiales son secundarios.
7. Estratificación Social	Distribución isomórfica del prestigio. Privilegios y poder; es decir, gratificaciones diferenciales por oficinas; la jerarquía justifica la igualdad.	Igualitarismo; las diferencias en las gratificaciones, de haberlas, están estrictamente limitadas por la colectividad.
8. Diferenciación	Máxima división del trabajo; dicotomía entre el trabajo intelectual y el manual y entre las tareas operativas y las administrativas. Máxima especialización de oficios y funciones; papeles segmentales. El expertismo técnico se tiene con exclusividad ideal para el especialista experto.	Mínima división del trabajo; la administración está combinada con el desempeño de las tareas; la división entre el trabajo intelectual y el manual es reducida. Generalización de trabajos y de funciones; reglas totales. Desmitificación del expertismo: ideal para los aficionados.

Fuentes: Joyce Rothschild-Witt, "The Collectivist Organization: An Alternative to Rational Bureaucratic Models", *American Sociological Review*. 44 (Agosto 1979).

Así como hay diferencias internas dentro de las organizaciones también deben hacerse distinciones en los límites de las mismas. Hage (1980) anota que muchas "multi" organizaciones son de una cobertura tal que parece sensato mirar sus partes componentes como organizaciones independientes. Hage utiliza como ejemplo el antiguo Departamento de Salud, Educación y Bienestar del gobierno de los Estados Unidos de América. El Servicio de Salud Pública y el Departamento de Servicios Sociales y Rehabilitación se analizan mucho mejor como organizaciones separadas. No se trata, de acuerdo con Hage, de que los productos o los servicios involucrados sean o no diversificados ya que una sola organización puede tener esos productos múltiples, sino más bien de que la diferencia importante está en la tecnología operativa de las múltiples organizaciones. Más tarde se analizará el concepto de tecnología operativa pero es suficiente, para los propósitos que se buscan en el momento, anotar que una unidad autónoma de una organización grande puede considerarse, por derecho propio, como una organización (Warriner 1980). Si la unidad puede suministrar sus propios insumos y proceso de conversión y puede distribuir sus productos, puede considerarse como una organización.

En consecuencia, un vendedor de automóviles nuevos que depende del fabricante para obtener sus insumos no calificaría, por derecho propio, como una organización. Un vendedor de vehículos usados cuyo negocio depende totalmente de automóviles que él compra y vende y que no depende de un mayorista sí sería una organización. Consecuentemente. Es una diferencia técnica y que interfiere, en realidad, con algunas comparaciones útiles pero que hace ver la importancia de tener límites claramente definidos.

La distinción entre el vendedor de automóviles nuevos y el de automóviles usados resalta la importancia de la forma en la cual los hombres clasificamos las organizaciones. Sobre una base-venta de automóviles-son muy similares pero de acuerdo con otra-el grado de autonomía de un solo proveedor-no lo son. El menos autónomo podría ser más rentable, al mismo tiempo, que el de más autonomía podría ser menos ético. Se tienen entonces, muchas dimensiones de acuerdo con las cuales pueden clasificarse las organizaciones. Sin embargo, debe tenerse en cuenta, antes de clasificar las organizaciones un aspecto importante pero que, a menudo, se olvida.

1.5 ¿SON REALES LAS ORGANIZACIONES?

La pregunta anterior puede parecer insubstancial. Hemos tenido en cuenta, desde el principio del libro, las organizaciones que nos rodean y de las cuales somos parte. Hemos examinado parte del impacto que las organizaciones producen sobre los individuos y la sociedad. Sin embargo, un análisis cuidadoso de la pregunta pone sobre la mesa uno de los dilemas fundamentales en sociología y en filosofía.

La mayoría de los académicos que manejan estas teorías han dado respuesta a la pregunta en una u otra forma. Así por ejemplo, Simón (1964) presenta argumentos en contra del concepto de deshumanizar la organización o de tratarla como algo más que un sistema de individuos interactuantes. Blau (1964) anota, al enfocar el mismo tema desde el punto de vista de la teoría de intercambio: Los procesos indirectos de intercambio substituyen, dentro de las organizaciones, los directos aunque estos últimos persisten en áreas intersticiales tales como la cooperación informal entre colegas. El desarrollo de la autoridad ilustra la transformación de las transacciones de intercambio directas en indirectas. En la medida en la cual los subalternos obedezcan las órdenes de un superior principalmente porque están obligados con él por servicios prestados por él o favores que les ha hecho a ellos individualmente, no ejerce en realidad autoridad sobre ellos y hay un intercambio directo entre él y ellos del tipo que supone servicios unilaterales.

El establecimiento de autoridad significa que las restricciones normativas que se originan dentro de los mismos subalternos afectan su grado de aceptación por las órdenes del superior-los intercambios directos toman ahora el puesto de los indirectos anteriores. El subalterno acepta las órdenes del superior como intercambio de la aprobación de sus colegas; la colectividad de subalternos refuerza la aceptación de las directrices del superior para pagar sus obligaciones conjuntas con él: y el superior contribuye a la colectividad como intercambio del auto refuerzo voluntario de sus miembros sobre los cuales descansa su autoridad.

Y Blau continúa: Los funcionarios reciben de la organización, como retorno por los servicios que se prestan a los clientes pero sin aceptar gratificaciones de ellos, gratificaciones materiales y la aprobación de los colegas por conformarse a estándares aceptados. Los clientes contribuyen a la comunidad la cual a su vez, suministra a la organización los recursos que le permiten gratificar a sus miembros.

El análisis anterior le da prioridad a la interacción entre los individuos como el corazón o eje de la organización. Otros analistas, como Benson (1977) son aún más individualistas afirmando que la realidad es una construcción social en la mente de los actores de las organizaciones. La posición que se adopta en nuestro análisis con respecto a estos enfoques individuales es que son incompletos por dos razones:

1.6 LAS ORGANIZACIONES Y EL INDIVIDUO

En primer lugar, los individuos se comportan frecuentemente, en las organizaciones sin embarcarse en un intercambio directo o indirecto. Hay muchas formas de comportamiento que se aprenden en una situación de intercambio pero que luego se llevan a cabo sin referencia mental con el proceso de interacción. El comportamiento se convierte en un tipo de mecanismo aprendido estímulo-respuesta dejando a un lado la variable de la interacción de la intervención. Las personas que trabajan en un almacén de departamentos se entrenan para que envíen cada transacción al computador del almacén. Los cajeros de los bancos verifican rutinariamente el saldo de las cuentas corrientes de los clientes. Buena parte del comportamiento en las organizaciones es de este tipo. La organización entrena, inculca y convence a sus miembros para que respondan sobre la base de los requerimientos de su posición. Las respuestas se vuelven bastante regularizadas y rutinarias y no involucran el marco de referencia de la interacción.

El argumento de que el comportamiento en las organizaciones está orientado de manera organizacional y no individual o de interacción no quiere decir que la *totalidad* del comportamiento en las organizaciones esté tan determinado. Hay, ciertamente, situaciones en las cuales se solicita la discrecionalidad individual, momentos en los cuales el individuo es crucial para la supervivencia de la organización. El punto que se quiere dejar en claro es que la organización puede ser en algunas situaciones, el principal determinante de las acciones individuales y uno importante en otras. Al discutir los factores que contribuyen a las expectativas del papel que desempeñe un miembro de la organización con respecto a otro (las expectativas del papel son de vital importancia en cualquier situación de interacción) Kahn y otros, (1964) anotan:

Las expectativas con respecto al papel adoptado por los miembros de un conjunto las prescripciones y proscipciones asociadas con una posición particular –están determinadas, en gran medida, por el contexto organizacional total. La estructura organizacional, la especialización funcional y la división del trabajo y el sistema formal de gratificaciones definen el contenido principal de una oficina dada.

Lo que se supone que haga quien esté ocupando esa oficina, con quién y para quién, está dado por esas y otras propiedades de la misma organización. Aunque otros seres humanos están haciendo las "suposiciones" y gratificando, las propiedades estructurales de la organización son suficientemente estables de manera que pueden tratarse como independientes de las personas que conforman el conjunto. Para propiedades tales como tamaño, número de canales y tasa de crecimiento es aún más obvia la abstracción justificable de las propiedades organizacionales hecha del comportamiento individual.

Clegg y Dunkerly (1980) enfocan este tema desde una perspectiva de poder. Sugieren que la "capacidad de la administración para imponer su hegemonía sobre los miembros de la organización" significa que las organizaciones asumen una existencia real para las personas que están orientadas hacia la organización. Si una organización tiene poder sobre el individuo entonces es real.

La perspectiva adoptada por el autor es que las organizaciones son reales en la medida en la cual factores estrictamente organizacionales respondan, todo el tiempo, por parte del comportamiento de los individuos en las organizaciones. La proporción exacta de la variación en el comportamiento individual que se debe a factores organizacionales, en oposición a factores individuales o de interacción, no puede especificarse de manera exacta en el momento actual. La posición adoptada en este libro es que en algunas circunstancias factores organizacionales pueden ser responsables de toda la variación en comportamiento (este es el propósito que tienen los programas de entrenamiento y de inductación en muchas organizaciones) y en otras, factores organizacionales interactúan con otros determinantes del comportamiento. Se tiene la esperanza de que las investigaciones sobre las organizaciones suministren datos sobre las condiciones bajo las cuales operan estos factores. En el momento actual el análisis debe descansar, desafortunadamente, sobre estas descripciones incompletas.

1.7. LAS ORGANIZACIONES COMO ACTORES

El tratamiento de las organizaciones como realidades se ha centrado, hasta el momento, en el comportamiento de los individuos. Pero un aspecto aún más fundamental es si las organizaciones tienen una existencia por sí mismas, por encima y más allá del comportamiento y el desempeño de los individuos dentro de ellas. La pregunta es, entonces, ¿Las organizaciones actúan? La respuesta es nuevamente afirmativa y constituye la segunda razón para afirmar que ver las organizaciones

solo como individuos interactuantes o construyendo realidades es una conceptualización muy estrecha.

Algunas características de las definiciones dadas anteriormente son un indicador de la existencia de las organizaciones. El hecho de que las organizaciones perduren a lo largo del tiempo y reemplacen sus miembros sugiere que no dependen de ningún individuo en particular. Las universidades sobreviven a las generaciones de estudiantes y de profesores que pasan por ellas. La General Motors ha existido por un tiempo bien largo ya. Las organizaciones pueden tener, indudablemente, un ciclo de vida que incluye declinación y muerte (Kimberly y Miles 1980) pero el hecho es que las que dominan perduran a través de generaciones de miembros. Cuando los miembros entran a una organización por primera vez, están confrontados con una estructura social que incluye los patrones de interacción entre los miembros de la misma y las expectativas de ellos con respecto a esos patrones y un conjunto de expectativas de la organización sobre su comportamiento. No importa quienes sean los individuos; la organización ha establecido un sistema de normas y expectativas a seguir independientemente de cual sea su personal y continúa existiendo independientemente también de la rotación de ese personal. Sin duda alguna son los individuos los que definen las normas y las expectativas pero estas perduran más allá de las personas que las establecieron.

El argumento enunciado se basa en ciertas suposiciones filosóficas que deben indicarse. Partiendo del trabajo de Burrell y Morgan puede anotarse que, en términos de ontología, estamos adoptando una posición realista en oposición a una nominalista. La posición nominalista supone que la realidad está construida por medio del conocimiento individual, con un mundo externo conformado por creaciones artificiales formadas en la mente de la gente. La posición realista afirma que el mundo externo es para el conocimiento individual un mundo real formado por estructuras fuertes, tangibles y relativamente inmutables. Warriner (1956) adoptó el punto de vista realista con respecto a los grupos y nosotros lo estamos adoptando con respecto a las organizaciones.

Epistemológicamente la posición adoptada es positivista en el sentido de que tratamos de explicar y predecir lo que sucede en el mundo organizacional buscando simetrías y relaciones causales entre los elementos relacionados con las organizaciones. Los no positivistas sugieren que el mundo es relativístico y que solo puede entenderse desde el punto de vista de los actores en una situación específica. Nuevamente, este análisis está basado sobre una perspectiva positivista.

Burrell y Morgan sugieren también que en los análisis de las organizaciones deben incluirse suposiciones acerca de la naturaleza humana. Ellos contrastan la posición voluntarista con la perspectiva determinista. El voluntarismo ve a los seres humanos como totalmente autónomos y auto manejado mientras que el determinismo los ve como controlados totalmente por la situación o el medio ambiente en el cual están sumergidos. El análisis que se hace en el libro se acerca más a la perspectiva determinista sin aceptarla totalmente.

Existe también un aspecto metodológico de acuerdo con Burrell y Morgan. De un lado está el enfoque ideográfico que hace énfasis en un análisis detallado del significado que los actores sociales le asignan a las situaciones y también hace énfasis en que ese significado debe enunciarse en sus propios términos. El enfoque nomotético hace énfasis en la verificación de hipótesis con rigor científico y en el uso de protocolos sistemáticos de investigación y es un enfoque que se fortalecerá en este análisis con la aceptación de que los estudios ideográficos pueden suministrar una visión Útil y contribuir al desarrollo de verificaciones rigurosas de esa visión.

Parte de la dificultad que se crea alrededor del tema de la realidad de las organizaciones nace de las metodologías que se han empleado. Se tiene ya una larga tradición en la obtención de información acerca de las organizaciones con las respuestas dadas por personas que están dentro de las mismas lo cual se hace recogiendo datos de "informantes claves" o muestras del personal. Lazarsfeld y Menzel (1961; ver también Barton 1961) sugieren que es posible identificar propiedades organizacionales a partir de datos recogidos al hablar con personas, por medio del uso de promedios, desviaciones estándar, coeficientes de correlación y otras cifras similares. Es también posible obtener datos de individuos acerca de la organización. Lincoln y Zeitz (1980) mostraron una técnica por medio de la cual los datos obtenidos al hablar con personas pueden agregarse, a nivel organizacional con un gran poder de explicación.

Este recorrido, un poco largo, por los terrenos de la realidad organizacional se ha hecho con el fin de que la perspectiva que adopta el análisis en este libro sea clara. Como concluyen Roberts, Hulin y Rousseau (1978), los científicos sociales tienen intereses variados, algunos, se preocupan por el fenómeno individual, algunos por el fenómeno de grupo y otros por el fenómeno de toda la organización y cada uno tiene un interés legítimo.

Las características de las organizaciones son determinantes cruciales del comportamiento de los individuos que las conforman o, en otras palabras, si las organizaciones tienen características per sé y si esas características afectan el comportamiento de sus miembros entonces si será necesario para entender el comportamiento humano comprender las características organizacionales y, dentro de esta misma línea de pensamiento, si queremos entender la sociedad debemos comprender sus organizaciones.

1.8. CLASES DE ORGANIZACIONES

El análisis que se ha venido haciendo de las diferentes definiciones de las organizaciones y de su realidad podría llevar a concluir que todas las organizaciones tienen características que les son comunes y son de una clase o tipo determinado. Lo anterior es cierto en un sentido, lo mismo que hay características propias que nos permiten diferenciar a los seres humanos de otras formas de vida. En muchos casos solamente se requiere, para el pensamiento o la acción, la simple clasificación de Humanos vs. No humanos. Esta clasificación simple no es suficiente, en otros casos, y entonces debemos empezar a clasificar.

Los esquemas de clasificación están diseñados para mostrar una diferencia significativa entre los tipos o clases identificados. La clasificación permite que una persona vea el mundo; sin la clasificación el hombre está rodeado por un caos de estímulos y no estaría en condiciones de funcionar.

Se encuentra una dificultad básica para hacer cualquier clasificación: una clasificación que se adapta maravillosamente bien a una situación podría llegar a ser desastrosa en otra. Por ejemplo, la tipología basada en el sexo es una de las más útiles de que se dispone. Es importante estar en condiciones de distinguir entre hombres y mujeres pero esta distinción se vuelve inútil si lo que necesitamos es saber si una persona es o no calificada como abogado, Contador, Jefe de cocina o mecánico de automóviles. En estos últimos casos se necesita un esquema de clasificación diferente.

Se enfrenta el mismo problema cuando se analizan las organizaciones: una clasificación que es utilizable en una situación determinada puede no serlo en la siguiente. Saber si una organización es o no un buen lugar para trabajar sería suficiente, en algunos casos, pero en otros podríamos necesitar hacerlo con respecto a quienes se benefician de las actividades de la organización y en otras sería útil

saber qué tan estructurada o formalizada está la organización para poder entender o predecir la autonomía que se da a los trabajadores.

Los analistas de las organizaciones son conscientes de la necesidad de tener tipologías pero, al mismo tiempo, están convencidos de que es probable que tipologías relativamente simples creen más confusión que claridad. Perrow (1967) anota, por ejemplo, que clases de organizaciones (en términos de su función en la sociedad-variarán dentro de cada clase y entre clases. Entonces, algunos colegios, hospitales, bancos y siderúrgicas pueden tener más en común, debido al carácter rutinario, que colegios que son o no rutinarios, que hospitales rutinarios y no rutinarios, etc. Suponer que el hombre mantiene constante la variable principal para comparar diferentes colegios o diferentes siderúrgicas no tiene sentido mientras no se mire la tecnología que emplean los diferentes colegios o las siderúrgicas.

Teniendo en cuenta que se puede poner en duda el énfasis de Perrow en la tecnología como la variable clave, su punto de vista es muy importante. Son las características organizacionales las que deberían servir como base de clasificación. El gran peligro que tiene la mayoría de los esquemas de clasificación es la supersimplificación; están basados en una sola característica. Las tipologías derivadas así". . Pueden ampliarse indefinidamente a medida que aparezca un factor nuevo que permita identificar una clase adicional" (Katz y Kahn 1966. pág. 11 1). Los problemas mencionados, en relación con las tipologías, no están solo limitados al estudio de las organizaciones. Burns (1967) anota que "la historia de la sociología, desde Montesquieu hasta Spencer, Marx y el mismo Weber, está alimentada con los despojos de tipologías arruinadas que solo sirven como campo de batalla para esa pelea académica que se presenta, tan a menudo, originada en la discusión teórica".

Las tipologías que terminan en despojos no se detuvieron en la era de Weber. No existe una tipología de las organizaciones que sea de general aceptación a pesar del acuerdo, aceptado por todos, de que se necesita desesperadamente, una buena tipología o un buen conjunto de tipologías. Aunque para hacer análisis ligeros pueden utilizarse tipologías simples, tales como la comparación de las organizaciones de acuerdo con sus tasas de rotación, sus tasas de crecimiento o de inversión en investigación y desarrollo, se trata de clasificaciones que tienen un uso muy limitado porque se termina conociendo un solo aspecto de las organizaciones pero sin entenderlas en su enorme complejidad.

La esencia del esfuerzo tipológico radica, realmente, en la identificación de las variables críticas que permiten diferenciar el fenómeno que se está investigando. Como las organizaciones son entes sumamente complejos, los esquemas de clasificación deben mostrar esa realidad. Una clasificación total, que sea adecuada, tendría que tener en cuenta toda la gama de condiciones externas. El espectro total de acciones e interacciones dentro de una organización y el resultado del comportamiento organizacional.

La revisión de algunos de los esfuerzos hechos para clasificar las organizaciones mostrará la enorme cantidad de variables que deben tenerse en cuenta, el valor relativo de los esquemas y algunas direcciones futuras en las cuales hacer esfuerzos tipológicos potenciales.

1.8.1. ALGUNAS TIPOLOGÍAS

Utilizaremos indiferentemente, para los fines de este análisis, los términos, clasificación, tipología y taxonomía aunque en un estricto sentido de la palabra cada uno tiene un significado distintivo y diferente (Burns 1967, pág. 119).

La tipología más común es la que Warriner (1980)

Cuadro N° 1

Clasificación de Warriner “Tradicional”, folclórica o de Sentido Común	Con fines de Lucro
	Sin fines de Lucro

Fuente: Hall, Richard H (1983) La naturaleza y las clases de organizaciones (pp 848) México: Prentice Hall Hispanoamericana

Rushing (1976) encontró diferencias en relación con el énfasis en coordinación entre hospitales con ánimo o sin ánimo de lucro. Otra investigación (Hall 1971) no encontró diferencias importantes entre organizaciones con ánimo de lucro o sin él en muestras más heterogéneas. El aspecto importante no es debatir la importancia de tener o no una orientación hacia el lucro. Es indudable que tener una orientación hacia el lucro, o empresarial. Podría ser consideración importante en un esfuerzo tipológico serio si se recuerda que muchas organizaciones públicas se embarcan en esfuerzos empresariales al buscar fondos y muchas otras que se consideran con ánimo de lucro están en industrias reguladas, tan protegidas de la competencia que la obtención de lucro difícilmente aparecería como un aspecto de mucha importancia.

Otra forma de tipología, de sentido común, sería clasificar las organizaciones por "sector" social tales como el educativo, el agrícola, el de salud y médico, etc. Lo mismo que la distinción entre con ánimo o sin ánimo de lucro, estas clasificaciones tienden a oscurecer más que a iluminar. Warriner (1980) anota que estas tipologías contienen dimensiones que se sobreponen de manera impredecible y que tampoco son científicas por el hecho de no estar relacionadas entre sí en ninguna forma sistemática. El principal problema de tipología de sentido común es que no clasifican, este análisis parte de algunos esquemas relativamente simples y llega hasta formulaciones más elaboradas. Un ejemplo de esquemas simples es el de Parsons (1960, pág. 45-46), basado en la clase de función que desempeña o de la meta que busca la organización. Parsons centra su atención, en este análisis, en las relaciones entre las organizaciones y la sociedad y, de acuerdo con la contribución que cada una de ellas hace a la sociedad, distingue cuatro clases de organizaciones:

CUADRO N° 2	
<p>Relación de las Organizaciones y La Sociedad. Parsons (1960)</p>	La primera clase la forman las organizaciones de producción que manufacturan bienes que consume la sociedad
	El segundo tipo es el que está orientado a alcanzar objetivos políticos y busca garantizar a la sociedad el alcance de metas, generando y asignando el poder dentro de la sociedad.
	El tercer tipo es la organización integrativa cuyo principal propósito es resolver conflictos, generar motivaciones para el logro de las expectativas institucionalizadas y garantizar que los componentes de la sociedad trabajen.
	La última forma es la organización que busca mantener un patrón y que trata de preservar una social por medio de actividades educativas, culturales y de expresión.
<p>Fuente: Hall, Richard H (1983) La naturaleza y las clases de organizaciones En Organizaciones Estructura y proceso (pp 848) México: Prentice Hall Hispanoamericana</p>	

Esta clase de esquema para clasificar, aunque cada una de estas funciones es indudablemente importante para la sociedad (pueden identificarse otros objetivos sociales), no dice mucho, en realidad, sobre las organizaciones involucradas. En primer lugar, algunas organizaciones pueden quedar clasificadas en más de una categoría.

Esa misma corporación pertenece a otras categorías a través de sus relaciones públicas, la contribución a fundaciones y a universidades y el trabajo con minusválidos. Es indudable que su mayor esfuerzo se centra en la producción pero esas otras preocupaciones subsidiarias hacen que un determinado esquema de clasificación no sea siempre útil. Aún más importante, esa tipología no hace ninguna diferenciación entre las características propias de las organizaciones.

Como lo anotó Perrow, puede haber tanta o más variación organizacional dentro de cada categoría que entre ellas.

Katz y Kahn (1966, 1978) elaboran un poco más sobre este enfoque. Después de identificar **organizaciones de producción o económicas, de mantenimiento, adaptivas y administrativas o políticas** seleccionan cuatro características de las organizaciones que pueden ser importantes para diferenciarlas. La primera es la naturaleza del "producto" o lo que está procesando la organización.

Las organizaciones pueden transformar objetos o personas con la distinción importante de que las personas reaccionan frente a la organización mientras que los objetos no lo hacen. Hasenfeld (1972) mostró las diferencias existentes entre organizaciones que procesan personas y aquellas que buscan cambiarlas con lo cual se complica la distinción entre organizaciones que procesan personas y las que procesan objetos. Katz y Kahn avanzan un poco más y anotan que la orientación de los miembros organizacionales varía, difiere su estructura y también es distinta la forma en la cual utiliza la energía o los recursos. Katz y Kahn sugieren que las categorías de la función social interactuar con las características de las organizaciones para conformar clases de organizaciones, "cada una con su propia lógica". Katz y Kahn reconocen las dificultades inherentes a categorizaciones como las que ellos hacen pero argumentan que su enfoque conduce a tener categorías con sentido lo cual parece no ser el caso desde la perspectiva del autor del libro ya que allí parece tenerse una discriminación insuficiente entre las organizaciones.

Otro enfoque para llegar a tipologías intencionales se encuentra en el trabajo de Etzioni (1961) y Blau y Scott (1962).

Las dos intentan clasificar las organizaciones sobre la base de un principio único. Etzioni utiliza la anuencia como la base de su sistema. Anuencia es la forma en la cual los participantes de bajos niveles en la organización responden al sistema de autoridad y se expresa por medio de la participación que esos miembros tengan en la organización.

Hay, de acuerdo con Etzioni, tres bases:

CUADRO N° 3	
Base para la Autoridad Etzioni (1961)	Cohesión
	Remuneración
	Normatividad
Base para la Anuencia Etzioni (1961)	Alienativa
	Instrumento o calculada
	Moral
Base para lo Congruente Etzioni (1961)	Coercitiva – Alienativa
	Remunerativa – Calculadora
	Normativa – Moral
Base para lo Incongruente Etzioni (1961)	Coercitiva - Utilitaria
Fuente: Hall, Richard H (1983) La naturaleza y las clases de organizaciones en organizaciones estructura y proceso (pp 848) México: Prentice Hall Hispanoamericana.	

El enfoque de Etzioni ha recibido muchas críticas desde muchos puntos de vista. Burn (1967) afirma que las razones para la congruencia o la incongruencia no están bien explicadas. Hall, Haas y Johnson (1967) encontraron que es difícil colocar algunas organizaciones dentro de las categorías de Etzioni. Las escuelas públicas, por ejemplo, pueden llevar a una anuencia alienativa, calculadora y moral por parte de sus diferentes estudiantes y encontraron, además, que la tipología no se relaciona adecuadamente con características estructurales importantes como la complejidad o la formalización (ver Weldon 1972 y Hall y otros. 1972 para mayor información sobre este aspecto). Clegg y Dunkerly, también criticaron el esquema de Etzioni por su inconsistencia lógica y por la escasa atención que le presta al medio ambiente organizacional.

A pesar de que esta discusión puede llevar a la conclusión de que es poca la contribución hecha por el trabajo de Etzioni, debe anotarse que él (1975) continuó su trabajo original reuniendo los resultados de unos sesenta estudios que utilizaron su tipología. Encontró que los patrones de anuencia que fueron predichos por la tipología, se encontraron, por lo general. En consecuencia, la tipología de la anuencia parece diferenciar las organizaciones en términos de los patrones de acatamiento de sus miembros pero no es una tipología inclusiva.

La base de clasificación de Blau y Scott es la pregunta de quién se beneficia. El principal beneficiario de la organización sirve de base para su clasificación de cuatro categorías. Estas clases son: organizaciones de beneficio mutuo en las cuales los principales beneficiarios son sus miembros, negocios en los cuales los propietarios son los beneficiarios, organizaciones de servicio con los clientes como los beneficiarios y organizaciones de bienestar que beneficia al público en general.

Burns (1967) criticó esta formulación y anota que algunas empresas comerciales pueden estar más fuertemente controladas por los administradores siendo así estos los beneficiarios y no los accionistas; algunas clínicas pueden beneficiar más a los médicos propietarios que a sus clientes. Más fundamentalmente, Burns afirma que es difícil identificar un grupo explícito, estable y coherente que sea servido por cualquier organización. Los beneficiarios tienen grupos, desacuerdos y se embarcan en peleas por el poder.

Hall, Haas y Johnson (1967) encontraron difícil utilizar las categorías de Blau y Scott lo mismo que en la formulación de Etzioni. Haciendo uso nuevamente de los colegios, como ejemplo, pueden identificarse fácilmente aspectos relacionados con los beneficios de servicio y bienestar. Las organizaciones de medios masivos de comunicación como los periódicos o las empresas de televisión benefician a sus propietarios y al público.

Es claro, naturalmente, que las dificultades para ubicarse dentro de una categoría no son el único problema ya que la función crítica de una tipología es "permitirnos combinar un número de variables en un conjunto único y hacer posible luego enfrentar fenómenos extremadamente complejos de una manera relativamente simple" (Mechanic 1953, pág. 158). Hall, Haas y Johnson (1967) encontraron también que la tipología de Blau y Scott no cumplió una adecuada labor al ordenar, las organizaciones que ellos estudiaron, en términos de variables estructurales importantes. Clegg y Dunkerly (1980) indican que este enfoque tampoco incluye el punto crítico de quién controla en realidad la organización o quien no se beneficia de sus actividades. El enfoque de Blau y Scott, lo mismo que la tipología de Etzioni, sirve para sensibilizarnos acerca de quién se beneficia pero tampoco es inclusiva.

Analizaremos ahora, como un ejemplo final de esta manera de diseñar tipologías intencionales, el trabajo de Mintzberg (1979). Se trata de un enfoque multifacético, basado casi que exclusivamente sobre la forma en la cual están estructuradas las organizaciones para manejar las contingencias que se les presentan.

CUADRO N° 4	
<p>Estructura de las organizaciones para el manejo de las Contingencias.</p> <p>Mintzberg (1969)</p>	<p>El primer tipo es la estructura simple que está ejemplificada por un nuevo departamento gubernamental, una empresa distribidora de automóviles con extravagante propietario, una pequeña universidad manejada por un presidente agresivo o un nuevo gobierno presidido por un autócrata. La supervisión es directa, las organizaciones son pequeñas y existen dentro de un medio ambiente dinámico y su tecnología no es sofisticada.</p>
	<p>El segundo tipo es la máquina burocrática, como el sistema postal, una aerolínea, una siderúrgica o una cárcel. Comparten características tales como Un trabajo estandarizado, gran tamaño, un medio ambiente estable y control ejercido por alguna unidad externa.</p>
	<p>La tercera clase es la burocracia profesional como en una universidad, una oficina de abogados, una agencia de bienestar social, una empresa productora de obras de arte o un centro médico. El trabajo está estandarizado por medio del entrenamiento profesional o artístico, el medio es estable pero no se ejercen controles externos sobre las organizaciones. Los factores claves son la habilidad y los conocimientos de los operarios que son profesionales o personas con gran especialización.</p>
	<p>El cuarto tipo es la forma divisionalizada que está ejemplificada por las grandes corporaciones, universidades con múltiples sedes o la economía socialista. Cada división tiene su propia estructura que puede adoptar una de las otras ya mencionadas en esta tipología.</p>
	<p>Finalmente el quinto tipo, representado por la adocracia. Esta es una forma compleja que está ejemplificada por las agencias espaciales, nuevas organizaciones artísticas y laboratorios de investigación y desarrollo en las fronteras de la ciencia. Su medio es dinámico y desconocido y su estructura puede cambiar rápidamente a medida que los eventos vayan demandando ajustes.</p>
<p>Fuente: Hall, Richard H (1983) La naturaleza y las clases de organizaciones En Organizaciones Estructura y proceso (pp 848) México: Prentice Hall Hispanoamericana</p>	

Mintzberg tiene un esquema complejo a partir del cual se desarrollan estas clases de organizaciones. La utilidad de los tipos y del esquema a partir del cual se desarrollan tendrá que aprobar el examen del tiempo. Lo que es relevante aquí es el hecho de que los grupos vuelven trizas las ideas de sentido común sobre cómo y porqué difieren las organizaciones.

Mintzberg sugiere, de otra parte, que se miren las características organizacionales como la base de nuestros esquemas de clasificación y que es exactamente lo que proponen quienes están de acuerdo con taxonomías empíricas.

Quienes han defendido y tratado de diseñar taxonomías organizacionales (Haas, Hall y Johnson, 1966; Pugh, Hickson y Hinings, 1969; McKelvy, 1975 1978: Pinder y Moore, 1979; Warriner, 1980; Carper y Snizex 1980) adoptan un enfoque bastante diferente al de las clasificaciones. El esfuerzo de Haas, Hall y Johnson se diseñó para ser una taxonomía de las organizaciones similar a la que se usa en zoología para diferenciar los vertebrados al nivel de fila (anfibios, mamíferos, aves y reptiles), al nivel de clase, etc.

Este estudio permitió generar, utilizando datos de 75 organizaciones y cerca de 100 variables organizacionales diferentes, nueve clases de organizaciones. Las bases para la diferenciación entre las clases fueron, desafortunadamente, claramente triviales como propiedades organizacionales. La razón para tener unos hallazgos poco utilizables puede estar en la clase de medida utilizada o en el hecho de que no se hubieran incluido en el análisis ciertas variables claves. Cualquiera que sea el caso, este esfuerzo inicial para diseñar un esquema de clasificación a partir de características empíricamente definidas no condujo a clasificaciones utilizables.

El esfuerzo de clasificación de Pugh, Hickson y Hinings es un intento de agrupar las organizaciones de acuerdo con características estructurales importantes. Es también empírico y utiliza las siguientes dimensiones estructurales:

CUADRO N° 5	
<p>Agrupación por características estructurales importantes</p> <p>Pugh, Hickson y Hinings</p>	1.- La estructuración de las actividades o el grado de estandarización de rutinas, formalización de procedimientos, especialización de papeles y estipulación de un comportamiento específico para la organización.
	2.- La concentración de autoridad, o la centralización de la autoridad en los altos niveles de la jerarquía y en unidades de control por fuera de la organización y,
	3.- El control del flujo de trabajo o el grado en el cual el personal de línea ejerce control, en oposición al control ejecutado con la ayuda de procedimientos impersonales.
Fuente: D. S. Pugh, D. J. Hickson y C. R. Hinings, "An Empirical Taxonomy of Work Organizations", Administrative Science Quarterly. 14. No. 1 (Marzo 1969). 1,2,3.	

Pugh, Hickson y Hinings sugieren, utilizando una muestra de 52 organizaciones inglesas y las tres bases de clasificación, los siguientes tipos:

CUADRO N°6	
<p>Agrupación de 52 Organizaciones Inglesas</p> <p>Pugh, Hickson y Hinings (Págs. 121-123)</p>	<p>1.- Burocracia Total. "...Calificación relativamente Alta tanto en estructura como en la concentración de autoridad. Calificación Alta en dependencia y una calificación relativamente baja en la tecnología para la integración del flujo de trabajo. Tiene Altas calificaciones en la estandarización de los procedimientos para la selección y el avance, y formalización en la definición de los papeles...."</p>
	<p>2.- Burocracia Total naciente. Posee las mismas características de la anterior pero no en un grado pronunciado.</p>
	<p>3.- Burocracia del Flujo de Trabajo. "...Altas calificaciones en la estructuración de actividades combinadas con calificaciones relativamente bajas en los dos factores estructurales restantes. Utilizan mecanismos de control impersonales lo cual se refleja en altas calificaciones en la formalización del registro del desempeño de los papeles así como también un alto porcentaje de personal y asistentes que no están en el flujo de trabajo.....altas calificaciones en integración y flujo de trabajo".</p>
	<p>4.- Burocracia del flujo de trabajo naciente. "...Muestra las mismas características que la anterior pero con un grado menos pronunciado y son muchísimo más pequeñas"</p>
	<p>5.- Burocracia del pre-flujo de trabajo. "...tiene calificaciones considerablemente menores en la estructuración de actividades pero tienen el patrón típico flujo de trabajo-burocracia de autoridad dispersa y de control en línea impersonal".</p>
	<p>6.- Organizaciones implícitamente estructuradas. "...Tienen una baja estructuración de actividades, autoridad dispersa y un alto control en línea".</p>
	<p>7.- Burocracia de personal. "...bajas calificaciones en estructuración y altas en control en línea.....Altas calificaciones en concentración de autoridad".</p>
<p>Fuente: D. S. Pugh, D. J. Hickson y C. R. Hinings, "An Empirical Taxonomy of Work Organizations", Administrative Science Quarterly. 14. No. 1 (Marzo 1969). 1,2,3.</p>	

Los autores sugieren que se presenta una secuencia de desarrollo en dos de sus dimensiones. Las organizaciones más estructuradas se desarrollan a medida que crecen en tamaño con el tiempo y el crecimiento en tamaño está relacionado, a su vez, con el desarrollo económico generado. La dimensión de control tiende a pasar de control en línea-es decir, control ejercido por el mismo personal y sus subalternos- a un control impersonal.

A medida que la tecnología se desarrolla el sistema de control se va dejando en manos de procedimientos dictados por estandarización y de los nuevos especialistas que diseñan los procedimientos. Esta secuencia de desarrollo no se aprecia en el caso de la concentración de autoridad: aquí los patrones están ligados con factores históricos y con los auspicios bajo los cuales opera la organización. Lo mismo que las otras tipologías analizadas, ésta tiene sus problemas tales cómo o porqué se presentan cambios de clases. Aún más, no hay ningún indicio de qué es lo que predice la tipología; cuáles son las consecuencias de que una organización se incluya en una clase o en otra?

Los defensores del enfoque taxonómico (Warriner 1979, 1980; McKelvey 1978; Pinder y Moore 1979; Carper y Snirek 1981; Warriner, Hall y McKelvey 1981) argumentan que una taxonomía sólida constituye la única forma en la cual pueden lograrse avances teóricos en el análisis organizacional. El argumento es que a no ser que se tenga una taxonomía o un sistema de clasificación adecuado tanto los teorizantes como los profesionales no tienen pauta para sus acciones. El profesional práctico no tiene manera de saber si lo que funciona en una organización también servirá en otra ya que no tiene ninguna base para determinar si las organizaciones son del mismo tipo y el teorizante no puede teorizar en ausencia de un sistema adecuado.

A pesar de la necesidad que se tiene de contar con una taxonomía debe anotarse que una que sea verdaderamente adecuada probablemente está muy distante en el tiempo. Warriner (1979) identificó los aspectos que deben enfrentarse en una definición de taxonomías.

Estos incluyen el número y clase de caracteres o dimensiones de clasificación a utilizarse para describir las organizaciones, identificación de la unidad a ser clasificada, el rango y número de casos requeridos con fines taxonómicos y los procedimientos analíticos para identificar los casos.

Se trata de una tarea gigantesca que está más allá de la capacidad de un solo investigador. Pero que es, al mismo tiempo, una preocupación ineludible para cualquiera que esté interesado en las organizaciones.

Está actualmente en desarrollo un esfuerzo (Warriner, Hall y McKelvey 1981) que se mueve en la dirección de la definición de taxonomías de manera que existe alguna esperanza de poder disponer en el futuro de un esquema de clasificación utilizable.

1.8.2 LA ORGANIZACIÓN DE VOLUNTARIOS

La mayor parte de la discusión y de los ejemplos presentados hasta ahora se han centrado en organizaciones en las cuales los miembros o los empleados son pagados.

Hay otro conjunto de organizaciones que confunden las preocupaciones tipológicas y teóricas en general: se trata de las organizaciones de voluntarios.

Estas organizaciones no tienen límites claros; una persona puede pertenecer a muchas de estas organizaciones sin tomar parte activa en ninguna de ellas.

La participación en estas organizaciones puede ser tan fervorosa que llegue hasta el suicidio o puede ser totalmente pasiva. Para hacer el tema más complicado muchas organizaciones de voluntarios tales como sindicatos, partidos políticos entidades religiosas y similares también tienen empleados a sueldo.

El personal a sueldo puede ser tratado lo mismo que en cualquier otra organización, minimizando entonces el problema, pero la naturaleza bastante efímera de los voluntarios hace que su inclusión sea un problema.

CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.

2.1. CONCEPTO DE CLIMA ORGANIZACIONAL.

Primeramente debemos distinguir dos sentidos diferentes de clima:

Por una parte el clima en sentido meteorológico que entendería el clima como el conjunto de características que son estables a lo largo del tiempo dentro de una región geográfica delimitada y que incluye una gama de elementos diferentes. No se trata del “tiempo que hace”, sino de las peculiaridades del “tiempo que predomina” en una zona o lugar.

La segunda acepción del concepto de clima se refiere a su dimensión o sentido psicosocial. **Dentro de este sentido encontramos diferentes definiciones de clima:**

*Conjunto de características objetivas de la organización, perdurables y fácilmente medibles, que distinguen una entidad laboral de otra. Son unos estilos de dirección, unas normas y medio ambiente fisiológico, unas finalidades y unos procesos de contraprestación. Aunque en su medida se hace intervenir la percepción individual, lo fundamental son unos índices de dichas características. (Forehand y Gilmer, 1964).

*Conjunto de percepciones globales (constructo personal y psicológico) que el individuo tiene de la organización, reflejo de la interacción entre ambos; lo importante es cómo percibe un sujeto su entorno, sin tener en cuenta cómo lo perciben otros; por tanto, es más una dimensión del individuo que de la organización. (Nicolás Seisdedos).

*Aquellas percepciones de los profesionales sobre los comportamientos organizativos que afectan a su rendimiento en el trabajo. HayGroup.

Analicemos esta definición. Se está refiriendo concretamente a todos aquellos elementos relacionados con los procesos de gestión, ya sean formales o informales (soportados por tanto por la cultura de la compañía, en los procedimientos establecidos o en la interpretación y uso que de éstos hagan los líderes de los equipos) que incluyen positiva o negativamente en el trabajo.

Con ellos se dejan fuera todos los elementos del entorno físico (ergonomía) porque no están causados por comportamientos organizativos.

Las definiciones que los investigadores han propuesto para determinar qué entienden por clima organizacional han evolucionado desde aquéllas que se refieren a las características organizacionales valoradas a través de percepciones (Forehand y Glimer 1964 y Friendlander y Margulies, 1969) donde se supone que dominan los factores situacionales u organizacionales, a esquemas cognitivos (James y Jones 1974; James y Sells, 1981; y Schneider, 1975) donde los factores individuales son los principales determinantes, pasando por los resúmenes de percepciones (Schneider y Reichers, 1983, p. 315) donde persona y situación interactúan. Sin embargo, no hay investigaciones que señalen si algunas de estas conceptualizaciones ha recibido más apoyo empírico que otras (Rousseau, 1988 pp. 220-225).

La palabra clima tiene una raíz griega que significa pendiente o inclinación.

El clima organizacional es un componente multidimensional de elementos al igual que el clima atmosférico. El clima dentro de una organización también puede descomponerse en términos de estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modos de comunicación, estilo de liderazgo de la dirección, entre otros. Todos estos elementos se suman para formar un clima particular dotado de sus propias características que representa, en cierto modo, la personalidad de una organización e influye en el comportamiento de las personas en cuestión.

En la tabla siguiente se pueden apreciar distintas definiciones de clima: La mayoría de ellas hace referencia a las percepciones que el individuo tiene de la organización, acentuando la dimensión psicológica o subjetiva del clima (James et al., 1977).

Así, hay autores que subrayan el papel que juegan en este concepto las representaciones cognitivas (James y Jones, 1974). Pero también hay autores que definen el clima como algo, real, "externo al individuo" u "objetivo" (Payne y Pugh, 1976, que incluye una clase amplia de variables organizacionales, más que psicológicas, que describen el contexto de las acciones individuales (Glick, 1985).

Reichers y Schneider (1990) han indicado que la ciencia produce un modelo de evolución de ideas y que este modelo de desarrollo puede ser entendido como una evolución en tres etapas. También, han utilizado este modelo para explicar la evolución del concepto de clima.

TABLA 4. CRONOLOGÍA DE LA DEFINICIÓN DE CLIMA

Ostroff, C. Forehand y Glimer (1964): Características que (1) distinguen una organización de otra, (2) perduran a través del tiempo, e (3) influyen en el comportamiento de las personas en las organizaciones. La personalidad de la organización.

Frienlander y Margulies (1969): Propiedades organizacionales percibidas que intervienen entre el comportamiento y las características organizacionales.

Schneider y Hall (1972): Percepciones que tienen los individuos de sus organizaciones, influidas por las características de la organización y el individuo.

James Jones (1974): Significado psicológico de representaciones cognitivas; percepciones.

Schneider (1975): Percepciones o interpretaciones de significado que ayudan a los individuos a tener conocimiento del futuro y saber cómo comportarse.

Pyane, Fineman y Wall (1976): Consenso de las descripciones individuales sobre la organización.

James et al. (1977): Suma de las percepciones de los miembros sobre la organización.

Litwin y Stringer (1978): Un proceso psicológico que interviene entre el comportamiento y las características organizacionales.

Joyce y Slocum (1979): Los climas son (1) preceptuales, (2) psicológicos, (3) abstractos, (4) descriptivos, (5) no evaluativos, y no son acciones.

James y Sell (1981): Representaciones cognitivas individuales de entornos próximos..., expresado en términos de sentido psicológico y significación para el individuo..., un atributo individual, que se aprende, es histórico y resistente al cambio.

Schneider y Reichers (1983): Una percepción molar, basada en percepciones más particulares.

Fuente: OSTROFF, C. Y SCHMIT, N. "Configurations of Organizational Effectiveness and Efficiency", *Academy of Management Journal*, 36, 6, 1993.

Según los citados autores, 1.- la primera etapa se denomina "introducción y elaboración". Dicha etapa ocurre cuando un concepto se inventa, descubre o se toma prestado desde otro campo: Se caracteriza por la existencia de intentos de legitimar el nuevo concepto a través de la elaboración de publicaciones dirigidas a un reducido número de lectores con el fin de hacerles entender la definición del concepto, su importancia y su utilidad para integrar los hallazgos previos sustentados en ideas vagas y dispares. A través de dichas publicaciones aparecen las primeras definiciones del nuevo concepto y los primeros datos empíricos que tratan de demostrar que el constructo describe un fenómeno relevante. En este sentido, los autores de dichas publicaciones desarrollan y aplican métodos de operacionalización particulares y comienzan a tratar el concepto como una variable dependiente o independiente. En esta primera etapa, se constata que el clima es un concepto que tiene dos connotaciones diferentes, una de las cuales se transfiere desde la otra. El significado original es social y psicológico. Así, en sentido meteorológico, el clima se define como: un conjunto de características estables a lo largo de un periodo

de tiempo amplio dentro de una determinada región geográfica. En el sentido social y psicológico, el clima se define como:

Una característica estable que distingue una organización de otra y que influye en la conducta de los miembros de esa organización (Forehand y Glimer, 1964, pág. 116).

Por otra parte en esta primera etapa, se publican artículos que discuten o matizan las definiciones de clima. Así Driedlander y Margulies (1969) consideran que el clima es resultado de las propiedades organizacionales percibidas por los individuos. Por otra parte, algunos autores parten de conceptos analógicos como por ejemplo Perrow (1961), que caracterizaba el clima como el prestigio organizacional, o Halpin y Croft (1963) que lo fundamentaban en el concepto de personalidad de la organización.

A finales de los años 60 comienza a surgir los primeros estudios que tratan de clarificar las relaciones existentes entre el clima y otros conceptos organizacionales. Litwin y Stringer (1966) consideraban el clima como un correlato de la motivación y la productividad laboral. Para ellos era un concepto que describía el efecto que tenía la situación sobre el éxito, el poder y la afiliación de los individuos.

Asimismo, Schneider y Bartlett (1970) desarrollaron una medida del clima para directivos de agencias de seguros de vida y demostraron que las percepciones de las dimensiones del clima variaban en función de la posición que se ocupaba en una organización. En esta primera etapa también se consideró al clima como una función de las conductas particulares que desempeñan las personas y como una función de sus valores y necesidades laborales (Schneider y Hall 1972, p. 63). Así, el concepto de clima, tal y como lo conocemos hoy en día, no fue elaborado completamente hasta treinta años después.

2.- La segunda etapa se denomina "la evolución e incremento". Por una parte, aparece una literatura inicial sobre el constructo y por otra parte, surgen las primeras revisiones críticas de este concepto que suelen señalar aspectos como la falta de conceptualización, la inadecuada operacionalización y los resultados empíricos equívocos. Los investigadores se apoyan en las variables moderadoras y mediadoras para explicar los resultados contradictorios encontrados e intentan perfeccionar las técnicas de medida. En respuesta a dichas críticas, los autores intentan superar esos hallazgos preliminares y para ello, presentan datos que apoyan la singularidad del concepto y que demuestran

su diferenciación con respecto a otros constructos similares. En este sentido, comienzan a conocerse las limitaciones de los primeros trabajos empíricos y conceptuales realizados, mientras que se ofrecen estudios empíricos y reconceptualizaciones que se aplican a un variado número de problemas teóricos y prácticos.

En esta etapa, a partir de los años 70, comienzan a surgir numerosas revisiones y críticas al constructo de clima y a su medición. Como consecuencia el análisis del clima se intensifica en actividades de investigación y en el campo de sus aplicaciones.

Entre las revisiones críticas más aparecidas en esta etapa cabe destacar la de Johannesson (1973), quien considera redundante el concepto de clima respecto al de actitudes laborales, o la de Guion (1973), que lo considera reiterativo con el concepto de satisfacción laboral. Estos dos autores cuestionan si el concepto de clima aporta algún tipo de ventaja teórica o práctica a la literatura ya existente sobre satisfacción laboral.

Sin embargo, frente a estas críticas conceptuales, otros investigadores siguen aportando datos que demuestran la originalidad del constructo. Así Schneider y Zinder (1975) aportan una distinción conceptual y empírica entre clima y satisfacción, afirmando que el primero es el resultado de las percepciones o interpretaciones de significado que ayudan a los individuos a dar sentido a su contexto y a saber cómo comportarse en él. James y Jones (1974), enfatizan la distinción entre el clima como un atributo organizacional (clima organizacional) y el clima como un atributo individual (clima psicológico). Porter, Lawler y Hackman (1975) definen el clima como las propiedades habituales de un ambiente de trabajo concreto según son percibidas por las personas que trabajan en él.

Igualmente, James et al, (1977) consideran que el clima es el resultado de la adición o suma de las percepciones que tienen los miembros sobre su organización.

3.- La tercera etapa en la evolución de un concepto se denomina de "consolidación y acomodación". Durante esta etapa, las controversias decaen y las revisiones de la literatura determinan lo que se conoce y lo que todavía no se conoce sobre el concepto. Una o dos definiciones del constructo se aceptan a nivel general, predominando pocos procedimientos de operacionalización. La aceptación del concepto se produce por su inclusión en modelos generales sobre la conducta en las organizaciones, sin embargo, algunos autores continúan explorando el concepto ya maduro y,

ocasionalmente, se revisan ciertos aspectos de la historia de ese constructo para obtener mejores explicaciones.

La controversia sobre la medición del clima continúa hasta los años 80. Así, en esta tercera etapa. James (1982) y James, Joyce y Slocum (1988) consideran que la unidad de análisis en el estudio del clima es el individuo, mientras que Glick (1985) realiza una revisión crítica de la teoría y de la medición del clima, afirmando que la unidad de análisis en el estudio del clima es la organización.

Joyce y Slocum (1982) intentan perfilar y esclarecer algunos aspectos inherentes al concepto de clima todavía confusos y, para ello, estudian la diferencia entre clima psicológico y clima organizacional, y el efecto que tiene esta diferencia sobre actitudes, sentimientos y conductas de los individuos en la organización. Sugieren que el clima psicológico está más cerca del concepto de satisfacción laboral, pues ambos son atributos individuales, mientras que el clima organizacional es una característica del sistema social.

A partir de esta tercera etapa, se acepta la definición que establece que el clima consiste en las descripciones individuales del ambiente o contexto social del que las personas forman parte.

Siguiendo a Rosseau (1988), el clima como concepto tiene límites específicos que los diferencian de otros constructos y otras percepciones. Como se señalaba anteriormente, los atributos característicos del clima persisten a través de varias conceptualizaciones: es una percepción y es descriptivo. Las percepciones son sensaciones experimentadas por un individuo, resultante de impresiones obtenidas mediante los sentidos. Las descripciones son informes de una persona sobre esas sensaciones.

Además de las creencias descriptivas, los individuos también desarrollan creencias causales y normativas. Las creencias causales expresan por qué ciertos acontecimientos particulares o estados de la naturaleza ocurren. Tales creencias especifican relaciones causales entre un estado o acontecimientos y objetos o entidades. Las creencias normativas especifican los estados preferidos de la naturaleza o de la persona. Estas creencias reflejan procesos asociados a unidades sociales (familias, grupos de trabajo, empresas).

Las creencias descriptivas constituyen el núcleo del concepto de clima. Las creencias normativas y causales son los componentes principales del concepto de cultura.

En consecuencia por clima organizacional se entenderán:

Las percepciones individuales que definen la autoridad ejercida por los niveles superiores; la comunicación necesaria para que se puedan conducir las tareas y promuevan la motivación, cooperación y satisfacción en los cargos; la institucionalidad en su conjunto, tanto a nivel directivo como operativo; la organización que presentan las empresas y el ambiente social en el que se desarrollan las actividades de los individuos.

Una definición que se ha dado en años más recientes (1997) por parte de Alexis Goncalves dice que el clima organizacional es:

“Un fenómeno que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización como la productividad, satisfacción, rotación, entre otros.

2.2. IMPORTANCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.

En una forma global, el clima refleja los valores, las actitudes y las creencias de los miembros, que debido a su naturaleza, se transforman a su vez, en elementos del clima. Así se vuelve importante para un 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 de actitudes negativas frente a la organización.
- 2.- Iniciar y sostener un cambio que indique al administrador los elementos específicos sobre los cuales debe dirigir sus intervenciones.
- 3.- Seguir el desarrollo de su organización y prever los problemas que puedan surgir.

2.3. TEORIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.

Investigador bien conocido en el mundo por sus trabajos en psicología organizacional, Rensis Likert debe su reputación básicamente a sus investigaciones sobre procesos administrativos. Presenta una teoría del clima organizacional o de los sistemas de organización como la ha llamado.

Para Likert, el comportamiento de los subordinados es causado en parte, por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que éstos perciben y, en parte, por sus informaciones, sus percepciones, sus esperanzas, sus capacidades y sus valores.

La reacción de un individuo ante cualquier situación siempre está en función de la percepción que tiene de ésta. Lo que cuenta es como ve las cosas y no la realidad objetiva. Si la realidad influye sobre la percepción, es la percepción la que determina el tipo de comportamiento que un individuo va a adoptar. En este orden de ideas, es posible separar los cuatro factores principales que influyen sobre la percepción individual del clima y que podrían también explicar la naturaleza de los microclimas dentro de una organización. Estos factores se definen entonces como:

- a) Los parámetros ligados al contexto, a la tecnología y a la estructura misma del sistema organizacional.
- b) La posición jerárquica que el individuo ocupa dentro de la organización así como el salario que gana.
- c) Los factores personales tales como la personalidad, las actitudes y el nivel de satisfacción.
- d) La percepción que tienen los subordinados, los colegas y los superiores del clima de la organización.

De una forma más específica, hay tres tipos de variables que determinan las características propias de una organización:

- a) Variables causales: Son variables independientes que determinan el sentido en que una organización evoluciona así como los resultados que obtiene.

Estas no incluyen más que las variables independientes susceptibles de sufrir una modificación proveniente de la organización de los responsables de ésta. Comprenden la estructura de una 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). En otras palabras, si estas se modifican, hacen que se modifiquen las otras variables; si estas permanecen sin cambios, no sufren generalmente la influencia de las otras variables.

- b) Variables intermediarias: Estas variables reflejan el estado interno y la salud de una empresa, por ejemplo, las motivaciones, las actitudes, los objetivos de rendimiento, la eficacia de la comunicación y la toma de decisiones, entre otras. Las variables intermediarias son, de hecho, las constituyentes de los procesos de una empresa.
- c) Variables finales: Son las variables dependientes que resultan del efecto conjunto de las dos precedentes. Estas variables reflejan los resultados obtenidos por la organización, son por ejemplo, la productividad, los gastos de la empresa, las ganancias y las pérdidas. Estas variables constituyen la eficacia organizacional de la empresa.

La combinación y la interacción de estas variables permiten determinar dos grandes tipos de clima organizacional, o de sistemas, cada uno de ellos con dos subdivisiones. Los climas así obtenidos se sitúan sobre un continuo que parte de un sistema muy autoritario a un sistema muy participativo.

2.3.1. CLIMA DE TIPO AUTORITARIO

SISTEMA I.- AUTORITARISMO EXPLOTADOR.

En este tipo de clima, la dirección no les tiene confianza a sus empleados. La mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente. Los empleados tienen que trabajar en una atmósfera de miedo, de castigos, de amenazas, ocasionalmente de recompensas y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad. Las pocas interacciones que existen entre los superiores y los subordinados se establecen con base en el miedo y en la desconfianza. Aunque los procesos de control están fuertemente centralizados en la cúspide, generalmente se desarrolla una organización informal que se opone a los fines de la organización formal.

Este tipo de clima presenta un ambiente estable y aleatorio en el que la comunicación de la dirección con sus empleados no existe más que de forma de directrices y de instrucciones específicas.

SISTEMA II.- AUTORITARISMO PATERNALISTA.

Este Clima es aquel en el que la dirección tiene una confianza condescendiente en sus empleados, como la de un amo con su siervo.

La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en escalones inferiores. Las recompensas y algunas veces los castigos son los métodos utilizados por excelencia para motivar a los trabajadores. Las interacciones entre los superiores y los subordinados se establecen con condescendencia por parte de los superiores y con precaución por parte de los subordinados.

Aunque los procesos de control permaneces siempre centralizados en la cima, algunas veces se delegan a los niveles intermedios e inferiores.

Puede desarrollarse una organización informal pero ésta no siempre reacciona a los fines formales de la organización. Bajo este clima, la dirección juega mucho con las necesidades sociales de sus empleados que tienen, sin embargo, la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado.

2.3.2. CLIMA DE TIPO PARTICIPATIVO.

SISTEMA III.- CONSULTIVO.

La dirección que evoluciona dentro de un clima participativo tiene confianza en sus empleados. La política y las decisiones se toman generalmente en la cima pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. La comunicación es de tipo descendente. Las recompensas, los castigos ocasionales y cualquier implicación se utilizan para motivar a los trabajadores; se trata también de satisfacer sus necesidades de prestigio y de estima. Hay una cantidad moderada de interacción de tipo superior-subordinado y, muchas veces, un alto grado de confianza. Los aspectos importantes de los procesos de control se delegan de arriba hacia abajo son un sentimiento de responsabilidad en los niveles superiores e inferiores. Puede desarrollarse una organización informal, pero ésta puede negarse o resistirse a los fines de la organización. Este tipo de

clima presenta un ambiente bastante dinámico en el que la administración se da bajo la forma de objetivos por alcanzar.

SISTEMA IV.- PARTICIPACIÓN EN GRUPO.

En el sistema de la participación en grupo, la dirección tiene plena confianza en sus empleados. Los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización, y muy bien integrados a cada uno de los niveles.

La comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral. Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos.

Existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y los subordinados. Hay muchas responsabilidades acordadas en los niveles de control con una implicación muy fuerte de los niveles inferiores.

Las organizaciones formales e informales son frecuentemente las mismas. En resumen, todos los empleados y todo el personal de dirección forman un equipo para alcanzar los fines y los objetivos de la organización que se establecen bajo la forma de planificación estratégica.

En función de la teoría de Likert, los sistemas I y II corresponden a un clima cerrado, mientras que los sistemas III y IV, corresponden a un clima abierto.

Cabe mencionar que algunos investigadores argumentan que el clima organizacional no puede existir sin consenso entre las percepciones individuales de la organización (Drexler, 1977; Joyce y Slocum, 1979), mientras que otros han interpretado la ausencia de consenso para subrayar que el clima es un atributo individual (James y Sells, 1981).

De ahí que surja una nueva clasificación de clima laboral según lo antes mencionado:

2.3.3. CLIMA PSICOLÓGICO.

El clima psicológico es esencialmente las percepciones que tienen los individuos de sus entornos. Estas percepciones reflejan cómo los individuos organizan las experiencias de su entorno. Para ser

significativas estas percepciones no necesitan coincidir con las de otros individuos del mismo entorno ya que: 1.- el entorno próximo de un individuo puede ser único y 2.- las diferencias individuales juegan un papel sustancial en estas percepciones. Se debe considerar la forma característica en que el individuo organiza conceptualmente el entorno (Goldstein y Blackman, 1978).

2.3.4. CLIMA AGREGADO.

El clima agregado es el conjunto de percepciones de los individuos que pertenecen a una misma unidad o colectivo social (p. Ej. La organización, el departamento, el equipo de trabajo). Los climas agregados se construyen basándose en la pertenencia de los individuos a algunas unidades identificables de la organización formal y en el nivel de acuerdo a consenso dentro de las percepciones de la unidad.

Se asume que ciertos grupos o colectivos organizacionales tienen un clima y que este puede identificarse determinando las diferencias entre unidades (Joyce y Slocum, 1979).

Los climas agregados se establecen sobre la observación empírica de diferencias entre unidades. Estas diferencias entre unidades se atribuyen a diferencias situacionales reales que guían a los miembros dentro de una unidad a estar más de acuerdo con cualquier otro miembro de su unidad referente a sus percepciones que con miembros de otras unidades.

Se constata pues una problemática asociada a los climas agregados: a veces resulta difícil encontrar percepciones similares hasta en pequeños grupos. Ante esta dificultad, Joyce y Slocum plantean un cambio de enfoque: buscar esos climas compartidos de forma empírica, en lugar de identificar a priori las unidades que deben tenerlo.

2.3.5. CLIMAS COLECTIVOS.

Joyce y Slocum (1984) propusieron una aproximación alternativa: identificar “clusters” o grupos de individuos con percepciones ambientales similares mediante el uso de métodos estadísticos de agrupamiento o análisis de “clusters”.

Estos clusters de miembros organizacionales se denominan climas colectivos y cumplen el criterio de acuerdo a consistencia interna para obtener puntuaciones agregadas de clima.

Los climas colectivos surgen del acuerdo entre individuos sobre la base de sus percepciones de los contextos organizacionales. Sin embargo, en contraste con el clima agregado, los climas colectivos no necesitan solaparse con las unidades formales. Los climas colectivos están compuestos por individuos para quienes las situaciones tienen un significado común.

Sin embargo, el concepto de clima colectivo no está exento de problemas. Payne (1990) ha señalado que “lo importante no es que la gente vea la organización de una forma similar, sino que la similitud está enraizada en alguna colectividad estructurada ya sea formal o informal.

Respondiendo a las críticas de Payne, Jackofsky y Slocum (1990) defendieron la interacción social como base de los climas colectivos. Su argumento es que la base del acuerdo entre los miembros de los climas colectivos está en la interacción social entre los individuos.

Por su parte, en estudio empírico Patterson et al. (1992) concluyeron que los climas colectivos que encontraron no tenían un significado social ni psicológico obvio ya que muchos individuos incluidos en el mismo clima colectivo no interactuaban entre sí, ni los agrupamientos reflejaban experiencias organizacionales similares provenientes del mismo puesto o posición jerárquica. Por lo tanto la pertenencia a climas colectivos no estaba relacionada con la interacción social definida a partir de la pertenencia a grupos de trabajo.

González-Roma et al. (1999), observaron que los climas colectivos que obtuvieron en una organización burocrática estaban asociados al nivel jerárquico, de manera que los climas colectivos ayudaban a entender cómo la visión organizacional de los directivos habría penetrado en los demás niveles jerárquicos.

Aunque los resultados de su investigación apoyaron la validez de los climas colectivos identificados, González-Roma et al. (1999) resaltaron que tal validez no hay que posponerla.

2.4. FORMACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.

Se han desarrollado cuatro aproximaciones para explicar la formación del clima de diferentes unidades sociales (Moran y Volkwein, 1992): 1.- la estructural (Payne y Pugh, 1976), 2.- la perceptual (James y Jones, 1974), 3.- la interactiva (Joyce y Slocum, 1979) y 4.- la cultural (Moran y Volkwein, 1992).

Las dos primeras, basadas en la dicotomía del clima como atributo del individuo y atributo de la organización, son las que dominaron inicialmente los estudios del clima. Las dos últimas representan una visión más global e integradora, teniendo implicaciones metodológicas en los estudios empíricos.

2.4.1. ENFOQUE ESTRUCTURAL.

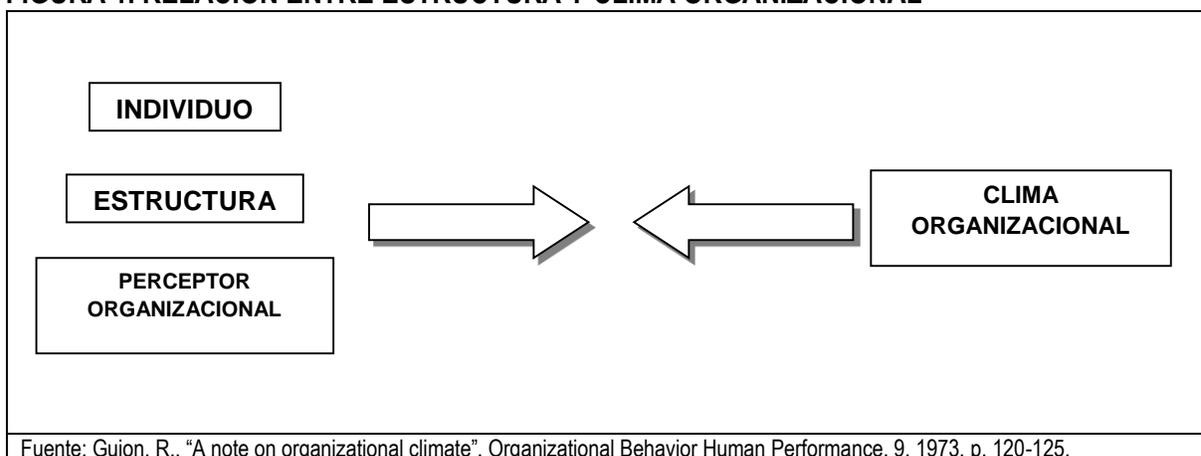
Este enfoque considera al clima como una característica o un atributo perteneciente a una organización.

Estos atributos son poseídos por la propia organización como existentes independientemente de las percepciones de los miembros individuales (Guion, 1973, p. 146).

Según Guion, las condiciones reales en las organizaciones son los determinantes claves de las actitudes de los miembros organizacionales, de los valores y de las percepciones de los acontecimientos organizacionales.

Por consiguiente, los climas surgen de los aspectos objetivos de la estructura organizacional, tales como el tamaño de la organización, el grado de centralización a la hora de tomar las decisiones, el número de niveles en la jerarquía, la naturaleza de la tecnología empleada, y la extensión en que las reglas formales y políticas prescriben el comportamiento individual.

FIGURA 1. RELACIÓN ENTRE ESTRUCTURA Y CLIMA ORGANIZACIONAL



Fuente: Guion, R., "A note on organizational climate", *Organizational Behavior Human Performance*, 9, 1973, p. 120-125.

Por lo anterior se infiere, que la estructura organizacional produce un clima organizacional con características propias. Así, el clima organizacional resulta de las percepciones comunes de los miembros que están expuestos a una estructura organizacional común.

El clima es una propiedad de la organización, un conjunto de variables que la describen y los aspectos objetivos del contexto son: el grado de formalización, de centralización, de especialización, la tecnología, el tamaño, el lugar físico, entre otros.

Estas características constituyen lo que se llama estructura organizacional y donde está, según este enfoque, el origen del clima. Los supuestos básicos de esta aproximación son (Moran y Volkwein, 1992, pp. 205-209):

El clima es un atributo de la organización y son las características de la organización las que influyen en las percepciones del clima.

En la formación del clima organizacional intervienen primordialmente factores estructurales, sin negar la influencia de las características individuales.

Como conjunto de atributos específicos de una organización, el clima puede inducirse de la forma en que la organización se relaciona con sus miembros.

Cuando existen contextos semejantes, los individuos que trabajan en esos contextos desarrollan percepciones semejantes derivadas, no de las características idiosincrásicas, sino de las características objetivas de la organización.

Esta visión del clima implica una medición objetiva de las propiedades y procesos organizacionales (Jablin, 1980), y una medida indirecta perceptual de los objetivos organizacionales.

La unidad de análisis, consecuentemente, es la organización.

Aunque el enfoque estructural sugiere que teóricamente es posible una convergencia completa entre los factores preceptuales objetivos, tal condición es improbable porque el clima organizacional no es tanto una medida de percepciones individuales agregadas de características organizacionales, sino una medida de significado social colectivo.

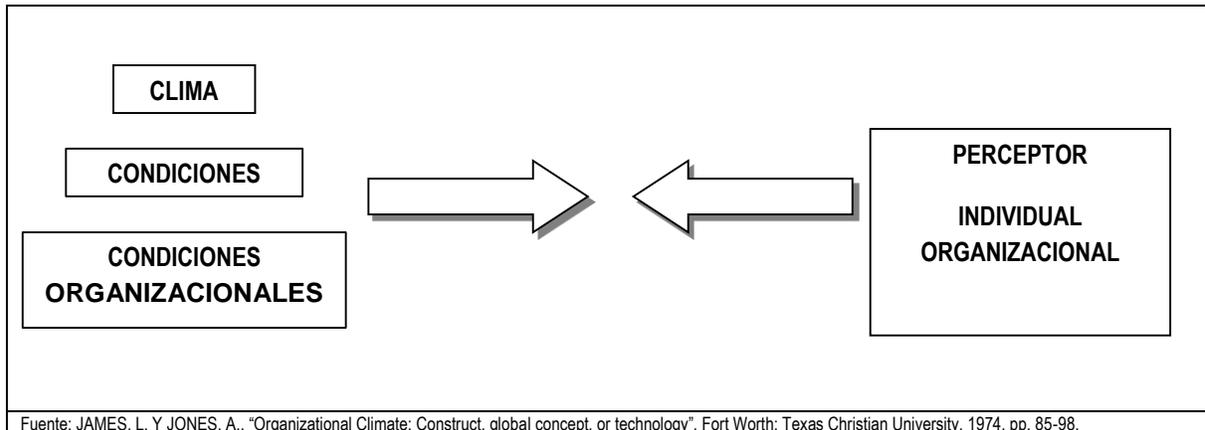
2.4.2. ENFOQUE PERCEPTUAL.

Este enfoque coloca la base del clima dentro del individuo. Incorpora la idea de que los individuos interpretan y responden a variables situacionales de una manera que es psicológicamente

comprensible para ellos y no considera que el clima sea un conjunto de descripciones objetivas de atributos estructurales o situacionales específicos (James, Hater, Gent y Bruni, 1978).

El clima psicológico es un producto de procesos perceptuales/cognitivos que resaltan en representaciones cognitivas que reflejan una interpretación de la situación que es psicológicamente relevante para el individuo (James y Jones, 1974: James et al., 1978).

FIGURA 2. DESCRIPCIÓN DE CÓMO EL INDIVIDUO PERCIBE CONDICIONES ORGANIZACIONALES QUE CREAN UNA REPRESENTACIÓN DEL CLIMA



En este enfoque, el individuo percibe las características organizacionales y crea una representación subjetiva del clima, por tanto, el término condiciones organizacionales se refiere a la estructura así como a las características de los procesos organizacionales. Incluidas en estas características de proceso están la comunicación, influencia, liderazgo y las estructuras de toma de decisión que operan dentro de la organización.

Consecuentemente, los miembros de la organización tienen percepciones comunes y atribuyen significados similares a la situación porque los propios miembros son en muchas ocasiones y respecto a determinadas características, similares los unos a los otros. La concentración de "semejantes" en una organización está determinada por tres procesos: 1) el interés de los miembros por la organización al sentirse atraídos por características que valoran, 2) la selección que hace que se incorporen con visiones congruentes con las de la organización y 3) el abandono de aquellos que no encajan bien con las visiones y valores de la organización. Mediante este proceso homogeneizador se consigue el ajuste entre las características del individuo y de la organización, produciendo percepciones semejantes del clima al haberse reducido las diferencias individuales.

Un principio fundamental del enfoque perceptual es que el clima tiene una finalidad funcional para los individuos, pues les ayuda a adaptarse a las condiciones organizacionales, al proporcionarles una guía para un comportamiento apropiado.

Sin embargo, tal como lo señalan James et al., los avances en psicología interaccional sugieren que los individuos no intentan simplemente establecer una relación estática con su ambiente. Más bien, en la relación entre persona y situación se da una causalidad recíproca en la que los individuos no sólo cambian en respuesta a la situación, sino que también intentan alterar su ambiente. Avances similares en la teoría organizacional han postulado que los grupos interrelacionados de individuos realmente “hacen” su ambiente (Pfeffer y Serlancick, 1978, p. 83). La aproximación perceptual enfatiza los procesos psicológicos.

Entienden el clima como atributo del individuo, subrayan su carácter subjetivo y utiliza al individuo como unidad de análisis. Las percepciones que desarrolla el individuo en interacción con las prácticas y procedimientos de la organización constituyen los datos fundamentales en la comprensión de la conducta organizacional.

Por tanto, llegar a la comprensión de la organización constituye los datos fundamentales en la comprensión de la conducta organizacional.

Llegar a la comprensión de la organización, implica contar con la conducta humana y con la percepción de los individuos.

Por lo que los supuestos de la aproximación perceptual son (Moran y Volkwein, 1992, pp. 321-326): La base del clima psicológico son las percepciones desarrolladas por el individuo en una situación dada.

El clima es un atributo individual, pues la conducta de las organizaciones no se produce si no se originan las percepciones como función de los fenómenos, objetivos organizacionales y de las características que los individuos perciben.

El clima es creado no por las prácticas, procedimientos y eventos organizacionales sino por las construcciones sociales y la toma de sentido de los individuos (Berger y Luckman, 1967).

Las percepciones de los individuos no implican descripciones verídicas de los eventos (James et al., 1979). La situación está matizada por el individuo y su descripción no tiene porqué ajustarse necesariamente a la realidad.

El énfasis se pone en la “significación psicológica” (Endler y Magnuson, 1976), esto es, en las percepciones de una situación y el significado que el individuo le atribuye.

Se dice que enfatiza los procesos psicológicos porque ni ellos niegan la influencia que puede tener la situación, ni los que siguen la aproximación objetiva niegan la importancia del individuo en el proceso de formación del clima organizacional. El clima psicológico es histórico (James y Sells, 1981). No se trata simplemente de un fenómeno de ajuste adaptativo, el aprendizaje anterior y las predisposiciones cognitivas de los individuos juegan un papel importante en el mismo.

Como consecuencia de lo anterior, las percepciones que desarrollan los individuos de la misma situación pueden ser distintas, pero importantes psicológicamente.

La existencia de fuerzas tendentes a formar percepciones homogéneas no garantiza una percepción igual de un mismo contexto.

Si el individuo dota de significado a la situación, prácticas, procedimientos y eventos organizacionales, crea el clima psicológico.

En consecuencia el individuo es la unidad de análisis y las puntuaciones agregadas son vistas como indicadores del clima de las unidades sociales (James et al., 1988).

2.4.3. ENFOQUE INTERACTIVO.

Este enfoque toma algunas ideas de la fenomenología de Husserl y del interaccionismo simbólico de Mead: parte de los dos enfoques anteriores, pero los sobrepasa.

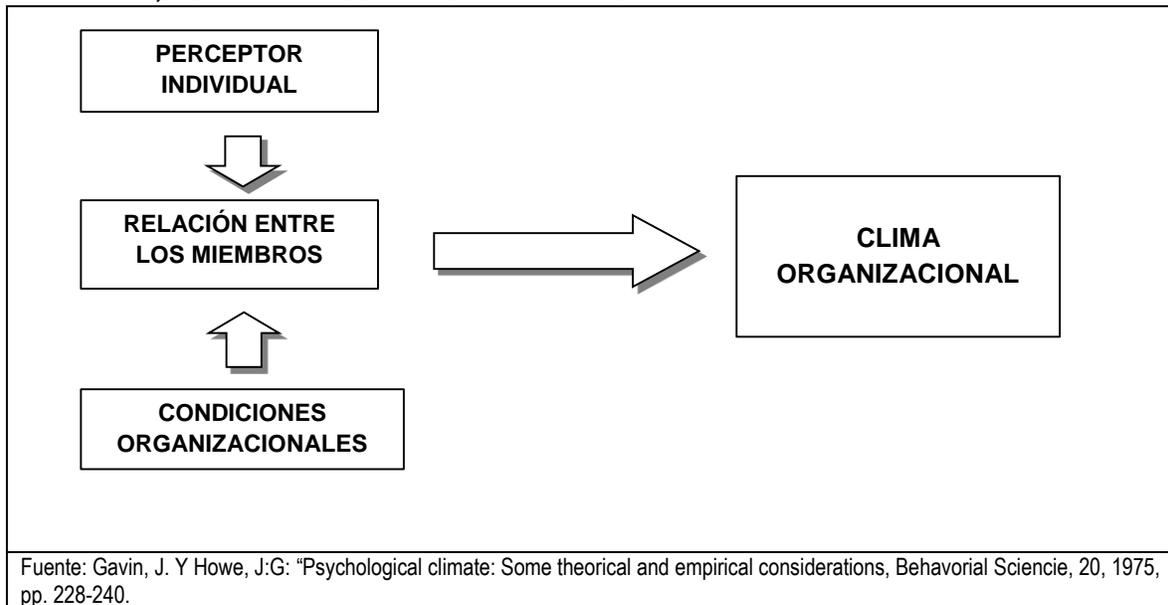
A diferencia del enfoque estructural, el enfoque interactivo no asume que el origen del clima esté esencialmente en las características estructurales de la organización.

Tampoco sostiene la postura del enfoque perceptual de que los climas se desarrollen fundamentalmente dentro del individuo.

El supuesto básico del enfoque interactivo es que a partir de la interacción entre los individuos se desarrolla la visión compartida que es la fuente del clima organizacional.

Algunos investigadores han definido el clima organizacional precisamente como los efectos combinados de las características de personalidad en interacción con elementos estructurales de la organización (Gavin, 1975, George y Bishop, 1971). En la siguiente figura se puede ver que el clima organizacional es una representación abstracta creada por la interacción de los miembros del grupo.

FIGURA 3. RELACION ENTRE LAS CONDICIONES ORGANIZACIONALES, EL PERCEPTOR INDIVIDUAL, LOS MIEMBROS DEL GRUPO Y EL CLIMA.



El enfoque interactivo presenta significados múltiples. En un sentido, se refiere a la interacción entre individuos que perciben e interpretan. En otro sentido, sin embargo, la perspectiva interactiva reconoce el proceso de intersubjetivo de generar significados. También ofrece un nexo entre los puntos de vista defendidos por los enfoques estructurales y perceptuales.

Este enfoque sostiene que el significado no es una característica inherente de los objetos externos que está esperando ser descubierta, ni es un producto de la conciencia subjetiva individual. Más bien el significado se forma porque los actores sociales tienen una intencionalidad hacia el mundo que les lleva a: 1) comprender y atribuir significados a los fenómenos de su entorno, y 2) a comunicar y compartir esos significados mediante la interacción social.

El enfoque interactivo reconoce que los individuos desarrollan percepciones compartidas de su escenario, por ejemplo el clima, y una estructura común de referencia (Ashforth, 1985). También asume que el significado de esta estructura común de referencia no es fijado en la realidad objetiva, sino que se desarrolla partiendo de la interrelación de los individuos.

Por consiguiente, se describe al significado como “construido socialmente” (Berger y Luckman, 1967; Mumby, 1988; Wuthnow y Witten, 1988). Sin embargo, lo que el enfoque interactivo deja de probar completamente es una explicación de la forma en que el contexto social, o más precisamente, la cultura organizacional, configura la interacción. Es decir, los individuos que se interrelacionan no forman sus percepciones comunes. Sus interacciones están moduladas por los previos y más profundos significados de la cultura de la organización (Moran y Volkwein, 1992, p.p. 156-164).

Los elementos básicos para la formación de los climas según esta aproximación son:

- 1.- Los miembros de una organización están todos expuestos a las mismas características objetivas estructurales.
- 2.- El procesos de homogeneización perceptual pasa por las fases de atracción, selección, abandono y el proceso de socialización.
- 3.- A través de las interacciones sociales los individuos responden, definen e interpretan, de manera particular, los elementos situacionales como seres conscientes de si mismos que dotan a sus acciones de contenido simbólico a partir de sus experiencias.
- 4.- Las características y factores de personalidad de los individuos determinan significados particulares, produciendo percepciones individuales, mientras que las interacciones producen acuerdo en las percepciones.
- 5.- El clima se desarrolla a lo largo del tiempo y los cambios en el clima se producen por cambios en la composición del grupo. No se hace distinción estricta entre individuo y contexto de trabajo pues ambos se influyen mutuamente.
- 6.- Para la medición del clima se necesitan múltiples unidades de análisis al no reducirse éste ni a los elementos individuales, ni a las organizaciones. Se entiende que existe una causalidad recíproca entre

la organización, su estructura, práctica y sus grupos de trabajo a través de la que emerge, se desarrollan y cambian los climas a lo largo del tiempo.

2.4.4. ENFOQUE CULTURAL.

Este enfoque se centra en la forma en que los grupos interpretan, construyen y negocian la realidad a través de la creación de una cultura organizacional (Moran y Volkwein, 1992, p. 186); la cual se refiere a las estructura de significado representadas por valores, normas, conocimiento formal y creencias, es decir, describe al clima organizacional ocupando una porción específica del constructo "cultura organizacional". Incluidas en el modelo están las condiciones o características organizacionales que contienen los elementos de:

- a) Contexto: tipo de control, propósito general y dominio.
- b) Estructura: tamaño, complejidad y formalización.
- c) Procesos: comunicación, estructura de influencia y toma de decisiones.
- d) Impacto ambiental: impacto que tiene el ambiente a la hora de producir cambios dentro de la organización.

Las condiciones o características organizacionales se representan como los puntos focales de las percepciones individuales.

Las percepciones de estas características están moderadas por la personalidad del individuo y las estructuras cognitivas. Sin embargo, estas percepciones individuales están a su vez transformadas por la subjetividad que surge de las interacciones de los individuos y a su vez influye en la creación del clima de la organización. Los procesos subjetivos forman la base de este intercambio entre cultura y clima, porque ser miembro de una organización no consiste simplemente en mantener actitudes y valores, sino también en participar en la creación de estos. El enfoque cultural pretende incorporar elementos de los anteriores enfoques: del estructural, su consideración de las propiedades formales visibles; del perceptual y del interactivo su análisis de los procesos psicológicos subjetivos. Sin embargo, el enfoque cultural enfatiza que la cultura organizacional influye sobre una de sus manifestaciones más visibles; el clima organizacional (Moran y Volkwein, 1992, p. 195).

Visto desde el enfoque cultural, el clima organizacional es creado por un grupo de individuos que interactúan y que comparten una estructura de referencia común y abstracta (cultura organizacional), ya que aceptan las contingencias situacionales, es decir, las demandas impuestas por condiciones organizacionales.

Esta forma de abordar el origen del clima desplaza el foco de las percepciones individuales como fuente de la formación del clima y enfatiza la interacción de los miembros de la organización, compartiendo este punto de vista con el enfoque interactivo. Sin embargo, el enfoque interactivo disminuye la importancia del papel crítico que desempeña la cultura de la organización a la hora de configurar los procesos que produce el clima organizacional.

Con base en los diversos enfoques mencionados (Peiró, et al, 1990) mencionó que las variables del clima organizacional son:

- 1.- Apoyo: valor que las relaciones entre los miembros de la organización son de colaboración, ayuda mutua y amistosas.
- 2.- Innovación: grado en que las nuevas ideas son estimuladas y bien recibidas.
- 3.- Reglas: rango en que las conductas de los miembros de la organización están reguladas por normas y reglas formalmente establecidas, y se enfatiza el cumplimiento de estas.
- 4.- Metas: límite en que las actividades y comunicaciones del equipo están orientadas a la consecución de objetivos previamente establecidos.

Asimismo, (Ostroff, 1993) examinó las relaciones entre clima y satisfacción laboral, reconocimiento, compromiso, mejoramiento, trabajo en equipo, interacción y capacitación. La muestra estaba compuesta por 120 empresas distintas en los E.U.A., y se aplicó en el nivel de supervisión y dos niveles operativos de la empresa. Las variables que incluyeron para determinar el clima organizacional de estas empresas fueron:

- 1.- Autoridad: trata de los centros formales, donde se originan las decisiones que deben ser cumplidas. Sus dimensiones fueron: autoridad lineal, delegación de autoridad y autoridad funcional.

2.- Comunicación: se refiere a los procesos de transmisión de información órdenes y en general, a los actos comunicativos ya sean orales, escritos, formales o informales. Las dimensiones que la constituyeron son: transmisión de la información, comunicación ascendente y la comunicación interpersonal.

3.- Institucional: describe a la organización en su conjunto, tanto en el ámbito directivo como en el ámbito operativo. Las dimensiones que determinó fueron: motivación institucional, reclutamiento institucional, evaluación institucional.

4.- Organización: se puntualiza a la función organización del proceso administrativo. Sus dimensiones son: organización formal y la estructura organizacional.

5.- Social: se refiere a las relaciones informales de los miembros de la empresa.

CAPITULO 3. DEFINICIÓN DE VARIABLES

En el capítulo anterior se investigaron las tipologías de las empresas, con el objeto de tener bases suficientes para llevar a cabo el trabajo empírico de esta investigación y comenzar el trabajo de recolección e interpretación de la información de campo de estudio y describir cuál es el clima organizacional.

Para determinar los planes generales de investigación, se deben usar instrumentos de recolección de información, significa en cierto modo materializar (poner en movimiento) el Marco Teórico y conceptual a través de la hipótesis, ya que ésta nos indica, conjuntamente, con los objetivos del estudio y el planteamiento del problema, cómo construir y aplicar los procedimientos empíricos para recopilar la información de campo.

La investigación bibliográfica y de campo que se ha realizado para conocer el clima organizacional de la Preparatoria Isaac Arriaga de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, permitió una serie de variables que tienen que ver con el clima de las universidades, utilizando el modelo de Ostroff. En este recorrido fue posible detectar que son cinco las variables más importantes que determinan el clima y un conjunto de temas y características propios de la Preparatoria.

3.1.- DIAGRAMA DE VARIABLES.

En el diagrama que se presenta a continuación se muestra el modelo general, en el que se describe la relación entre las variables, salario, promoción del personal, equipos de trabajo, horario de trabajo y equidad de género como variables independientes y el clima organizacional como variable dependiente.

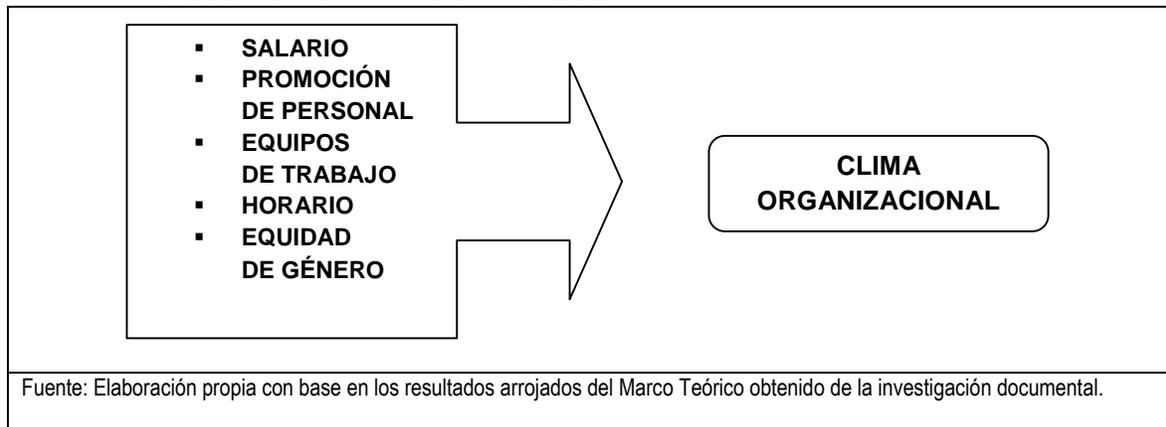
Variables Independientes	Dimensión	Variable Dependiente
Salario	Cargo	Clima Organizacional
	Persona que desempeña el cargo	
	Empresa	
	Factores externos	
Promoción del Personal	Decisión Gerencial	
	Publicidad Interna	
Equipos de Trabajo	Formales	
	Informales	
	Tradicionales	
	Autodirigidos	
	Permanentes	
	Temporales	
	De una función	
	De varias funciones	
	Círculos de calidad	
Horario de Trabajo	Jornada Total	
	Jornada Parcial	
	Semana laboral comprimida	
	Trabajo Flexible	
	Trabajo compartido	
Equidad de Género	Masculino	
	Femenino	

Fuente. Elaboración propia, basado en el marco teórico de esta misma investigación y en su metodología.

3.1.1. MODELO ESPECÍFICO.

En la siguiente figura se expone el modelo de la presente investigación y se muestra la relación entre las variables independientes y la dependiente:

FIGURA 4. MODELO ESPECÍFICO DE VARIABLES.



3.1.2. DEFINICIÓN OPERACIONAL DE LAS VARIABLES INDEPENDIENTES.

De igual manera, se retomaron los conceptos de dimensión e indicador que maneja (Padua, 1996, pp. 38-41) para aplicarlos en el diseño y construcción del cuadro que muestre la congruencia entre las variables y sus respectivas dimensiones e indicadores que fueron extraídos de la descripción previa que se hizo de cada una de las variables, situación que se muestra anteriormente y da la pauta para la operacionalización del concepto de clima organizacional; asimismo, elaborar los instrumentos de investigación.

Una vez planteada la metodología a seguir en la presente investigación, permitió clarificar cómo desarrollar cada uno de los pasos, por lo que al unirlos con los aspectos teóricos se tuvo una estructura metodológica fortalecida para identificar las variables independientes que inciden en el clima organizacional.

Corresponde a las preguntas que integran el cuestionario utilizado para recabar la información de campo.

3.2. ANTECEDENTES.

Las diferentes concepciones teóricas sobre el clima han conducido a la utilización de diversos tipos de variables para intentar medirlo. Es decir, el tipo de hallazgos establecidos se basan más en relaciones lineales que en modelos teóricos que impliquen relaciones causales entre las variables.

De acuerdo a Rodríguez (1999) una medida que nos permite acercarnos rápidamente al clima de una organización puede conseguirse a través de las tasas de ausentismo y rotación del personal; pues si ambos valores son muy altos, esto será una prueba de la existencia de un clima laboral inadecuado. Sin embargo, estas aproximaciones resultan poco útiles si se quiere profundizar en las causas que generan dicha situación. El trabajo empírico ha demostrado que es posible elaborar el diagnóstico del clima de una organización mediante el uso de cuestionarios estandarizados en que se pregunta a los miembros de la organización por sus percepciones respecto a todas o algunas de las variables señaladas.

A pesar de que las dimensiones utilizadas para medir el clima organizacional presentan una escasa uniformidad, los instrumentos utilizados en este campo de la investigación organizacional tienen su

origen, en gran medida, en la teoría y los trabajos realizados por Likert (1961, 1967), quien considera varias áreas generales para el estudio del clima organizacional.

Para los fines de la presente investigación se ha decidido mantener de manera específica a las variables independientes que se han mencionado, tales como: Salario, Promoción de personal, Equipos de trabajo, Horario de trabajo y Equidad de género

3.3. SALARIO (COMPENSACIÓN).

Los salarios son elemento esencial tanto en la posición competitiva de la empresa, como en las relaciones de la organización con sus propios empleados.

Se emplea el término compensación empresarial (CE) puesto que se considera que en el medio laboral el significado salario enmarca todo elemento monetario y/o en especie recibido por el trabajador como retribución directa de su labor, sin abarcar conceptos como beneficios o prestaciones de servicios (salud, pensiones, tiempo libre), los cuales influyen en el desempeño del trabajador y en el mejoramiento de su nivel de calidad de vida y en el clima organizacional.(Morales y Velandía, pág. 4).

Las CE incluyen salarios, prestaciones legales, sociales y todos los beneficios que se deriven del trabajo y los desarrollos sociales.

Según lo señala Vargas, Nelson en 1994: "jurídicamente el salario es el término aceptado para significar el pago de un servicio personal, que implica dependencia del titular del cargo de la empresa que lo contrata"

La Ley Federal del Trabajo establece en el artículo 82 que: "Salario es la retribución que debe pagar el patrón al trabajador por su trabajo".

3.3.1. CLASIFICACION DE LOS SALARIOS.

Vargas, N. Clasifica los salarios de la siguiente forma:

1. Salario nominal: es aquel que se pacta con el trabajador mediante el proceso contractual.
2. Salario real: es lo que el trabajador está recibiendo realmente, en función del costo de la vida.
3. Salario complementario o diferido: es aquel salario que se causa hoy y se paga después en periodos regulados por la ley y otros conceptos de salario, dejados al buen criterio de la

organización (bonificaciones). Generalmente este salario se asimila a las prestaciones sociales.

4. Salario a destajo: es aquel que se paga por las unidades producidas.
5. Salario básico: es aquel que se asigna a cada cargo de acuerdo con su valor relativo dentro de la organización.
6. Salario en dinero: es aquel que se paga en unidades monetarias del medio donde se trabaje.
7. Salario en especie: es aquel que se pagó con productos o servicios de la empresa o con servicios que la empresa puede prestar.
8. Salario mixto: es aquel en que una parte se paga en dinero y otra parte en especie.
9. Salario por tiempo: Es el asignado al trabajador para un límite de tiempo determinado.
10. Salario por obra: es aquel que se asigna por el trabajo mismo (obra), de acuerdo con las condiciones determinadas.
11. Salario mínimo legal: es aquel que el gobierno fija por decreto, por lo regular cada año. Con ese monto determinado el gobierno estima que una persona garantiza normalmente su subsistencia en el medio.

3.3.2. PARÁMETROS PARA FIJAR SALARIOS.

Los salarios deben fijarse de acuerdo con criterios:

En cuanto al cargo. Para asignar un salario básicamente se tiene en cuenta la complejidad del cargo. Debe saberse entonces qué se hace en el cargo, cómo se hace, cuándo se hace, por qué se hace, para qué se hace, así como la ubicación, es decir dónde se hace.

Conocido lo anterior también entenderemos que tan complejo es un cargo; estos datos nos permitirán determinar lo que una persona normal requiere para desempeñar bien el cargo.

En cuanto a la persona que desempeña el cargo. En este parámetro se consideran el desempeño y el tiempo que ha laborado en el cargo.

En cuanto a la empresa. Las características económicas y tecnológicas de la empresa también influyen en la determinación de los diversos montos salariales; sobre todo debe tenerse en cuenta la capacidad económica de la empresa, pues por acertado que parezca, según lo indiquen otros criterios, no es correcto pagar más de lo que la organización pueda.

En cuanto a factores externos de la empresa. El último parámetro que interviene en la determinación de los salarios es el entorno, pues debe estudiarse el mercado de la mano de obra que se pague aproximadamente, lo mismo que paga el promedio de las empresas de la competencia.

También es imprescindible observar las disposiciones de los gobiernos en materia de salarios; esto implica que la empresa debe conocer de manera permanente y oportuna los cambios que pueden generarse en tal sentido.

Y por último para fijar salarios de una manera oportuna y ver el índice de precios al consumidor. Se considera el sueldo como una variable que puede deteriorar o beneficiar considerablemente el clima organizacional de un organismo social ya que es el factor fundamental por el que los trabajadores alquilan su fuerza de trabajo y que al haber diferencias significativas en la remuneración de un empleado en comparación con otros puede generar inconformidades.

3.4. PROMOCIONES.

3.4.1. DEFINICIÓN.

Una promoción se lleva a cabo, cuando se cambia a un empleado a una posición mejor pagada con mayores responsabilidades y a nivel más alto. Por lo general se concede un reconocimiento al desempeño anterior y al potencial a futuro.

La promoción es el desplazamiento de un empleado a un puesto de trabajo que tiene mayor importancia dentro de la compañía y, generalmente, un salario más alto. Con frecuencia, ese puesto tiene un estatus más elevado y conlleva mayores subsidios extrasalariales y más privilegios. Su propósito es mejorar tanto la utilización como la motivación de los empleados.

3.4.2. CRITERIOS DE PROMOCION.

Las promociones se basan en el mérito del empleado y/o antigüedad. Las promociones basadas en el mérito, se fundamentan en el desempeño relevante que una persona consigue en su puesto. Suelen encontrarse dos dificultades: que quienes toman la decisión puedan distinguir en forma objetiva entre las personas con un desempeño sobresaliente y las que no lo han tenido.

Principio de Peter: las personas tienden a subir en la escala jerárquica hasta alcanzar su nivel de incompetencia. Aunque no es universalmente válida, esta regla aporta un elemento importante el buen desempeño en un nivel no es garantía de éxito en un nivel superior.

Promociones basadas en la antigüedad. Por “antigüedad” se entiende el tiempo que la persona ha estado al servicio de la compañía: La ventaja de este enfoque radica en su objetividad. Se basa en la necesidad de eliminar los elementos subjetivos en las políticas de promoción. Por otra parte, los directivos se sienten más presionados a capacitar a su personal. Generalmente, esta técnica se emplea para las promociones de personal sindicalizado, por su transparencia y objetividad.

En muchas ocasiones el candidato más idóneo no es el más antiguo. Cuando se establece un rígido sistema de promoción por antigüedad, el personal joven y con talento es bloqueado en sus posibilidades. Si el sistema se basa exclusivamente en la antigüedad, el departamento de personal deberá concentrar sus esfuerzos en la preparación de los empleados de mayor antigüedad, además de llevar registros muy exactos sobre fechas de ingreso y promoción. Las organizaciones modernas optaron por un sistema mixto de promoción.

3.4.3. MÉTODOS DE PROMOCION.

Existen dos formas de promocionar a los empleados:

Mediante decisión de la Gerencia: se selecciona a un empleado para ser promocionado sobre la base de información ya conocida. Este método es rápido y poco costoso y, obviamente, resulta muy apropiado para una pequeña compañía o para puestos de trabajo para los cuales el campo de candidatos posibles es pequeño y bien conocido. En grandes empresas, esto puede causar descontentos, ya que la decisión se toma en secreto y los posibles candidatos no gozan de la oportunidad de ofrecerse al puesto. En todos los casos, este método depende para su éxito de unos registros completos y puestos al día del empleado que permitirán identificar a todos los posibles candidatos para cualquier puesto de trabajo.

Mediante publicidad interna: se advierte a los empleados, mediante notas o circulares, de que un puesto está vacante y se les invita a ofrecerse. Algunos, o todos los candidatos, son entrevistados y se selecciona uno finalmente. Este es un método comparativamente costoso y largo, pero es particularmente apropiado para una gran organización en que la gerencia no pueda tener conocimiento personal de todos los posibles candidatos. No depende de registros exactos de empleados y siendo un procedimiento abierto en lugar de secreto, aparece como más justo a los ojos de los candidatos que el método de decisión de la gerencia. En el sector público las promociones se efectúan casi enteramente a través de publicidad interna.

3.4.4. PROMOCION Y MOTIVACIÓN.

Normalmente, los empleados obtienen satisfacciones de una política empresarial de promoción, pero unas promociones mal llevadas pueden causar insatisfacciones. Los puntos importantes a observar son:

1. El criterio para la promoción debe ser justo: usualmente, una combinación de aptitud, experiencia y periodo de servicio.
2. El método debe ser justo.
3. La selección para promocionar debe estar basada en valoraciones de gerentes actuales y pasados.
4. El sueldo o salario ofrecido a la persona promovida debe ser el que merezca el puesto más que lo que el jefe piense que pueda aceptar.
5. Deberá tratarse amablemente a los candidatos rechazados.
6. No debe existir discriminación.

(Graham, H. Págs. 213-214)

3.5. EQUIPOS DE TRABAJO.

Conforme se han ido complicando los problemas que enfrentan las organizaciones, la resolución de problemas por parte de individuos ha ido demostrando su ineficacia. Las corporaciones de Estados Unidos y las extranjeras, en parte fundamentándose en el éxito alcanzado por los japoneses en el campo de la manufactura en los años setenta y ochenta, han modificado sus culturas con el propósito de fomentar el trabajo en equipo y la colaboración. Los ejecutivos de las organizaciones autorizan y legitimizan los equipos a fin de propiciar la creatividad, facilitar el aprovechamiento de diversos recursos intelectuales e inspirar la resolución de problemas multifacéticos.

La reducción de tamaño de las empresas y la reingeniería han producido una disminución significativa en el número de gerentes y de estratos administrativos. Por otra parte, los ejecutivos han optado por brindar a los trabajadores mayor autonomía y control de su trabajo, aumentando con ello su satisfacción laboral. En consecuencia, los trabajadores han adquirido mayor responsabilidad en el manejo de sus trabajos y la cultura en el centro de trabajo ha dado paso a los equipos autodirigidos. Aun cuando las prácticas administrativas tradicionales podrían entorpecer el desarrollo de los equipos autodirigidos, las organizaciones están superando estas barreras. Los equipos autodirigidos están

proliferando y, al hacerlo, están alcanzando resultados positivos. Las compañías perciben los beneficios de los equipos autodirigidos como una mayor productividad, la modernización de funciones, flexibilidad, calidad, dedicación y satisfacción de los clientes.

Para introducir equipos autodirigidos se requiere que los gerentes cambien su concepción del poder y el control.

El éxito de la autogestión requiere numerosas condiciones:

1.- El compromiso de los mandos superiores. Los mandos superiores deben proporcionar a los equipos tiempo y recursos bastantes para que se desarrollen y funcionen.

2.- La confianza recíproca de empleados y administradores. De esta confianza se desprenderá la voluntad para correr riesgos y compartir información.

3.- El compromiso con la capacitación. Los empleados deben recibir capacitación referente a ciertas capacidades técnicas y capacidades administrativas, como la elaboración de presupuestos y programas: También podrían necesitar otros tipos de apoyo externo, como el proporcionado por observadores y facilitadores.

4.- La selección de operaciones adecuadas. No todos los trabajos o actividades encajan con los equipos autodirigidos. Estos deben dar cabida a la autonomía para tomar decisiones, así como sacar provecho del desempeño del equipo.

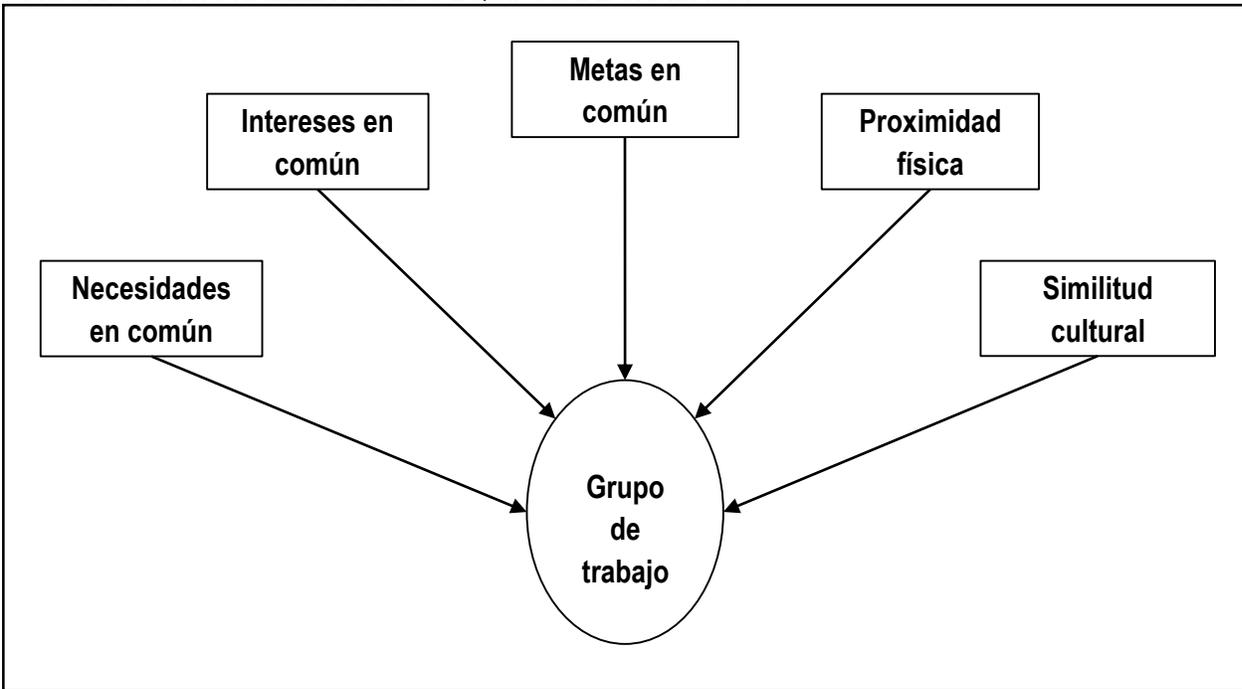
5.- La participación del sindicato. Las relaciones obrero-patronales cambian en los equipos autodirigidos. Por lo general desaparece la relación de adversarios. Con frecuencia es preciso negociar otras formas de remuneración.

3.5.1. LA NATURALEZA DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO.

¿Cómo pueden los administradores ayudar a los grupos con un máximo de efectividad?, ¿Qué factores ayudan al equipo a ser el más productivo posible?

Los equipos de trabajo se forman por diversas razones como se puede ver en la figura. Aún cuando las personas tienen algo de albedrío para elegir los grupos a los que pertenecerán, sobre todo cuando acaban de entrar en la organización, en su mayor parte tienen relativamente poca discreción para elegir a cuál grupo unirse.

FIGURA 5. NATURALEZA DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO.



Fuente. Elaboración propia, basado en el marco teórico de esta misma investigación.

Algunos equipos se forman porque las personas comparten necesidades comunes, tal vez busquen desafíos similares o satisfagan sus necesidades básicas de alimento, seguridad o necesidades de variedad, donde cada miembro cumple con una serie de tareas a lo largo del año laboral.

Los grupos también se forman porque las personas comparten intereses comunes. Los profesionistas se afilian a asociaciones profesionales con objeto de compartir sus intereses en el ejercicio profesional.

Se forman también con el objeto de alcanzar metas comunes. Los empleados se unen para lograr metas comunes por ejemplo en el departamento de recursos humanos se unen para ayudar a los obreros a ser más productivos, así como la de cumplir con los requisitos jurídicos referentes a la contratación.

Los grupos también se forman cuando las personas comparten una proximidad física. Los empleados que trabajan en un mismo departamento o en el mismo tipo de trabajo con frecuencia comparten actividades sociales. En ocasiones, esta proximidad física sirve para reforzar algunas actitudes y supuestos del grupo que son disfuncionales.

Por último, los grupos se pueden formar en razón de similitudes culturales. Con frecuencia, las personas que acaban de inmigrar se unen a organizaciones donde trabajan otros oriundos de su país. Los mexicanos que viven en el extranjero con frecuencia forman grupos con otros mexicanos, dentro y fuera del trabajo.

3.5.2. TIPOS DE EQUIPOS DE TRABAJO.

Un equipo de trabajo, incluye a dos o más personas dentro de un entorno laboral, donde de alguna manera colaboran para alcanzar las metas de su equipo y de la organización y donde producen los resultados deseados. Un equipo de trabajo, entre otras actividades, puede enfrentar y resolver problemas, explorar posibilidades o alternativas en forma creativa o ejecutar planes bien elaborados.

3.5.2.1. Los equipos formales. Son los que cuentan con sanción oficial y han sido organizados por una autoridad administrativa o de otro tipo, con el propósito de que cumplan con las metas de la organización.

3.5.2.2. Los equipos informales. Son los que surgen de manera espontánea en una organización o dentro de los equipos formales. Estos se pueden formar en razón de la amistad de los compañeros de trabajo o de intereses compartidos con los empleados de diferentes grupos formales.

3.5.2.3. Los administrados en forma tradicional. En cuyo caso la persona que ha sido designada hace las veces de líder o administrador oficial.

3.5.2.4. Los autodirigidos. En los cuales los trabajadores comparten la responsabilidad de administrar el equipo de trabajo.

3.5.2.5. Los permanentes. Son los que trabajan juntos durante largos plazos de tiempo por lo general un año cuando menos en una serie de tareas que se repiten.

3.5.2.6. Los temporales. Se forman para plazos breves, o de tiempos especificados con anterioridad, a fin de realizar una serie singular de tareas o proyectos.

3.5.2.7. Los de una función. Los equipos pueden contar con personas que se encarguen de una sola función.

3.5.2.8. Los de varias funciones. Los equipos pueden contar con personas que se encarguen de varias disciplinas o funciones.

3.5.2.9. El círculo de calidad. Describe un tipo especial de equipo de trabajo compuesto por entre cinco y diez miembros. Los miembros de los círculos de calidad normalmente tienen capacidad para identificar, analizar y resolver problemas, y también pueden vigilar los procesos de trabajo presentes o las mejoras a los procesos. Han mejorado la satisfacción de los empleados y han elevado las utilidades en razón del ahorro de costos. No obstante los círculos de calidad también han producido resultados disfuncionales, como el hecho de conceder demasiada importancia a las utilidades y menos al crecimiento de la empresa, la falta de comunicación efectiva, la elección equivocada de problemas por resolver y el cálculo de beneficios exagerados, dado el tiempo invertido.

3.5.3. CARACTERÍSTICAS DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO EFECTIVOS.

¿Qué características requieren los equipos de trabajo para funcionar debidamente?

- 1.- Se suelen formar porque existen metas e intereses en común.
- 2.- Un grupo efectivo es atractivo y está unido, el atractivo que representa la medida en que las personas quieren pertenecer al grupo, aumenta conforme se considera que el equipo coopera más, adquiere prestigio, fomenta la interacción entre los miembros del grupo, es relativamente pequeño y los demás lo perciben como exitoso.
- 3.- Los equipos unidos o de cohesión que establecen una cohesión interpersonal fuerte entre sus miembros, logran mayor desempeño, satisfacción, calidad de interacción y consecución de metas.
- 4.- Un equipo de trabajo efectivo pasa por un fuerte proceso de equipo. Los miembros comparten una meta y usan los recursos para alcanzarla. El equipo cuenta con mecanismos para fomentar las diferencias de opinión, pero es capaz de manejar los conflictos que se podrían presentar.

3.5.4. LAS NORMAS DEL EQUIPO DE TRABAJO.

Las normas se refieren a las expectativas informales, no escritas, que rigen el comportamiento del equipo y de los miembros de la organización. En ocasiones, las normas se desarrollan en razón de la interacción de los miembros del equipo, conforme van reforzando ciertos comportamientos y desalentando otros.

3.5.4.1. TIPOS DE NORMAS Y SUS CONSECUENCIAS PARA EL DESEMPEÑO.

Existe una clasificación que señala que las normas tienen diferente importancia para el funcionamiento de la organización.

3.5.4.1.1. Las normas fundamentales.- guían el comportamiento esencial para la misión central de la organización, incluyen expectativas respecto a la asistencia, la producción, la participación en la toma de decisiones y la aceptación del liderazgo.

3.5.4.1.2. Las normas periféricas.- guían los comportamientos que son importantes, pero no esenciales, para alcanzar las metas o la misión de la organización, incluyen expectativas en cuanto a la forma de vestir o las interacciones sociales afuera del centro de trabajo.

3.5.4.1.3. La norma ideal alcanzable.- describe un comportamiento en el cual se considera que “más quiere decir mejor”. Por ejemplo, cuantas más ventas realice un vendedor mejor.

3.5.4.1.4. La norma del valor preferido.- describe un comportamiento en el cual tanto el exceso como la escasez de un comportamiento producen la desaprobación de los miembros del grupo. Por ejemplo, los trabajadores de una línea de montaje tradicional pueden manifestar su desaprobación si un trabajador opaca a los demás por su productividad o si dicho trabajador no produce la cantidad que le corresponde.

3.5.4.1.5. La norma del ideal alcanzable.- se refiere a un comportamiento que se aprueba conforme va aumentando su cantidad, hasta que se llega a una meta alcanzable, a partir de ahí, el comportamiento orientado hacia la meta carece de valor.

3.5.4.2. LOS ROLES DEL GRUPO DE TRABAJO.

Cabe decir que los roles en los grupos se podrían dividir en tres categorías:

3.5.4.2.1. Los roles de las tareas.- se concentran en el cumplimiento de las tareas o metas.

3.5.4.2.2. Los roles del mantenimiento.- no se concentran tanto en las tareas como en los procesos del grupo. Por ejemplo, estos roles pueden aliviar la tensión existente entre los miembros del grupo, respaldar el aprendizaje individual de los trabajadores, tamizar la información que entra y sale del grupo o fomentar las aportaciones personales y la creatividad.

3.5.4.2.3. Los roles individuales.- tienden a ser disfuncionales y destructivos para el grupo, sencillamente porque colocan las necesidades individuales por encima de las del grupo.

Un miembro de un grupo puede desempeñar varios roles, y varios miembros pueden desempeñar el mismo rol. Con frecuencia existe un patrón de roles correspondientes a cada uno de los miembros del grupo.

3.6. HORARIO DE TRABAJO.

En la Ley Federal del trabajo se le da el nombre de Jornada de trabajo, mencionando en el artículo 58 que: Jornada de trabajo es el tiempo durante el cual el trabajador está a disposición del patrón para prestar su trabajo. Generalmente se incurre en el error de considerar la jornada de trabajo como el tiempo efectivo que presta el trabajador al patrón, por lo que la definición contenida en el artículo anterior desvanece cualquier duda al respecto, pues basta que el trabajador esté a disposición del patrón para que se considere jornada de trabajo aunque materialmente no labore.

El trabajador y el patrón fijarán la duración de la jornada de trabajo, sin que pueda exceder de los máximos legales. Los trabajadores y el patrón podrán repartir las horas de trabajo, a fin de permitir a los primeros el reposo del sábado en la tarde o cualquier modalidad equivalente. Artículo 59 de la Ley Federal del Trabajo.

Artículo 60 de la Ley Federal del Trabajo señala que: Jornada diurna es la comprendida entre las seis y las veinte horas. Jornada nocturna es la comprendida entre las veinte y las seis horas y Jornada mixta, es la que comprende períodos de tiempo de las jornadas diurna y nocturna, siempre que el periodo nocturno sea menor de tres horas y media, pues si comprende tres y media o más, se reputará jornada nocturna.

Artículo 61 de la Ley Federal del Trabajo señala que: La duración máxima de la jornada será: ocho horas la diurna, siete la nocturna y siete horas y media la mixta.

Lo anterior con la finalidad de acabar con las jornadas de trabajo inhumanas.

También se menciona que durante la jornada continua de trabajo se concederá al trabajador un descanso de media hora por lo menos, no se señala específicamente el momento en que el trabajador debe descansar, sino tan solo establece que la media hora de reposo la deberá disfrutar dentro de su

jornada, por lo que deberá pactarse entre trabajadores y patrones, en el reglamento interior de trabajo, las horas y lugares en que los trabajadores podrán reposar durante su jornada, en la inteligencia de que la media hora de descanso se computará como tiempo efectivo, cuando el trabajador no pueda salir del lugar donde presta sus servicios. Artículo 63 y 64 de la Ley Federal de Trabajo.

En los casos de siniestro o riesgo inminente en que peligre la vida del trabajador, de sus compañeros o del patrón, o la existencia misma de la empresa, la jornada de trabajo podrá prolongarse por el tiempo estrictamente indispensable para evitar esos males. Artículo 65 de la Ley Federal del Trabajo.

El Artículo 66 de la Ley Federal del Trabajo señala que: podrá también prolongarse la jornada de trabajo por circunstancias extraordinarias, sin exceder nunca de tres horas diarias ni de tres veces en una semana, en caso de que el trabajador labore más de nueve horas extras a la semana, el trabajo extraordinario excedente le será pagado a razón de salario triple, en tanto que las nueve primeras horas extras le serán cubiertas a razón de salario doble.

Existe prohibición expresa para que los menores de 16 años presten servicio extraordinario; si se viola esta prohibición, el patrón estará obligado a pagar un doscientos por ciento más del salario que les corresponda por la jornada extraordinaria y serán acreedores a una multa impuesta por las autoridades correspondientes por violar esta norma.

Las horas de trabajo en caso de siniestros se retribuirán con una cantidad igual a la que corresponda a cada una de las horas de la jornada.

Los trabajadores no están obligados a prestar sus servicios por un tiempo mayor del permitido.

La jornada de trabajo deberá indicarse claramente en el contrato de trabajo y el horario de labores también deberá señalarse en el Reglamento Interior de trabajo.

En el caso de la Preparatoria Isaac Arriaga de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, los docentes deberán cubrir cabalmente su horario de trabajo, considerando que existe la contratación de docente por horas, medio tiempo y tiempo completo.

Existen también tres enfoques alternativos de la jornada de trabajo. Pese a que factores como los procesos de producción, la interdependencia de las tareas, los convenios colectivos y las leyes pueden limitar la consideración de los esquemas o programas de trabajo alternativos en algunos casos, los directivos creativos que no están obligados por los constreñimientos de la filosofía tradicional de dirección han encontrado suficiente espacio para manipular el programa de trabajo fijo.

Las alternativas más aceptadas y popularizadas son, entre otras la semana laboral comprimida (o semana de cuatro días), el trabajo a jornada partido y el trabajo compartido, así como las muchas variaciones del horario flexible. Cada uno de estos esquemas presenta variaciones de una o ambas de las dos dimensiones de la programación del trabajo.

La primera división es el número de horas trabajadas durante un periodo de tiempo determinado (habitualmente un día).

La segunda es la distribución a lo largo del tiempo de estas horas de trabajo; es decir, como se programa el número de horas que es preciso trabajar dentro del periodo de trabajo.

El número de horas es una decisión que rara vez se deja al empleado individual; en su lugar, existe una estipulación recogida en una ley o una política concreta de la organización que dicta tal decisión. La distribución a lo largo del tiempo, por otro lado, es una dimensión lo suficientemente flexible como para permitir al individuo libertad de acción

3.6.1. LA SEMANA LABORAL COMPRIMIDA.

Se trata de un esquema alternativo de trabajo destinado a permitir a los empleados el número estándar de horas de trabajo semanales en menos de cinco días. El concepto básico que sirve de fundamento a la semana comprimida es una comparación de las alternativas entre el número de días trabajados por semana y el número de horas trabajadas por día. Para tener la oportunidad de trabajar menos días a la semana, el empleado accede a trabajar más horas por día. Sin embargo, aparte de la indicación del número de horas y días a la semana, pueden darse muchas variaciones en la programación. Por ejemplo, si una empresa permanece abierta a los clientes cinco o seis días a la semana, los empleados que trabajan en una semana comprimida pueden hacerlo según programas espaciados; existen diferentes grupos que trabajan diferentes días para garantizar una cobertura íntegra.

El concepto de semana laboral comprimida obtuvo aceptación en estados unidos durante finales de los 60 y comienzos de los 70, experimentando un período de rápido crecimiento al comienzo de esa década. Esta progresión se niveló para mediados de los años 70. Cabe hacer mención de que algunos sindicatos se han mostrado hostiles hacia la semana laboral comprimida, considerándola como una amenaza al pago de horas extraordinarias. Otros sin embargo se han mostrado más receptivos, considerando el sistema como un paso hacia la reducción adicional en el número de horas de trabajo y hacia una eventual semana laboral de 4 días y 32 horas. (Enciclopedia del Management, Océano/centrum).

3.6.2. CONTRATACIÓN A JORNADA PARCIAL.

La contratación a jornada parcial supone un contrato de empleo regular en el que el empleado trabaja una cantidad inferior a la correspondiente a la plena dedicación. El esquema de contratación no es temporal, intermitente o casual. La contratación a jornada parcial es muy corriente entre los puestos de trabajo de las actividades de ventas, oficina, mano de obra directa y en los sectores comerciales y de servicios. Es menos corrientes entre las áreas de la dirección y los profesionales. Una reciente innovación en el sector de contratación a jornada parcial es el puesto de trabajo compartido, una situación en la que dos empleados cumplen las obligaciones de un solo puesto de trabajo.

Existen cuatro categorías distintas de trabajadores a jornada parcial, según sus diferentes necesidades. En primer lugar se deben distinguir entre trabajadores a jornada parcial eventuales y fijos. Entre los eventuales están englobados los antiguos trabajadores con dedicación plena que han disminuido el número de horas trabajadas por período de tiempo, por ejemplo, la madre trabajadora que ha reducido temporalmente su jornada laboral para poder encargarse del cuidado de un hijo. Como alternativa, un individuo puede entrar en plantilla a jornada parcial con carácter eventual, como los estudiantes que ocupan estos puestos de trabajo.

Los trabajadores fijos a jornada parcial son aquellos que han escogido este horario como opción propia entre las organizaciones correspondientes al trabajo y las ajenas a éste.

Debemos distinguir también entre trabajadores a jornada parcial voluntarios e involuntarios. Los voluntarios son los que prefieren trabajar con dedicación parcial. En cambio los involuntarios son los que prefieren trabajar con dedicación plena, pero no pueden encontrar un empleo de estas características adecuado a sus niveles de experiencia y formación.

3.6.3. HORARIO DE TRABAJO FLEXIBLE.

Este es un esquema de trabajo alternativo que concede al trabajador cierta libertad para escoger sus horas de incorporación y salida. La organización habitualmente define el grado de variación posible. La variación más simple permite al empleado determinar las horas de comienzo y término, dentro de un cierto intervalo de tiempo fijado por el empresarios partiendo del supuesto de que se trabajen las horas de asistencia diarias contratadas.

Las condiciones que gobiernan el grado de flexibilidad pueden ser, entre otras, el número total de horas que la empresa funciona durante el día, las horas que un empleado debe estar presente y el nivel de interdependencia de los puestos de trabajo, entre departamentos y entre proveedores y clientes.

Obsérvese, sin embargo que las alternativas que puede elegir el trabajador están dentro de determinadas restricciones. El trabajador puede escoger variaciones de las horas en que se encuentra presente en el trabajo y la distribución de las mismas, pero no puede variar el número total de horas exigidas en el contrato de trabajo. Es más, la jornada flexible no modifica las políticas de la dirección en cuanto a vacaciones o bajas por enfermedad.

Permitir al empleado tener un ajuste mejor entre las necesidades individuales y el entorno de trabajo por medio de la programación afecta a muchos otros aspectos de la experiencia en el trabajo. La jornada flexible puede influir en la sensación de autonomía que tenga un empleado, aumentando su participación en la toma de decisiones y su responsabilidad de mantener la cobertura correspondiente a los trabajadores ausentes.

También permite mejorar su adherencia y orientación hacia los objetivos de la organización, ya que los empleados deben entonces obrar recíprocamente de forma cooperativa para mantener los procesos de trabajo. No es fácil determinar cuántos empleados y cuántas empresas utilizan este esquema, sin embargo y de acuerdo al Ministerio de Trabajo de los Estados Unidos que en el año de 1981 casi 10 millones de estadounidenses trabajaban bajo esta modalidad de horario flexible.

3.7. EQUIDAD DE GÉNERO.

La equidad de género, es la idea que reconoce que los seres humanos tienen el mismo valor, aunque existan diferencias biológicas entre ellos. La perspectiva de género no niega que existan diferencias, solo sostiene que ellas no deben producir injusticias.

Es una herramienta teórica y conceptual para construir equidad entre mujeres y hombres.

No hay conductas exclusivas de un sexo, existen diferencias sexuales de comportamiento asociadas con un programa genérico de diferenciación sexual, sin embargo, estas diferencias son mínimas y no implican superioridad de un sexo sobre otro. No hay conductas o características de personalidad exclusivas de un sexo. Mujeres y hombres comparten rasgos y comportamientos humanos.

3.7.1. ANACRÓNICA DIVISIÓN SEXUAL DEL TRABAJO.

A nadie le parece raro que el hombre rebase su estado natural y transforme su entorno, cree máquinas y objetos y, por último, viva en el ámbito público, casi sin asumir responsabilidades cotidianas en el ámbito doméstico. En cambio, la valoración cultural de las mujeres que se ha hecho hasta ahora, radica en una supuesta esencia vinculada a su capacidad reproductiva. Es asombroso que aproximándose el siglo XXI, siga vigente un discurso y una práctica política y social que intenta limitar la participación de las mujeres.

3.7.2. DIFERENCIA SEXUAL, DIFERENCIA CULTURAL Y DESIGUALDAD.

En todas las sociedades actuales se ha hecho una estricta división de tareas asociadas al sexo. En algunas, se ha establecido que tejer canastas es una actividad exclusivamente masculina y a las mujeres les está totalmente prohibido hacerlo. En otras sociedades, ocurre al contrario tejer canastas es un oficio absolutamente femenino y no hay hombre que quiera hacerlo. Se trata de una valoración simbólica que nada tiene que ver con la capacidad real de tejer canastas. Con este ejemplo salta a la vista que la reglamentación, en determinadas sociedades en las que sólo los hombres o las mujeres pueden tejer canastas, es una creencia y no tiene relación con la capacidad manual de cada sexo. (Instituto Michoacano de la Mujer 2006)

La capacidad biológica, de las mujeres para la maternidad define, sin duda, una gran diferencia entre los hombres y ellas. Sólo por la experiencia física del embarazo, parto y amamantamiento las mujeres

han sido consideradas seres de segunda, sujetas al padre o al marido y hasta hace poco, sin posibilidad de estudiar, votar y tener puestos públicos. Las implicaciones del aspecto biológico de la maternidad no son las que han puesto barreras al desempeño femenino, como lo demuestra el cada vez mayor número de madres que dirigen eficazmente empresas exitosas, puestos laborales, son líderes sociales, representantes populares y ocupan cargos de alta responsabilidad en la administración pública y la política.

Las barreras han sido y son, las creencias sobre la esencia femenina o sobre el destino natural de la mujer. Nos topamos con un conjunto de creencias, representaciones y costumbres que dividen a una sociedad en dos ámbitos: masculino y femenino, público y privado.

Las diferencias de género son culturales y han sido construidas no de manera biológica sino culturalmente, llamadas por hoy diferencias de género.

TABLA 5. DEFINICIÓN DE GÉNERO.

Acepción clásica en castellano	Acepción clásica en inglés	Nueva categoría Académica
Especie o tipo	Sexo	Conjunto de ideas, obras, creencias, categoría de la lucha Política y social por la equidad, representaciones y atribuciones sociales construidas en cada cultura tomando como base la diferencia sexual.
Modo o manera de hacer algo		
Clase a la que pertenecen personas o cosas	(Gender)	
En el comercio cualquier mercancía		
Cualquier clase de tela		
Género gramatical		

El concepto de género ayuda a comprender que muchas de las cuestiones que suponemos como atributos naturales de los hombres o de las mujeres, en realidad son características construidas socialmente y que la desigualdad no está determinada por las diferencias biológicas.

Existe gran complejidad en la utilización de los conceptos de equidad, desigualdad y diferencia en relación con las mujeres y los hombres, pues las personas somos iguales en tanto seres humanos y diferentes en tanto sexos. La diferencia se produce sola, esta desigualdad se construye. Por lo tanto, la noción política de equidad de género incluye y de hecho, depende de un reconocimiento de la existencia de la diferencia y de las desigualdades que se han construido artificialmente sobre la diferencia morfológica. Si los grupos o los individuos fueran idénticos no habría necesidad de pedir equidad.

Es importante distinguir la calidad de idéntico de la de igual. Por el género, la sociedad se ha dividido en dos ámbitos, el femenino (lo privado) y el masculino (lo público). Pero es a partir de lo público, “donde aparece el individuo como categoría ontológica y política”.

Es precisamente en el espacio público donde los sujetos del contrato social se encuentran como iguales... las mujeres individualmente relegadas al espacio privado quedan excluidas.

Para que mujeres y hombres compartan, de manera equitativa, responsabilidades públicas y privadas, se requiere que, junto con la entrada masiva de las mujeres al ámbito público, se dé el ingreso de los hombres al ámbito privado. (Coordinación para la participación de la mujer, P.R.I. 2000)

3.7.3. DISCRIMINACIÓN.

Es toda distinción, exclusión o preferencia que tenga por objeto o resultado anular o menoscabar el reconocimiento, goce o ejercicio en condiciones de igualdad de los derechos humanos y libertades fundamentales en las esferas política, económica, social, cultural o en cualquier otra esfera de la vida pública. (Definición de la Organización de las Naciones Unidas).

Aceptar que la familia no sólo es un remanso de amor y cuidado, sino que con frecuencia también está cruzada por autoritarismos, abandonos, maltratos, abusos psicológicos, incestos, golpes y alcoholismo, es tan importante como otro aspecto que los marca sin distinción y que suele pasar desapercibido: la familia como el lugar del trabajo gratuito de las mujeres.

En el caso de las mujeres trabajadoras se da el fenómeno de la doble jornada y con ella el de la doble inequidad.

3.7.3.1. DISCRIMINACIÓN JURÍDICA Y SOCIAL.

En el ámbito jurídico se manifiesta de formas diversas a través de:

- 1.- La existencia de discriminación en el cumplimiento y el ejercicio de los derechos civiles y sociales que rigen a toda población.
- 2.- La vigencia de leyes que limitan la capacidad plena de las mujeres como sujetos-de derecho.

3.- La prevalencia de un proteccionismo legal asentado en las funciones reproductivas de la mujer como gestora de vida pero sin apoyos reales al proceso de crianza de esa vida, ausencia de guarderías, falta de servicios colectivos, entre otros, lo cual obstaculiza su desarrollo pleno como personas.

En el ámbito social de la vida social cotidiana, la desigualdad provocada por el género se expresa en las instituciones políticas, económicas y sociales vigentes, que tienen objetivos y modos de funcionamiento aptos para el varón, cuya única responsabilidad es ocuparse de su propia vida pública y profesional. (Instituto Michoacano de la Mujer, 2006)

3.7.4. EL MERCADO FEMENINO DEL TRABAJO EN MÉXICO.

Se caracteriza por la segmentación del mercado de trabajo en condiciones que reproducen la desigualdad de género. Las principales expresiones de ésta son:

3.7.4.1. Una segregación horizontal de actividades consideradas “propias de la mujer”, de baja remuneración y escasa calificación.

3.7.4.2. Una segregación vertical en todos los sectores que mantiene a las mujeres en jerarquías inferiores de la escala salarial y de los rangos de dirección.

3.7.5. LAS ACCIONES AFIRMATIVAS.

A principios de los ochenta, la mayoría de los países revisaron el funcionamiento de las leyes de igualdad entre los sexos promulgadas desde 1975. Reconocieron que una sociedad desigual tiende a reproducir la desigualdad en todas sus instituciones, por más que la igualdad esté consagrada constitucional y legalmente. Al constatar el débil alcance de las normas igualitarias, se admitió que las medidas tendientes a combatir la discriminación no significaban nada, al mismo tiempo, no se reformaba la vida familiar y se establecían condiciones de ventaja para las mujeres.

En efecto, no es posible alcanza la equidad entre el hombre y la mujer con sólo prohibir los tratos discriminatorios. Si se quiere corregir la desigualdad que hoy existe, es necesario proporcionar ventajas en determinados campos a las mujeres. Por esto, dentro los programas de equidad de oportunidades, se ha formulado un conjunto de medidas destinadas a corregir las diferencias de trato social entre hombres y mujeres. A estas medidas se les llamó Programas de Acción Afirmativa o Positiva y se le plantean como un medio para lograr un trato equitativo en la diversidad.

3.7.5.1. COMPONENTES PARA UN PROGRAMA EFICAZ DE ACCION AFIRMATIVA.

- 1.- Fomentar el equilibrio numérico.
- 2.- Eliminar los factores ocultos de discriminación.
- 3.- Promover el entrenamiento para corregir desniveles de capacitación.
- 4.- Impulsar la equidad salarial.
- 5.- Regular la selección de personal.
- 6.- Cubrir todos los niveles.
- 7.- Llegar a la población abierta.
- 8.- Establecer supervisión.
- 9.- Involucrar a toda la organización.
- 10.- Informar con amplitud.

Para la formulación de un plan de acciones afirmativas para las mujeres, es necesario considerar entre otros los siguientes factores:

1.- Empleo: En el contexto dinámico y cambiante de la economía actual, el derecho al trabajo de las mujeres debe ser reafirmado como un derecho fundamental.

2.- Educación: Hoy en día, quien se rezague en materia de educación se quedará rezagada respecto al desarrollo mundial. Hoy es fundamental el conocimiento, la investigación, la formación de habilidades; es decir, lo que proporciona la escuela y la capacitación.

3.- Salud: La problemática de salud de las mujeres está íntimamente ligada a su posición de género ya que existen tradiciones y prácticas sociales que derivan en problemas de nutrición, enfermedad, estrés, depresión y violencia intrafamiliar.

4.- Violencia: La violencia contra la mujer constituye una violación de los derechos humanos, es un hecho que trasciende los distintos sectores de la sociedad y se produce como consecuencia de las relaciones de desigualdad entre hombres y mujeres. Una vida sin violencia es un derecho de las mujeres. (Coordinación para la participación de la mujer, P.R.I. 2000)

CAPITULO 4.- RECOLECCIÓN Y PROCESAMIENTO DE DATOS DE LA INVESTIGACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA PREPARATORIA ISAAC ARRIAGA DE LA UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLAS DE HIDALGO.

4.1. RECOLECCIÓN

Para llevar a cabo el trabajo empírico en esta investigación y comenzar la recolección de la información del campo de estudio, se investigó el panorama que tiene el sector laboral de la Preparatoria Isaac Arriaga de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo.

La investigación tiene lugar en la dependencia mencionada en el párrafo anterior. En esta dependencia universitaria laboran 132 personas aproximadamente.

El universo contemplado para llevar a cabo la recolección de información abarcó al personal que labora en los diferentes departamentos que componen la dependencia y la muestra que se determinó asciende a la cantidad de 62 personas, suficientemente aceptable para llevar a cabo la recolección y el procesamiento de los datos.

La investigación se llevó a cabo por medio de encuestas, concluyendo en un análisis cualitativo. En total fueron 62 encuestas a diferentes funcionarios y profesores involucrados en la operación de la Preparatoria Isaac Arriaga de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo.

Para implantar planes generales de investigación, se deben de usar instrumentos de recolección de información, con el objetivo de poner en marcha lo referido en el marco teórico y conceptual a través de las hipótesis, ya que estas nos indican el camino a seguir por medio de los objetivos de investigación y el planteamiento del problema en forma de pregunta, para así poder hacer el instrumento y poder recopilar la información de campo.

Los temas referentes a la Escala de medición, Cuestionario, Obtención de datos y Procesamiento de los datos obtenidos, son los que se incluyen en este capítulo para el desarrollo del mismo.

Una vez que se seleccionó el diseño de investigación apropiado y la muestra adecuada de acuerdo con nuestro problema de estudio e hipótesis, la siguiente etapa consiste en recolectar los datos pertinentes sobre las variables involucradas, esto es seleccionar el instrumento de medición de los disponibles en el estudio, aplicar ese instrumento de medición y preparar las mediciones obtenidas.

4.2. ESCALA DE MEDICIÓN

Buscando obtener la mayor exactitud en los resultados del cuestionario se hace necesario medir de cierta forma los hechos y manifestaciones que se presentan.

En términos metodológicos, la medición “consiste sustancialmente en una observación cuantitativa, atribuyendo un número a determinadas características o rasgos del hecho o fenómeno observado” (Ander-Egg, 1994: 111).

La medición requiere de cuatro elementos: el mesurandum, el concepto cuantitativo, una escala conceptual y material y, una unidad de medición (Bunge, 1975).

El mesurandum se refiere a la propiedad del sistema concreto que se medirá.

El concepto cuantitativo del mesurandum es la magnitud que representa la propiedad objetiva.

Escala conceptual y escala material. En ellas se puede registrar o medir la magnitud.

Unidad de medición, que es propia de algún sistema de unidades coherentes.

En las ciencias sociales es muy frecuente la realización de investigaciones basadas en la actitud del sujeto de estudio. El término actitud según Ander-Egg, designa un estado de disposición psicológica, adquirida y organizada a través de la propia experiencia, que incita al individuo a reaccionar de una manera característica frente a determinadas personas, objetos o situaciones. La medición de la actitud puede realizarse con diferentes escalas, entre ellas destaca la de Likert.

Para construir una escala es necesario una serie de procedimientos, mediante los cuales se seleccionan los ítems y se les adjudican números, los que expresan la intensidad con la cual un sujeto o grupo de sujetos califican la variable en estudio. Por lo tanto, las actitudes medidas por las escalas deben interpretarse en términos analíticos no como “hechos”, sino como “síntomas” (Padua, 1996).

En esta investigación se utilizó una escala de medición con un enfoque vigente y bastante popularizado, desarrollada por Rensis Likert a principios de los años treinta, la cual es en estricto sentido, una medición ordinal, que consiste en un conjunto de ítems presentado en forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se pide la reacción de los sujetos. Es decir, se presenta cada

afirmación y se pide al sujeto que externé su reacción eligiendo uno de los cinco puntos de la escala. A cada punto se le asigna un valor numérico. Así, el sujeto obtiene una puntuación respecto a la afirmación y al final obtiene su puntuación total sumando las puntuaciones obtenidas en relación a todas las afirmaciones.

Las afirmaciones pueden tener dirección: favorable o positiva y desfavorable o negativa, esta dirección es muy importante para saber cómo se codifican las alternativas de respuesta.

Kerlinger dice que la escala de Likert es un conjunto de preguntas acerca de las actitudes, que tienen todas ellas el mismo valor y en las cuales los individuos pueden responder en forma gradual de "acuerdo o desacuerdo". En la actualidad, la escala original se ha extendido a la aplicación en preguntas y observaciones. A veces se acorta o incrementa el número de observaciones en este tipo de escala, pero debe ser siempre el mismo para todos los ítems y en cada escala se considera que todos los ítems tienen igual peso.

El método de selección y construcción de la escala se orienta a la utilización de ítems que son definitivamente favorables o desfavorables con relación al objeto de estudio, en este caso, favorable o desfavorable al Clima Organizacional.

De manera que, si el estilo de dirección es favorable la puntuación va de 5, 4, 3, 2, 1, y si es desfavorable la puntuación se revierte, es decir, 1, 2, 3, 4, 5. Si la calificación es mayor en situación negativa, significa que dicha calificación es desfavorable a la competitividad.

Las consideraciones que se tomaron en cuenta para la disposición de la escala tipo Likert en esta investigación, iniciaron con la formulación de una serie de ítems relacionados con la gestión laboral en la Preparatoria Isaac Arriaga de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, que expresan las actitudes o juicios favorables o desfavorables con respecto a estas variables. En el conjunto de ítems diseñado, no se manejó la situación de indecisión debido a que es poco probable que esto suceda.

Como la escala de Likert es aditiva, las puntuaciones se obtienen sumando los valores obtenidos en cada pregunta contenida en el cuestionario, recordando que el número de categorías de respuesta es el mismo para todas las preguntas. En una escala tipo Likert, el puntaje máximo es igual al número de

ítems multiplicado por el puntaje mayor en cada alternativa de respuesta, mientras que el puntaje mínimo es el resultado del número de ítems multiplicado por el puntaje menor en las alternativas de respuesta. (Padua, 1996).

En base a Pedraza Rendón, Oscar Hugo, en su artículo publicado en la Revista Científica de la Universidad Michoacana, Número 37, página 51, referente a la eficiencia administrativa y productividad en la industria eléctrica, recomienda que el número de categorías de respuesta sea de cinco para cada una de las preguntas que conforman el cuestionario, dicha recomendación la hace con la finalidad de ampliar el número de clases en que se pueden presentar las respuestas.

De acuerdo a la recomendación anterior, para esta investigación se determinó que el número de categorías de respuesta sea de cinco para cada una de las 40 preguntas que forman el cuestionario, tratando de evitar en lo posible que las categorías causaren confusión entre los encuestados o entrevistados. De esta manera queda conformado para cada ítem como valor máximo 5 y como valor mínimo el 1. Así, el puntaje total máximo es de 200 ($40 * 5$), en tanto que, el puntaje total mínimo es de 40 ($40 * 1$). Por lo tanto, la escala en términos del Clima Organizacional para esta investigación estará comprendida entre los valores correspondientes a 200 y 40.

4.3. CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO

La confiabilidad del instrumento de medición que hemos aplicado, ha sido a través del método del Alfa de Cronbach, el cual requiere una sola administración del instrumento de medición y produce valores que oscilan entre 1 y 0. Simplemente se aplica la medición y se calcula el coeficiente, para efectos de este trabajo nos dio como resultado 0.837. (Anexo 5).

4.4. CÁLCULO DE LA VALIDEZ

La validez del contenido, aquí se revisa la variable, como ha sido utilizada por otros investigadores (en su caso) y se elabora un universo de ítems posibles para indicar cuál es la medida de la variable y en que dimensión se encuentra, además de que cada dimensión constituirá un extracto.

La validez del criterio es más sencillo de estimar, es correlacionar su medición con el criterio y este coeficiente se toma como coeficiente de validez. Además de la validez del constructo, se tomó como base al marco teórico del presente estudio.

La validez es un concepto del cual pueden tenerse diferentes tipos de evidencia:

Relacionadas con el contenido. Las variables que se midieron en relación con la evidencia del contenido fueron. Variables Independientes: Salario, Promoción de Personal, Equipos de Trabajo, Horarios de Trabajo y Equidad de Género y la Variable Dependiente fue el Clima Organizacional, se tomó en cuenta sus dimensiones e indicadores. Anexo N° 7, con 29 Ítems.

Relacionadas con el criterio. La evidencia relacionada con la validez del criterio se hizo al comparar el instrumento de medición con el instrumento utilizado en la investigación del Clima Organizacional de la Preparatoria Isaac Arriaga de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo; tomándose en cuenta las diferencias de cada uno, con el objetivo de mejorar el instrumento.

Relacionadas con el constructo. En cuanto a la evidencia relacionada con el constructo, se realizó en función de las hipótesis derivadas, que conciernen a los conceptos que están siendo medidos.

4.5. NIVEL DE MEDICIÓN DE CADA ÍTEM O VARIABLE

Una vez que se han determinado la confiabilidad del instrumento y la validez del mismo, debemos antes de la confiabilidad tener los niveles de medición los cuales son los siguientes:

Nivel de medición nominal. En este nivel se tiene dos o más categorías del ítem o variable.

Nivel de medición ordinal. En este nivel hay varias categorías, pero además éstas mantienen un orden de mayor a menor.

Nivel de medición por intervalos. Además del orden o jerarquía entre categorías, se establecen intervalos iguales en la medición. La distancia entre categorías son las mismas a lo largo de toda escala. Hay un intervalo constante, una unidad de medida.

Nivel de razón. En este nivel, además de tenerse todas las características del nivel de intervalos, el cero es real, es absoluto, lo cual significa que hay un punto en la escala donde no existe la propiedad. En el presente trabajo se utilizó la escala de medición de intervalo, para conocer la actitud que se tiene hacia el Clima Organizacional en la preparatoria "Isaac Arriaga"

En la presente investigación se utilizó la escala de clasificación sumada, en forma más específica la escala denominada Likert y reactiva de tipo ordinal o de orden de rangos.

En la tabla N° 6 se presenta un ejemplo de cómo podrían conformarse los rangos del instrumento de medición, aunque para el caso específico para cada una de las preguntas del cuestionario, se conformó su rango de respuesta.

TABLA N° 6
RANGOS DEL INSTRUMENTO DE MEDICIÓN.

Eficiente	5
Regularmente eficiente	4
Ni eficiente, ni ineficiente	3
Ineficiente	2
Muy ineficiente	1

Fuente: Kerlinger, Fred N. Investigación del comportamiento, Mc Graw Hill, tercera edición, (1988), México, pp. 522-525

4.5.1. APLICACIÓN DE LA ESCALA TIPO LIKERT Y LA FORMA DE OBTENER LAS PUNTUACIONES EN ESTA INVESTIGACIÓN.

La forma de obtener las puntuaciones en la escala tipo Likert que sumando los valores alcanzados en cada pregunta.

Se utilizaron las dos formas básicas de aplicar la escala tipo Likert, en la primera se le entregó el cuestionario a la persona que lo respondió, creando su opinión respecto a cada categoría en la respuesta que mejor describe su juicio.

Respecto a la segunda forma, se entrevistó al trabajador para responder el cuestionario a quien se le leyó cada pregunta y las alternativas de respuesta, anotando lo que dicha persona contestó.

Es conveniente mencionar, que la forma que funcionó mejor fue la de auto administración, es decir, cuando al respondiente se le entregó el cuestionario para que él lo contestara (aproximadamente el 90% de los cuestionarios aplicados, fueron contestados de esa forma).

Cuando se efectuó por entrevista directa, normalmente, el trabajador se extendió en la alocución a cada pregunta narrando sus experiencias personales.

4.5.2. CUESTIONARIO

Una vez que se mostró el nivel de medición de cada variable e indicador y que se determina su codificación, se procede a aplicar el "Pre-test".

4.5.3. PRE-TEST

Para evaluar al instrumento de medición, fue utilizado el procedimiento de “pre-test”, sugerido por Bohrnstedt. El cuestionario que sirvió como base para el “pre-test”, comprende 40 preguntas.

Se analizó la evidencia relacionada con el constructo (validar la teoría que fundamenta la prueba), para lo cual se dieron los siguientes pasos:

- 1.- Se especificó la relación teórica entre los conceptos a partir de su definición conceptual y operacional.
- 2.- Se correlacionaron ambos conceptos y se analizó el resultado.
- 3.- Fue interpretada la evidencia empírica de las instituciones que se evaluaron, de modo que la validez se clarificaba con una relación en particular.

Por las características de la investigación, el “pre-test” del cuestionario pudo realizarse en cada uno de los reactivos por la escala de intervalo, y posteriormente se aplicó la escala tipo Likert para obtener el resultado y llevar a cabo la medición de cada una de las puntuaciones que los cuestionarios arrojaron.

4.5.4. CUESTIONARIO FINAL

El cuestionario cuenta con un total de 40 preguntas de las cuales:

- Siete preguntas definen el Salario, prestaciones a que se tiene derecho y el clima organizacional.
- Nueve preguntas se refieren a los concursos de oposición para la promoción de personal.
- Nueve preguntas detallan si el trabajo se realiza en equipos, las fricciones que existen entre los integrantes de los equipos de trabajo, la integración de los equipos, la armonía con que se labora en la institución y como afectan las fricciones entre los equipos en el clima organizacional de la preparatoria “Isaac Arriaga”.
- Once preguntas puntualizan si están bien distribuidos los horarios de trabajo, controles sobre registro de entradas y salidas del personal, eficiencia de los controles de horarios de trabajo, sanciones y/o felicitaciones al cumplir con su horario de trabajo, la aplicación de descuentos

al no cumplir con su horario de trabajo, lo adecuado o inadecuado de la duración de la jornada laboral y la repercusión de jornadas asignadas en el clima organizacional del municipio.

- Cuatro preguntas examinan la existencia de equidad de género, la influencia que tiene la equidad de género en cuanto a la asignación de tareas y a la toma de decisiones y, la influencia que tiene la equidad de género en el clima organizacional del municipio.

El cuestionario puede responderse en un lapso de 25 a 30 minutos, tomando en cuenta la necesidad de reflexionar sobre alguna pregunta para contestarla adecuadamente.

4.5.5. PLANES GENERALES DE INVESTIGACIÓN.

Para Implementar los planes generales de investigación, se deben usar instrumentos de recolección de información, significa en cierto modo materializar – poner en movimiento – el Marco Teórico y conceptual a través de las hipótesis, ya que éstas nos indican, conjuntamente con los objetivos de estudio y el planteamiento del problema, cómo construir y aplicar los procedimientos empíricos para recopilar la información de campo. Los temas se clasificarán bajo los encabezados siguientes:

- Medición
- Cuestionario
- Obtención de datos
- Procesamiento de los datos obtenidos.

Cuando se ha terminado la etapa de trabajo de campo, los instrumentos de obtención de información deberán prepararse para la etapa del procesamiento de la información obtenida.

4.5.5.1. Medición.

Se examinará el aspecto de medición, a fin de sentar las bases que versan sobre la construcción y aplicación de instrumentos específicos de medición de las variables independientes que afectan a la competitividad, y llevar a cabo el procesamiento de la información que arrojen los cuestionarios.

Stevens, señala que, en un sentido amplio, la medición es la asignación de valores numéricos a objetos o eventos con reglas. Un valor numérico es un símbolo de la forma 1,2, 3,..., ó I, II, III,...No tiene significado cuantitativo a menos que se le dé tal significado; es un simple símbolo de un tipo especial. Una regla es una guía, un método un mandato que dice que hacer. En la medición, una regla podría especificar: “asigne los valores numéricos 1 a 4 a una empresa de acuerdo a su competitividad.

Si su competitividad es excelente, asígnele el número 4. Si su competitividad es deficiente, asígnele el número 1. Asigne a las empresas entre estos límites, números entre los límites.

4.5.5.2. Escalas de Medición.

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

Para manejar las variables en forma correcta se requiere conocer el nivel de medición en que pueden ser manipulados. Los niveles de medición son cuatro: 1) nominal o clasificatorio, 2) Ordinal, 3) Intervalo y 4) Razón. Cada una de ellas representa un tipo diferente de regla de asignación de número o “escala” de medición. Al pasar del tipo más débil (nominal) al más fuerte (razón) ocurren dos cosas: primero, las exigencias numéricas de la pertenencia a una escala se tornan más rigurosas, segundo, los modos permisibles de la expresión y análisis de datos van liberalizándose, esto es, se admiten más variedades de operaciones estadísticas.

La escala nominal 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 son colectivamente exhaustivas – cada individuo u objeto ha de pertenecer a una de ellas – y mutuamente excluyentes (las categorías no se sobreponen). En la medida en que los números se asignan a individuos o fenómenos; su objetivo consiste tan sólo en identificar la categoría a la que pertenece cada uno de ellos. Los números carecen de valor matemático y no son indispensables en la escala nominal de medición.

En el nivel ordinal de la medición se está en condiciones de distinguir entre diferentes categorías y de poder afirmar si una categoría posee en mayor, menor o igual grado de atributo que se está midiendo. Los números asignados a objetos o conceptos se limitan a representar el orden en que están dispuestos.

La escala de intervalo es un paso más potente que las dos escalas anteriores, por la capacidad de precisar “cuánto más y cuánto 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 de cero absoluto, en el cual, ninguna de las características que están siendo medidas se encuentran presentes.

La escala de razón es la forma de medición que utiliza valores de cero absoluto y que permite establecer diferencias entre cualquier par de objetos a un máximo de precisión. Este tipo de escalas cae fuera del ámbito de las ciencias sociales, porque constituye la medición de longitudes, pesos y masas.

En general, los datos procedentes de una escala de nivel superior (intervalo) permiten utilizar métodos más potentes de análisis estadísticos –análisis de frecuencias, de correlaciones, de conglomerados, de varianzas y discriminatorios- los cuales, a su vez, permiten un tamaño menor de la muestra en la fase de obtención de datos. Además, el uso de estas técnicas posibilita extraer conclusiones y recomendaciones más concluyentes al finalizar el análisis de datos.

Desde el punto de vista estadístico, no es eficiente reunir datos de un nivel superior (escala de intervalo) y luego proceder a analizarlos mediante un método que tiene una escala de orden inferior (nominal u ordinal) como límite de aplicabilidad; hacerlo significa que estamos perdiendo información muy valiosa que podría aprovecharse mejor.

Para obtener una exactitud científica es necesario “medir” de cierta forma los hechos y manifestaciones que se presentan. La medición de acuerdo con Ander-Egg, “Consiste sustancialmente en una observación cuantitativa, atribuyendo un número a determinadas características o rasgos del hecho o fenómeno observado.

El término actitud, según Ander-Egg, designa un estado de disposición psicológica adquirida y organizada a través de la propia experiencia, que inicia al individuo a reaccionar de una manera característica frente a determinadas personas, objetos o situaciones.

Dado lo anterior, en la presente investigación se aplicará la escala de medición intervalar para conocer la opinión de los docentes de la Preparatoria Isaac Arriaga de la universidad Michoacana de San

Nicolás de Hidalgo con respecto a 5 variables que pueden afectar el clima organizacional de la institución.

La medición del clima organizacional se puede realizar con diferentes escalas:

- Escala de Stoufer
- Escala tipo Likert
- Escala de Thurstone
- Escalograma de Guttman
- Método de Comparación por Pares
- Escalas de Osgood
- Escalas de Distancia Social de Bogardus.

En esta investigación se utilizó la escala tipo Likert; la escala presenta un número de enunciados negativos y positivos acerca de un objeto de actitud.

Al responder los individuos a los puntos de esta escala, indican su reacción asignándole un número a cada una.

Totalmente de acuerdo	5
De acuerdo en general	4
Ni de cuerdo ni en desacuerdo	3
En desacuerdo en general	2
Totalmente en desacuerdo	1

La escala tipo Likert, de acuerdo con Kerlinger, 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 (intensidad).

Los puntajes de los reactivos son sumados para proporcionar el puntaje a las actitudes de un individuo. La escala original se ha extendido a la aplicación en preguntas y observaciones. A veces se acorta o incrementa el número de categorías en este tipo de escala, pero el número de categorías debe ser siempre el mismo para todos los ítems y en cada escala se considera que los ítems tienen igual peso.

4.6. OBTENCIÓN DE DATOS

El volumen de datos que se obtuvo al aplicar el cuestionario a los docentes de la Preparatoria Isaac Arriaga de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo en la ciudad de Morelia, Michoacán, se muestra en la matriz de datos provenientes de los cuestionarios aplicados, en donde se concentran los indicadores por cada una de las variables que se estudian y se formará la tabla de variables de datos provenientes de los cuestionarios

4.7. PROCESAMIENTO DE LOS DATOS OBTENIDOS

Los datos de las tablas, se procesaron con el programa de cómputo denominado Windows, Office 2013 (WinWord, Excel y Power Point) y SPSS for Windows.

El análisis estadístico que se aplicó a las variables del objeto de estudio fueron: la distribución de frecuencias, las medidas de tendencia central y variabilidad, el coeficiente de correlación de producto-momento de Pearson ®; el coeficiente de determinación (r^2) y el análisis de conglomerados. (Bonales, J., Sánchez, M. 2003, pp. 161-170).

TABLA N° 7
VARIABLES DE DATOS PROVENIENTES DEL CUESTIONARIO.

	SALARIO	PROMOCIÓN DE PERSONAL	EQUIPOS DE TRABAJO	HORARIOS DE TRABAJO	EQUIDAD DE GÉNERO	CLIMA ORGANIZACIONAL
Entrevistado	1 - 7	8 - 16	17 - 25	26 - 36	37 - 40	1 - 40
Encuesta # 1	19	30	29	33	14	125
Encuesta # 2	26	14	26	31	8	105
Encuesta # 3	22	19	23	27	16	107
Encuesta # 4	26	22	32	29	9	118
Encuesta # 5	31	20	23	34	11	119
Encuesta # 6	26	16	21	26	10	99
Encuesta # 7	11	13	20	28	6	78
Encuesta # 8	27	24	22	29	7	109
Encuesta # 9	20	26	26	33	12	117
Encuesta # 10	23	24	21	26	9	103
Encuesta # 11	28	27	25	30	12	122
Encuesta # 12	20	15	25	28	13	101
Encuesta # 13	21	25	31	33	12	122
Encuesta # 14	24	24	34	35	14	131
Encuesta # 15	26	25	33	35	14	133
Encuesta # 16	29	26	25	32	8	120
Encuesta # 17	21	15	20	27	9	92
Encuesta # 18	13	16	21	26	8	84
Encuesta # 19	24	18	27	24	9	102
Encuesta # 20	21	19	24	23	8	95
Encuesta # 21	30	22	32	32	12	128
Encuesta # 22	27	25	25	30	7	114
Encuesta # 23	29	22	27	32	8	118
Encuesta # 24	24	25	30	30	11	120
Encuesta # 25	22	28	23	33	11	117
Encuesta # 26	27	29	30	31	6	123
Encuesta # 27	17	9	13	39	16	94
Encuesta # 28	22	16	29	37	9	113
Encuesta # 29	20	19	23	25	7	94
Encuesta # 30	27	28	20	33	12	120
Encuesta # 31	16	19	28	31	15	109
Encuesta # 32	25	20	17	19	12	93
Encuesta # 33	14	12	19	19	4	68
Encuesta # 34	21	18	24	21	13	97
Encuesta # 35	17	10	22	25	4	78
Encuesta # 36	18	24	32	28	10	112
Encuesta # 37	19	19	15	30	10	93
Encuesta # 38	16	10	13	18	4	61
Encuesta # 39	26	24	28	29	10	117
Encuesta # 40	21	15	24	27	8	95
Encuesta # 41	14	15	28	23	7	87
Encuesta # 42	22	22	27	32	12	115
Encuesta # 43	24	25	28	27	10	114
Encuesta # 44	22	30	27	30	7	116
Encuesta # 45	16	19	27	29	12	103
Encuesta # 46	23	25	33	31	8	120
Encuesta # 47	23	20	27	33	10	113
Encuesta # 48	27	21	25	29	14	116
Encuesta # 49	28	26	29	37	13	133
Encuesta # 50	19	16	24	25	11	95
Encuesta # 51	20	21	22	26	8	97
Encuesta # 52	21	25	26	29	14	115
Encuesta # 53	13	21	24	25	8	91
Encuesta # 54	21	23	25	25	7	101
Encuesta # 55	25	16	20	27	7	95
Encuesta # 56	22	19	29	40	14	124
Encuesta # 57	21	24	26	37	4	112
Encuesta # 58	21	18	20	26	9	94
Encuesta # 59	20	18	26	27	12	103
Encuesta # 60	25	12	25	24	12	98
Encuesta # 61	23	31	31	35	4	124
Encuesta # 62	19	25	23	26	5	98

Fuente: A partir de las investigaciones realizadas por OSTROFF, C. y SCHMITT, N; determiné considerarlas como variables de estudio.

TABLA N° 8
MEDIDAS DE TENDENCIA CENTRAL Y
VARIABILIDAD DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Medidas de Tendencia Central y Variabilidad de la Variable Dependiente "Clima Organizacional de la Preparatoria Isaac Arriaga de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo"

n = 62	CLIMA ORGANIZACIONAL
Media	106.61
Error típico	1.97
Mediana	109.00
Moda	120.00
Desviación estándar	15.48
Varianza de la muestra	239.78
Curtois	0.28
Coefficiente de asimetría	-0.62
Rango	72.00
Mínimo	61.00
Máximo	133.00
Suma	6610.00
Cuenta	62.00
Nivel de confianza(95.0%)	3.93

Fuente: Información obtenida de la investigación de campo.

La distribución de frecuencias que se obtuvo del Clima Organizacional fue:

TABLA N° 9.
FRECUENCIA DE LA VARIABLE DEPENDIENTE
CLIMA ORGANIZACIONAL

FRECUENCIA DE LA VARIABLE DEPENDIENTE: "Clima Organizacional de la Preparatoria Isaac Arriaga de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo"			
PUNTOS	f	fr	fra
61	1	0.016	0.016
68	1	0.016	0.032
78	2	0.032	0.065
84	1	0.016	0.081
87	1	0.016	0.097
91	1	0.016	0.113
92	1	0.016	0.129
93	2	0.032	0.161
94	3	0.048	0.210
95	4	0.065	0.274
97	2	0.032	0.306
98	2	0.032	0.339
99	1	0.016	0.355
101	2	0.032	0.387
102	1	0.016	0.403
103	3	0.048	0.452
105	1	0.016	0.468
107	1	0.016	0.484
109	2	0.032	0.516
112	2	0.032	0.548
113	2	0.032	0.581
114	2	0.032	0.613
115	2	0.032	0.645
116	2	0.032	0.677
117	3	0.048	0.726
118	2	0.032	0.758
119	1	0.016	0.774
120	4	0.065	0.839
122	2	0.032	0.871
123	1	0.016	0.887
124	2	0.032	0.919
125	1	0.016	0.935
128	1	0.016	0.952
131	1	0.016	0.968
133	2	0.032	1
	62	1	

Fuente: Información obtenida de la investigación de campo.

4.8. PROCESAMIENTO DE LAS VARIABLES INDEPENDIENTES: SALARIO, PROMOCIÓN DE PERSONAL, EQUIPOS DE TRABAJO, HORARIOS DE TRABAJO Y EQUIDAD DE GÉNERO.

El objetivo principal de la investigación es determinar en qué medida las variables independientes definen el Clima Organizacional de la Preparatoria Isaac Arriaga de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, con la finalidad de que puedan tomar decisiones para mejorar operativa y económicamente, reflejándose en el agrado y satisfacción de los trabajadores.

Con la aplicación de los cuestionarios al objeto de estudio, se consiguió el siguiente análisis estadístico:

TABLA N° 10.
MEDIDAS DE TENDENCIA CENTRAL Y VARIABILIDAD.
(n= 62 ENCUESTADOS).

Medidas de Tendencia Central y Variabilidad de la Variable Dependiente "Clima Organizacional" y de las Variables Independientes.						
n = 62	CLIMA ORGANIZACIONAL	SALARIO	PROMOCIÓN DE PERSONAL	EQUIPOS DE TRABAJO	HORARIOS DE TRABAJO	EQUIDAD DE GÉNERO
Media	106.61	22.02	20.71	25.06	29.05	9.77
Error típico	1.97	0.57	0.67	0.59	0.60	0.40
Mediana	109.00	22.00	21.00	25.00	29.00	10.00
Moda	120.00	21.00	25.00	25.00	33.00	12.00
Desviación estándar	15.48	4.47	5.31	4.65	4.73	3.14
Varianza de la muestra	239.78	19.95	28.14	21.64	22.41	9.88
Curtosis	0.28	-0.22	-0.57	0.28	0.01	-0.70
Coefficiente de asimetría	-0.62	-0.30	-0.22	-0.42	-0.01	-0.05
Rango	72.00	20.00	22.00	21.00	22.00	12.00
Mínimo	61.00	11.00	9.00	13.00	18.00	4.00
Máximo	133.00	31.00	31.00	34.00	40.00	16.00
Suma	6610.00	1365.00	1284.00	1554.00	1801.00	606.00
Cuenta	62.00	62.00	62.00	62.00	62.00	62.00
Nivel de confianza(95.0%)	3.93	1.13	1.35	1.18	1.20	0.80

Fuente: Información obtenida de la investigación de campo.

Con respecto a la variable independiente “**Salario**”, la distribución de frecuencias que arrojaron las sesenta y dos personas encuestadas al responder las siete primeras preguntas (1 a 7) del cuestionario, fueron las siguientes:

TABLA 11. (PREGUNTA 1)
1.- ¿EL SALARIO QUE PERCIBE ES JUSTO DE ACUERDO AL TRABAJO QUE DESEMPEÑA?

Amplitud del índice	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	8	12.903%	0.129
A veces	8	12.903%	0.258
Regularmente Justo	23	37.097%	0.629
Con frecuencia	18	29.032%	0.919
Siempre	5	8.065%	1
	62	100.000 %	

Fuente: Información obtenida de la investigación de campo.

El 37.097% de los encuestados o entrevistados, contestó que el salario que percibe es “Regularmente Justo”.

TABLA 12. (PREGUNTA 2)

2- ¿EL PAGO RECIBIDO POR CONCEPTO DE APLICACIÓN DE EXÁMENES EXTRAORDINARIOS Y ADICIONALES ES JUSTO?

Amplitud del índice	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Inoportuno	3	4.839%	0.048
Poco Oportuno	4	6.452%	0.113
Regularmente Oportuno	16	25.806%	0.371
Oportuno	23	37.097%	0.742
Muy Oportuno	16	25.806%	1
	62	100.000%	

Fuente: Información obtenida de la investigación de campo.

El 37.097% de los encuestados o entrevistados, contestó que el pago recibido por concepto de aplicación de exámenes extraordinarios y adicionales es "Oportuno".

TABLA 13. (PREGUNTA 3).

3.- ¿EL PAGO RECIBIDO POR CONCEPTO DE APLICACIÓN DE EXÁMENES EXTRAORDINARIOS Y ADICIONALES ES OPORTUNO?

Amplitud del índice	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Inoportuno	8	12.903%	0.129
Poco Oportuno	20	32.258%	0.452
Regularmente Oportuno	16	25.806%	0.710
Oportuno	13	20.968%	0.919
Muy Oportuno	5	8.065%	1
	62	100.000%	

Fuente: Información obtenida de la investigación de campo.

El 32.258% de los encuestados o entrevistados, consideró que el pago recibido es "Poco Oportuno".

TABLA 14. (PREGUNTA 4).

4.- ¿EL SALARIO QUE PERCIBE, SATISFACE LAS NECESIDADES BÁSICAS DE USTED Y DE SU FAMILIA?

Amplitud del índice	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
0% - 19%	4	6.452%	0.065
20% - 39%	11	17.742%	0.242
40- 59%%	22	35.484%	0.597
60% - 79%	21	33.871%	0.935
80% - 100%	4	6.452%	1.000
	62	100.000%	

Fuente: Información obtenida de la investigación de campo.

El 35.484% de los encuestados o entrevistados, contestó que el porcentaje del "40% al 59%", satisfacen las necesidades básicas de su familia.

TABLA 15. (PREGUNTA 5).

5.- TOMANDO COMO BASE LA PREPARACIÓN PROFESIONAL QUE USTED TIENE. ¿CONSIDERA QUE EL SALARIO ES ADECUADO?

Amplitud del índice	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Inadecuado	6	9.677%	0.097
Poco Adecuado	19	30.645%	0.403
Regularmente Adecuado	20	32.258%	0.726
Adecuado	15	24.194%	0.968
Muy Adecuado	2	3.226%	1
	62	100.000%	

Fuente: Información obtenida de la investigación de campo.

El 32.258% de los encuestados o entrevistados, contestó que basándose en su preparación profesional, el salario es "Regularmente Adecuado".

TABLA N° 16. (PREGUNTA 6).

6.- ¿ESTÁ SATISFECHO CON LAS PRESTACIONES A LAS QUE TIENE DERECHO?

Amplitud del índice	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Insatisfecho	7	11.290%	0.113
Poco Satisfecho	10	16.129%	0.274
Regularmente Satisfecho	19	30.645%	0.581
Satisfecho	22	35.484%	0.935
Muy Satisfecho	4	6.452%	1
	62	100.000%	

Fuente: Información obtenida de la investigación de campo.

El 35.484% de los encuestados o entrevistados, está "Satisfecho" con las prestaciones a que tiene derecho.

TABLA 17. (PREGUNTA 7).

7.- ¿CONSIDERA QUE EL SALARIO ES UN FACTOR QUE AFECTA EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA PREPARATORIA ISAAC ARRIAGA DE LA UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLÁS DE HIDALGO?

Amplitud del índice	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo	4	6.452%	0.065
En desacuerdo	9	14.516%	0.210
Regularmente de acuerdo	15	24.194%	0.452
De acuerdo	28	45.161%	0.903
Muy de acuerdo	6	9.677%	1
	62	100.000%	

Fuente: Información obtenida de la investigación de campo.

El 45.161% de los encuestados o entrevistados, contestó estar "De acuerdo" que el salario es un factor que afecta el Clima Organizacional.

La distribución de frecuencias que presentó la variable independiente "Salario" al aplicar el cuestionario a las 62 personas encuestadas fue el siguiente:

**TABLA N° 18.
DISTRIBUCIÓN DE FRECUENCIAS DE LA VARIABLE INDEPENDIENTE "SALARIO".**

PUNTOS	f	fr	fra
11	1	1.613%	0.016
13	1	1.613%	0.032
14	1	1.613%	0.048
16	1	1.613%	0.065
17	2	3.226%	0.097
18	2	3.226%	0.129
19	2	3.226%	0.161
20	2	3.226%	0.194
21	2	3.226%	0.226
22	3	4.839%	0.274
23	3	4.839%	0.323
24	4	6.452%	0.387
25	4	6.452%	0.452
26	4	6.452%	0.516
27	5	8.065%	0.597
28	5	8.065%	0.677
29	5	8.065%	0.758
30	6	9.677%	0.855
31	9	14.516%	1
	62	1	

Fuente: Información obtenida de la investigación de campo.

Con respecto a la Variable Independiente “**Promoción de Personal**”, la distribución de frecuencias que arrojaron las sesenta y dos personas encuestadas al responder las preguntas (8 a la 16) del cuestionario fueron las siguientes:

TABLA 19. (PREGUNTA 8)

8.- ¿LOS CONCURSOS DE OPOSICIÓN SON FRECUENTES?

Amplitud del índice	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	14	22.581%	0.226
Casi nunca	29	46.774%	0.694
Regularmente frecuentes	15	24.194%	0.935
Frecuentes	3	4.839%	0.984
Muy frecuentes	1	1.613%	1
	62	100.00%	

Fuente: Información obtenida de la investigación de campo.
El 46.774% de los encuestados o entrevistados, contestó que los concursos de oposición (para cargos vacantes o de nueva creación) “Casi Nunca” son frecuentes?

TABLA 20. (PREGUNTA 9).

9. ¿ES JUSTO EL FALLO EN LOS CONCURSOS DE OPOSICIÓN?

Amplitud del índice	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Injusto	12	19.355%	0.194
Poco justo	15	24.194%	0.435
Regularmente justo	20	32.258%	0.758
Justo	14	22.581%	0.984
Muy justo	1	1.613%	1
	62	100.000%	

Fuente: Información obtenida de la investigación de campo.
El 32.258% de los encuestados o entrevistados, consideran “Regularmente justo” el fallo en los concursos de oposición.

TABLA 21. (PREGUNTA 10).

10.- ¿CUENTA CON LA INFORMACIÓN NECESARIA PARA CONCURSAR MATERIAS?

Amplitud del índice	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	9	14.516%	0.145
A veces	21	33.871%	0.484
Regularmente	14	22.581%	0.710
Con frecuencia	10	16.129%	0.871
Siempre	8	12.903%	1
	62	100.000%	

Fuente: Información obtenida de la investigación de campo.
El 33.871% de los encuestados o entrevistados, contestó que “A veces” cuenta con la información necesaria para concursar materias.

TABLA 22. (PREGUNTA 11).

11.- ¿EL TIEMPO DE PUBLICACIÓN DE MATERIAS DISPONIBLES PARA CONCURSO DE OPOSICIÓN ES SUFICIENTE PARA ENTREGAR SU DOCUMENTACIÓN EN TIEMPO Y FORMA?

Amplitud del índice	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Insuficiente	13	20.968%	0.210
Poco Suficiente	12	19.355%	0.403
Regularmente Suficiente	15	24.194%	0.645
Suficiente	19	30.645%	0.952
Muy Suficiente	3	4.839%	1
	62	100.00%	

Fuente: Información obtenida de la investigación de campo.

El 30.645% de los encuestados o entrevistados, contestó que el tiempo de publicación de materias disponibles, es “Suficiente”.

TABLA 23. (PREGUNTA 12)

12.- ¿LAS PROMOCIONES QUE SE REALIZAN SON JUSTAS?

Amplitud del índice	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Injustas	15	24.194%	0.242
Poco Justas	16	25.806%	0.500
Regularmente Justas	0	25.806%	0.500
Justas	17	27.419%	0.774
Muy Justas	14	22.581%	1
	62	100.00%	

Fuente: Información obtenida de la investigación de campo.

El 27.419% de los encuestados o entrevistados, contestó que las promociones “Son Justas”.

TABLA 24. (PREGUNTA 13)

13.- ¿HA ACCEDIDO A ALGUNA PROMOCIÓN?

Amplitud del índice	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	50	80.645%	0.806
A veces	7	11.290%	0.919
Regularmente	0	11.290%	0.919
Con Frecuencia	4	6.452%	0.984
Siempre	1	1.613%	1
	62	100.00%	

Fuente: Información obtenida de la investigación de campo.

El 80.645% de los encuestados o entrevistados, contestó que es “Nunca” han accedido a una promoción.

TABLA 25. (PREGUNTA 14).

14.- ¿ES SENCILLO EL TRÁMITE PARA LA OBTENCIÓN DE UNA PROMOCIÓN?

Amplitud del índice	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nada Sencillo	25	40.323%	0.403
Poco Sencillo	14	22.581%	0.629
Regularmente Rápido	13	20.968%	0.839
Rápido	9	14.516%	0.984
Muy Rápido	1	1.613%	1
	62	100.00%	

Fuente: Información obtenida de la investigación de campo.

El 40.323% de los encuestados o entrevistados, contestó que no es “Nada Sencillo” el trámite para obtener una promoción.

TABLA 26. (PREGUNTA 15).

15.- EL TIEMPO DE AUTORIZACIÓN DE UNA PROMOCIÓN ES:

Amplitud del índice	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy Lento	31	50.000%	0.500
Lento	24	38.710%	0.887
Regularmente Lento	0	38.710%	0.887
Rápido	6	9.677%	0.984
Muy Rápido	1	1.613%	1
	62	100.00%	

Fuente: Información obtenida de la investigación de campo.

El 50.00% de los encuestados o entrevistados, contestó que el tiempo de autorización es “Muy Lento”.

TABLA 27. (PREGUNTA 16).

16.- ¿CONSIDERA QUE LAS PROMOCIONES AFECTAN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA ESCUELA PREPARATORIA?

Amplitud del índice	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	11	17.742%	0.177
A veces	17	27.419%	0.452
Regularmente	17	27.419%	0.726
Con Frecuencia	8	12.903%	0.855
Siempre	9	14.516%	1
	62	100.00%	

Fuente: Información obtenida de la investigación de campo.

El 27.419% de los encuestados o entrevistados, contestó que “A veces “ y “Regularmente” las promociones afectan el Clima Organizacional de la Escuela Preparatoria.

La distribución de frecuencias que presentó la variable independiente “Promoción de personal” al aplicar el cuestionario a las 62 personas encuestadas fue el siguiente:

TABLA N° 28.
DISTRIBUCIÓN DE FRECUENCIAS DE LA VARIABLE INDEPENDIENTE
“PROMOCIÓN DE PERSONAL”.

PUNTOS	f	fr	fra
9	1	1.61%	0.016
10	2	3.23%	0.048
12	2	3.23%	0.081
13	1	1.61%	0.097
14	1	1.61%	0.113
15	4	6.45%	0.177
16	5	8.06%	0.258
18	4	6.45%	0.323
19	7	11.29%	0.435
20	3	4.84%	0.484
21	3	4.84%	0.532
22	4	6.45%	0.597
23	1	1.61%	0.613
24	6	9.68%	0.710
25	8	12.90%	0.839
26	3	4.84%	0.887
27	1	1.61%	0.903
28	2	3.23%	0.935
29	1	1.61%	0.952
30	2	3.23%	0.984
31	1	1.61%	1.000
	62		

Fuente: Información obtenida de la investigación de campo.

Con respecto a la Variable Independiente “Equipos de Trabajo”, la distribución de frecuencias que arrojaron las sesenta y dos personas encuestadas al responder las preguntas (17 a la 25) del cuestionario fueron las siguientes:

TABLA 29. (PREGUNTA 17).**17.- ¿EL TRABAJO SE REALIZA EN EQUIPO?**

Amplitud del índice	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	12	19.355%	0.194
A veces	31	50.000%	0.694
Regularmente	14	22.581%	0.919
Con Frecuencia	3	4.839%	0.968
Siempre	2	3.226%	1
	62	100.00%	

Fuente: Información obtenida de la investigación de campo.

El 50.00% de los encuestados o entrevistados, contestó que "A veces" se realiza el trabajo en equipo.

TABLA 30. (PREGUNTA 18).**18.- ¿HA PERTENECIDO A ALGÚN EQUIPO DE TRABAJO EN LA ESCUELA PREPARATORIA?**

Amplitud del índice	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	11	17.742%	0.177
A veces	21	33.871%	0.516
Regularmente	15	24.194%	0.758
Con Frecuencia	10	16.129%	0.919
Siempre	5	8.065%	1
	62	100.00%	

Fuente: Información obtenida de la investigación de campo.

El 33.871% de los encuestados o entrevistados, contestó que "A veces" han pertenecido a algún equipo de trabajo en la escuela preparatoria.

TABLA 31. (PREGUNTA 19).**19.- ¿CONSIDERA QUE LOS EQUIPOS DE TRABAJO ESTÁN BIEN INTEGRADOS?**

Amplitud del índice	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	10	16.129%	0.161
A veces	25	40.323%	0.565
Regularmente	14	22.581%	0.790
Con Frecuencia	11	17.742%	0.968
Siempre	2	3.226%	1
	62	100.00%	

Fuente: Información obtenida de la investigación de campo.

El 40.323% de los encuestados o entrevistados, consideran que "A veces" los equipos de trabajo están bien integrados.

TABLA 32. (PREGUNTA 20).**20.- ¿EXISTEN FRICCIONES ENTRE LOS EQUIPOS DE TRABAJO?**

Amplitud del índice	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	10	16.129%	0.161
A veces	14	22.581%	0.387
Regularmente	13	20.968%	0.597
Con Frecuencia	13	20.968%	0.806
Siempre	12	19.355%	1
	62	100.00%	

Fuente: Información obtenida de la investigación de campo.

El 20.968% de los encuestados o entrevistados, contestó que "Regularmente" como "Con frecuencia" existen fricciones entre los equipos de trabajo.

TABLA 33. (PREGUNTA 21).

21.- ¿QUÉ PORCENTAJE TIENE DE ARMONÍA LA ESCUELA PREPARATORIA?

Amplitud del índice	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
0% - 19%	6	9.677%	0.097
20% - 39%	12	19.355%	0.290
40% - 59%	23	37.097%	0.661
60% - 79%	15	24.194%	0.903
80% - 100%	6	9.677%	1
	62	100.00%	

Fuente: Información obtenida de la investigación de campo.

El porcentaje de armonía que tiene la escuela preparatoria, se encuentra en el rango del 40% al 59%.

TABLA 34. (PREGUNTA 22).

22.- ¿LAS RELACIONES ENTRE LOS EQUIPOS DE TRABAJO AFECTAN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE ESTA ESCUELA PREPARATORIA?

Amplitud del índice	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy en Desacuerdo	5	8.065%	0.081
En Desacuerdo	6	9.677%	0.177
Regularmente de Acuerdo	19	30.645%	0.484
De Acuerdo	19	30.645%	0.790
Muy de Acuerdo	13	20.968%	1
	62	100.00%	

Fuente: Información obtenida de la investigación de campo.

El 30.645% de los encuestados o entrevistados, contestó que están “Regularmente de acuerdo” o “De acuerdo” en que las relaciones entre los equipos de trabajo afectan el Clima Organizacional en esta Escuela Preparatoria.

TABLA 35. (PREGUNTA 23).

23.- ¿SE DISTRIBUYEN LAS TAREAS EN FORMA EQUITATIVA EN LOS EQUIPOS DE TRABAJO?

Amplitud del índice	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Inequitativa	7	11.290%	0.113
Poco equitativa	14	22.581%	0.339
Regularmente Equitativa	30	48.387%	0.823
Equitativa	10	16.129%	0.984
Muy Equitativa	1	1.613%	1
	62	100.00%	

Fuente: Información obtenida de la investigación de campo.

El 48.387% de los encuestados o entrevistados, contestó que la distribución de tareas se distribuyen en forma “Regularmente equitativa” en los equipos de trabajo.

TABLA 36. (PREGUNTA 24).

24.- ¿DESEMPEÑA CADA UNO DE LOS INTEGRANTES DEL EQUIPO EL ROL QUE LE CORRESPONDE?

Amplitud del índice	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Ineficientemente	5	8.065%	0.081
Poco Eficiente	16	25.806%	0.339
Regularmente Eficiente	28	45.161%	0.790
Eficientemente	12	19.355%	0.984
Muy Eficientemente	1	1.613%	1
	62	100.00%	

Fuente: Información obtenida de la investigación de campo.

El 45.161% de los encuestados o entrevistados, contestó que el rol que desempeña cada uno de los integrantes del equipo es Regularmente acorde al rol que desempeña.

TABLA 37. (PREGUNTA 25).

25.- ¿EXISTEN NORMAS BIEN ESTABLECIDAS EN LOS EQUIPOS DE TRABAJO?

Amplitud del índice	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Ninguna	5	8.065%	0.081
Casi Ninguna	21	33.871%	0.419
Suficientes	32	51.613%	0.935
Muchas	3	4.839%	0.984
Demasiadas	1	1.613%	1
	62	100.00%	

Fuente: Información obtenida de la investigación de campo.

El 51.613% de los encuestados o entrevistados, consideran “Suficientes” las normas existentes en los equipos de trabajo.

La distribución de frecuencias que presentó la variable independiente “Equipos de Trabajo” al aplicar el cuestionario a las 130 personas encuestadas fue el siguiente:

TABLA N° 38.
DISTRIBUCIÓN DE FRECUENCIAS DE LA VARIABLE INDEPENDIENTE
“EQUIPOS DE TRABAJO”.

PUNTOS	f	fr	fra
13	2	0.032	0.032
15	1	0.016	0.048
17	1	0.016	0.065
19	1	0.016	0.081
20	5	0.081	0.161
21	3	0.048	0.210
22	3	0.048	0.258
23	5	0.081	0.339
24	5	0.081	0.419
25	7	0.113	0.532
26	5	0.081	0.613
27	6	0.097	0.710
28	4	0.065	0.774
29	4	0.065	0.839
30	2	0.032	0.871
31	2	0.032	0.903
32	3	0.048	0.952
33	2	0.032	0.984
34	1	0.016	1
	62		

Fuente: Información obtenida de la investigación de campo.

Con respecto a la Variable Independiente “**Horario de Trabajo**”, la distribución de frecuencias que arrojaron las sesenta y dos personas encuestadas al responder las preguntas (26 a la 36) del cuestionario fueron las siguientes:

TABLA 39. (PREGUNTA 26).

26.- ¿LE SATISFACE SU HORARIO DE TRABAJO?

Amplitud del índice	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nada Satisfactorio	2	3.226%	0.032
Poco Satisfactorio	12	19.355%	0.226
Satisfactorio	31	50.000%	0.726
Bastante Satisfactorio	9	14.516%	0.871
Muy Satisfactorio	8	12.903%	1
	62	100.00%	

Fuente: Información obtenida de la investigación de campo.

El 50.00% de los encuestados o entrevistados, dicen que su horario de trabajo es “Satisfactorio”.

TABLA 40. (PREGUNTA 27).

27.- ¿ESTÁN DISTRIBUIDOS CORRECTAMENTE LOS HORARIOS DE TRABAJO?

Amplitud del índice	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nada bien distribuidos	7	11.290%	0.113
Poco Distribuidos	13	20.968%	0.323
Regularmente Distribuidos	21	33.871%	0.661
Distribuidos	11	17.742%	0.839
Bien Distribuidos	10	16.129%	1
	62	100.00%	

Fuente: Información obtenida de la investigación de campo.

El 33.871% de los encuestados o entrevistados, contestó que los horarios de trabajo se encuentran “Regularmente distribuidos”.

TABLA 41. (PREGUNTA 28).

28.- ¿EXISTE CONTROL EN EL REGISTRO DE ENTRADAS Y SALIDAS DE SU HORARIO DE TRABAJO?

Amplitud del índice	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Ninguno	3	4.839%	0.048
Casi Ninguno	5	8.065%	0.129
Suficiente	41	66.129%	0.790
Mucho	10	16.129%	0.952
Demasiado	3	4.839%	1
	62	100.00%	

Fuente: Información obtenida de la investigación de campo.

El 66.129% de los encuestados o entrevistados, contestó que el control en el registro de entradas y salidas de su horario de trabajo, es “Suficiente”.

TABLA 42. (PREGUNTA 29).

29.- ¿SON EFICIENTES LOS CONTROLES DE HORARIO DE TRABAJO?

Amplitud del índice	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Ineficientes	1	1.613%	0.016
Poco eficientes	14	22.581%	0.242
Regularmente eficientes	25	40.323%	0.645
Eficientes	19	30.645%	0.952
Muy Eficientes	3	4.839%	1
	62	100.00%	

Fuente: Información obtenida de la investigación de campo.

El 40.323% de los encuestados o entrevistados, contestó que son “Regularmente eficientes” los controles de horario de trabajo.

TABLA 43. (PREGUNTA 30.).

30.- ¿EL HORARIO DE TRABAJO CORRESPONDE AL SUELDO QUE PERCIBE?

Amplitud del índice	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
No Corresponde	4	6.452%	0.065
Corresponde Poco	11	17.742%	0.242
Regularmente Corresponde	19	30.645%	0.548
Corresponde Poco	26	41.935%	0.968
Corresponde Mucho	2	3.226%	1
	62	100.00%	

Fuente: Información obtenida de la investigación de campo.

El 41.935% de los encuestados o entrevistados, contestó que el horario de trabajo “Corresponde poco” al sueldo que percibe.

TABLA 44. (PREGUNTA 31).

31.- ¿EXISTEN SANCIONES POR PARTE DE LA DIRECCIÓN AL NO CUMPLIR CON SU HORARIO DE TRABAJO?

Amplitud del índice	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	24	38.710%	0.387
A veces	21	33.871%	0.726
Regularmente	11	17.742%	0.903
Con frecuencia	5	8.065%	0.984
Siempre	1	1.613%	1
	62	100.00%	

Fuente: Información obtenida de la investigación de campo.

El 38.710% de los encuestados o entrevistados, considera que “Nunca” han existido sanciones por parte de la dirección al no cumplir con su horario de trabajo.

TABLA 45. (PREGUNTA 32).

32.- ¿EXISTEN FELICITACIONES POR PARTE DE LA DIRECCIÓN AL CUMPLIR CON SU HORARIO DE TRABAJO?

Amplitud del índice	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	36	58.065%	0.581
A veces	19	30.645%	0.887
Regularmente	0	30.645%	0.887
Con frecuencia	6	9.677%	0.984
Siempre	1	1.613%	1
	62	100.00%	

Fuente: Información obtenida de la investigación de campo.

El 58.065% de los encuestados o entrevistados, contestó que “Nunca” han existido felicitaciones por parte de la dirección al cumplir con su horario de trabajo.

TABLA 46. (PREGUNTA 33).

33.- ¿SE REALIZAN DESCUENTOS POR PARTE DE LA DIRECCIÓN AL NO ASISTIR A IMPARTIR SUS CLASES?

Amplitud del índice	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	51	82.258%	0.823
A veces	8	12.903%	0.952
Regularmente	0	12.903%	0.952
Con frecuencia	2	3.226%	0.984
Siempre	1	1.613%	1
	62	100.00%	

Fuente: Información obtenida de la investigación de campo.

El 82.258% de los encuestados o entrevistados, contestó que “Nunca” se realizan descuentos por parte de la dirección al no asistir a impartir sus clases.

TABLA 47. (PREGUNTA 34).

34.- ¿EL TIEMPO DE DURACIÓN DE UNA CLASE ES ADECUADO?

Amplitud del índice	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Inadecuado	2	3.226%	0.032
Poco Adecuado	17	27.419%	0.306
Regularmente Adecuado	0	27.419%	0.306
Adecuado	36	58.065%	0.887
Muy Adecuado	7	11.290%	1
	62	100.00%	

Fuente: Información obtenida de la investigación de campo.

El 58.065% de los encuestados o entrevistados, contestó que es “Adecuado” el tiempo de duración de una clase.

TABLA 48. (PREGUNTA 35).

35.- ¿CONSIDERA QUE LA DISTRIBUCIÓN DE HORARIOS AFECTA EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA ESCUELA PREPARATORIA?

Amplitud del índice	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	9	14.516%	0.145
A veces	22	35.484%	0.500
Regularmente	15	24.194%	0.742
Con Frecuencia	15	24.194%	0.984
Siempre	1	1.613%	1
	62	100.00%	

Fuente: Información obtenida de la investigación de campo.

El 35.484% de los encuestados o entrevistados, considera que “A veces” la distribución de horarios afecta el Clima Organizacional de la escuela preparatoria.

TABLA 49. (PREGUNTA 36).

36.- ¿CONSIDERA QUE LA DISTRIBUCIÓN DE LA CARGA HORARIA ENTRE LOS DIFERENTES MAESTROS DE ESTA ESCUELA PREPARATORIA ES JUSTA?

Amplitud del índice	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Injusta	16	25.806%	0.258
Poco Justa	23	37.097%	0.629
Regularmente Justa	0	37.097%	0.629
Justa	15	24.194%	0.871
Muy Justa	8	12.903%	1
	62	100.00%	

Fuente: Información obtenida de la investigación de campo.

El 37.097% de los encuestados o entrevistados, considera “Poco Justa” la distribución de la carga horaria entre los diferentes Maestros de esta Escuela Preparatoria.

La distribución de frecuencias que presentó la variable independiente “Horario de Trabajo” al aplicar el cuestionario a las 62 personas encuestadas fue el siguiente:

TABLA N° 50.
DISTRIBUCIÓN DE FRECUENCIAS DE LA VARIABLE INDEPENDIENTE
“PROMOCIÓN DE PERSONAL”.

PUNTOS	f	fr	fra
18	1	0.016	0.016
19	2	0.032	0.048
21	1	0.016	0.065
23	2	0.032	0.097
24	2	0.032	0.129
25	5	0.081	0.210
26	6	0.097	0.306
27	6	0.097	0.403
28	3	0.048	0.452
29	6	0.097	0.548
30	5	0.081	0.629
31	4	0.065	0.694
32	4	0.065	0.758
33	6	0.097	0.855
34	1	0.016	0.871
35	3	0.048	0.919
37	3	0.048	0.968
39	1	0.016	0.984
40	1	0.016	1
	62		

Fuente: Información obtenida de la investigación de campo.

Con respecto a la Variable Independiente “**Equidad de Género**”, la distribución de frecuencias que arrojaron las sesenta y dos personas encuestadas al responder las preguntas (37 a la 40) del cuestionario fueron las siguientes:

TABLA 51. (PREGUNTA 37).

37.- ¿EXISTE EQUIDAD DE GÉNERO CON RELACIÓN A LOS DOCENTES DE ESTA ESCUELA PREPARATORIA?

Amplitud del índice	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	7	11.290%	0.113
A veces	6	9.677%	0.210
Regularmente	22	35.484%	0.565
Con frecuencia	15	24.194%	0.806
Siempre	12	19.355%	1
	62	100.00%	

Fuente: Información obtenida de la investigación de campo.

El 35.484% de los encuestados o entrevistados, contestó que “Regularmente” se da la Equidad de Género en esta Escuela Preparatoria.

TABLA 52. (PREGUNTA 38).

38.- ¿LAS DECISIONES QUE TOMA LA DIRECCIÓN CON RELACIÓN A LOS DOCENTES, SE FUNDAMENTAN EN LA EQUIDAD DE GÉNERO?

Amplitud del índice	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	23	37.097%	0.371
A veces	10	16.129%	0.532
Regularmente	15	24.194%	0.774
Con frecuencia	7	11.290%	0.887
Siempre	7	11.290%	1
	62	100.00%	

Fuente: Información obtenida de la investigación de campo.

El 24.194% de los encuestados o entrevistados, contestó que “Regularmente” las decisiones que toma la Dirección con relación a los docentes, se fundamenta en la Equidad de Género.

TABLA 53. (PREGUNTA 39).

39.- ¿LA ASIGNACIÓN DE MATERIAS SE REALIZA CON BASE EN LA EQUIDAD DE GÉNERO?

Amplitud del índice	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	29	46.774%	0.468
A veces	11	17.742%	0.645
Regularmente	11	17.742%	0.823
Con frecuencia	8	12.903%	0.952
Siempre	3	4.839%	1
	62	100.00%	

Fuente: Información obtenida de la investigación de campo.

El 17.442% de los encuestados o entrevistados, contestó que “A veces” o “Regularmente” la asignación de materias se realiza con base en la Equidad de Género.

TABLA 54. (PREGUNTA 40).

40.- ¿CONSIDERA QUE LA EQUIDAD DE GÉNERO ES UN FACTOR QUE AFECTA EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA ESCUELA PREPARATORIA?

Amplitud del índice	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	27	43.548%	0.435
A veces	22	35.484%	0.790
Regularmente	6	9.677%	0.887
Con frecuencia	5	8.065%	0.968
Siempre	2	3.226%	1
	62	100.00%	

Fuente: Información obtenida de la investigación de campo.

El 43.548% de los encuestados o entrevistados, contestó que “Nunca” la Equidad de Género, ha sido un factor que afecta el Clima Organizacional de la Escuela Preparatoria.

La distribución de frecuencias que presentó la variable independiente “Equidad de Género” al aplicar el cuestionario a las 62 personas encuestadas fue el siguiente:

TABLA N° 55.
DISTRIBUCIÓN DE FRECUENCIAS DE LA VARIABLE INDEPENDIENTE
“EQUIDAD DE GÉNERO”.

PUNTOS	f	fr	fra
4	5	0.081	0.081
5	1	0.016	0.097
6	2	0.032	0.129
7	7	0.113	0.242
8	9	0.145	0.387
9	6	0.097	0.484
10	6	0.097	0.581
11	4	0.065	0.645
12	10	0.161	0.806
13	3	0.048	0.855
14	6	0.097	0.952
15	1	0.016	0.968
16	2	0.032	1
	62		

Fuente: Información obtenida de la investigación de campo.

Dentro del procesamiento y la interpretación estadística de las variables, es conveniente conocer el cálculo del coeficiente de correlación. El coeficiente de correlación de producto – momento de Pearson (r), se aplica a dos variables por lo menos, éste es un coeficiente de correlación paramétrico que

indica con la mayor precisión cuando dos cosas están correlacionadas, es decir, hasta qué punto una variación en una, corresponde a una variación con otra.

Los valores varían de +1.00 que indica correlación positiva perfecta, el cero significa independencia completa o ausencia de correlación y, el -1. que es una correlación perfecta negativa.

Guilford sugiere como orientación general, la siguiente interpretación descriptiva:

- r menor de 0.20 = Correlación leve casi insignificante
- r de 0.20 a 0.40 = Baja correlación, definida pero baja
- r de 0.40 a 0.70 = Correlación moderada
- r de 0.70 a 0.90 = Correlación marcada, alta
- r de 0.90 a 1.00 = Correlación altísima, muy significativa

El coeficiente de determinación, es el cuadrado del coeficiente de correlación (r^2): y representa su valor la proporción de la variación de la variable dependiente "Y" que es explicado por la variable independiente "X".

Los datos obtenidos al aplicar el coeficiente de correlación de Pearson (r), así como el coeficiente de determinación (r^2) en esta investigación fueron los siguientes:

VARIABLES	Salario	Promoción de Personal	Equipos de Trabajo	Horarios de Trabajo	Equidad de Género	Clima Organizacional
Salario		0.439514533	0.302161196	0.340340036	0.188231187	0.672042327
Promoción de Personal	0.439514533		0.529596498	0.415751348	0.089387384	0.773694493
Equipos de Trabajo	0.302161196	0.529596498		0.431695317	0.184877507	0.738476069
Horarios de Trabajo	0.340340036	0.415751348	0.431695317		0.345558431	0.746126596
Equidad de Género	0.188231187	0.089387384	0.184877507	0.345558431		0.449102422
Clima Organizacional	0.672042327	0.773694493	0.738476069	0.746126596	0.449102422	

TABLA N° 57						
MATRIZ DEL COEFICIENTE DE CORRELACIÓN DE PEARSON (r^2) BIVARIADAS						
VARIABLES	Salario	Promoción de Personal	Equipos de Trabajo	Horarios de Trabajo	Equidad de Género	Clima Organizacional
Salario		0.193173025	0.091301389	0.11583134	0.03543098	0.451640889
Promoción de Personal	0.193173025		0.280472451	0.172849184	0.007990104	0.598603169
Equipos de Trabajo	0.091301389	0.280472451		0.186360847	0.034179693	0.545346905
Horarios de Trabajo	0.11583134	0.172849184	0.186360847		0.119410629	0.556704898
Equidad de Género	0.03543098	0.007990104	0.034179693	0.119410629		0.201692986
Clima Organizacional	0.451640889	0.598603169	0.545346905	0.556704898	0.201692986	

CAPÍTULO 5. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

5.1. RESULTADOS.

La información que se capta de un cuestionario, difícilmente podría ser manejada en su presentación original, por esa razón, es necesario sintetizarla de la fuente que se adquirió, esto es, reunir, clasificar, organizar y presentar la información en cuadros estadísticos, tal como se mostró en el capítulo anterior, con el fin de facilitar su análisis e interpretación.

Los datos se separan en las partes que conforman los estudios para contestar las preguntas de investigación, la evaluación de las hipótesis y la discusión de los resultados que se obtuvieron. Por lo que se abordarán los siguientes temas:

- Variables: dependiente e independientes.
- Prueba de hipótesis.
- Discusión de resultados.

Kerlinger, declara que el análisis de los datos significa categorizar, ordenar, manipular y resumir los datos de una investigación para contestar las preguntas planteadas en ella.

Su propósito es reducir los datos a una forma entendible e interpretable, de tal manera que las relaciones de los problemas de la investigación puedan estudiarse y evaluarse.

La interpretación utiliza los resultados del análisis, hace inferencias pertinentes a las relaciones de investigación en estudio y presenta conclusiones sobre dichas relaciones.

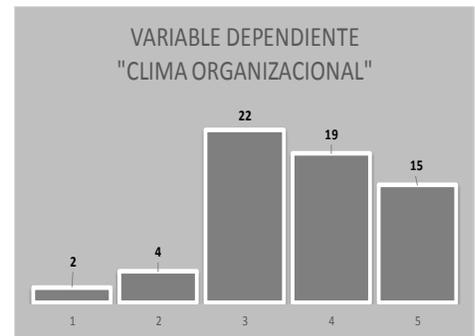
El resultado que se obtuvo al aplicar el cuestionario a las sesenta y dos personas encuestadas con respecto al clima organizacional que en el caso de esta investigación es el objetivo que persigue la Preparatoria "Isaac Arriaga" de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, fueron los siguientes:

Primeramente se debe mencionar que de acuerdo al cuestionario que se aplicó la confiabilidad de este es de 0.837 de acuerdo al coeficiente Alpha de Cronbach.

5.2. VARIABLE DEPENDIENTE: CLIMA ORGANIZACIONAL.

La investigación de campo determinó **influencia negativa** en el Clima Organizacional de la Preparatoria Isaac Arriaga de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo. La categoría que más se repitió por encima de la media fue la correspondiente a 120 puntos (Tablas 54 y 55). El 48.387% de la opinión de los encuestados y entrevistados dejó ver que la Preparatoria Isaac Arriaga, de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo está por encima del valor de 109.00 puntos (mediana) (Tablas 54 y 55). El promedio de dicha Preparatoria se ubica en 106.61 puntos y se desvía del promedio en 15.48 puntos (Desviación Estándar).

Tabla N° 58		Tabla N° 59				Gráfico N°. Variable Dependiente "Clima Organizacional"											
Medidas de Tendencia Central de la Variable Dependiente "Clima Organizacional"		FRECUENCIA DE LA VARIABLE DEPENDIENTE: "Clima Organizacional de la Preparatoria Isaac Arriaga de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo"															
n = 62	CLIMA ORGANIZACIONAL	PUNTOS	f	fr	fra	MUESTRA DESORDENADA	MUESTRA ORDENADA	RANGO	# CLASES	l de CLASES	C	FRONTERAS DE LÍMITE		f	fr	fra	
												L. INFERIOR	L. SUPERIOR				
Media	106.61	61	1	1.613%	1.613%	125	61	72	5	14.4		1	61	75	2	0.032	0.032
Error típico	1.97	68	1	1.613%	3.226%	105	68					2	75	90	4	0.065	0.097
Mediana	109.00	78	2	3.226%	6.452%	107	78					3	90	104	22	0.355	0.452
Moda	120.00	84	1	1.613%	8.065%	118	78					4	104	119	19	0.306	0.758
Desviación estándar	15.48	87	1	1.613%	9.677%	119	84					5	119	133	15	0.242	1.000
Varianza de la muestra	239.78	91	1	1.613%	11.290%	99	87										
Curtosis	0.28	92	1	1.613%	12.903%	78	91										
Coficiente de asimetría	-0.62	93	2	3.226%	16.129%	109	92										
Rango	72.00	94	3	4.839%	20.968%	117	93										
Mínimo	61.00	95	4	6.452%	27.419%	103	93										
Máximo	133.00	97	2	3.226%	30.645%	122	94										
Suma	6610.00	98	2	3.226%	33.871%	101	94										
Cuenta	62.00	99	1	1.613%	35.484%	122	94										
Nivel de confianza(95.0%)	3.93	101	2	3.226%	38.710%	131	95										
		102	1	1.613%	40.323%	133	95										
		103	3	4.839%	45.161%	120	95										
		105	1	1.613%	46.774%	92	95										
		107	1	1.613%	48.387%	84	97										
		109	2	3.226%	51.613%	102	97										
		112	2	3.226%	54.839%	95	98										
		113	2	3.226%	58.065%	128	98										
		114	2	3.226%	61.290%	114	99										
		115	2	3.226%	64.516%	118	101										
		116	2	3.226%	67.742%	120	101										
		117	3	4.839%	72.581%	117	102										
		118	2	3.226%	75.806%	123	103										
		119	1	1.613%	77.419%	94	103										
		120	4	6.452%	83.871%	113	103										
		122	2	3.226%	87.097%	94	105										
		123	1	1.613%	88.710%	120	107										
		124	2	3.226%	91.935%	109	109										
		125	1	1.613%	93.548%	93	109										
		128	1	1.613%	95.161%	68	112										
		131	1	1.613%	96.774%	97	112										
		133	2	3.226%	100.000%	78	113										
			62	1		112	113										
						93	114										
						61	114										



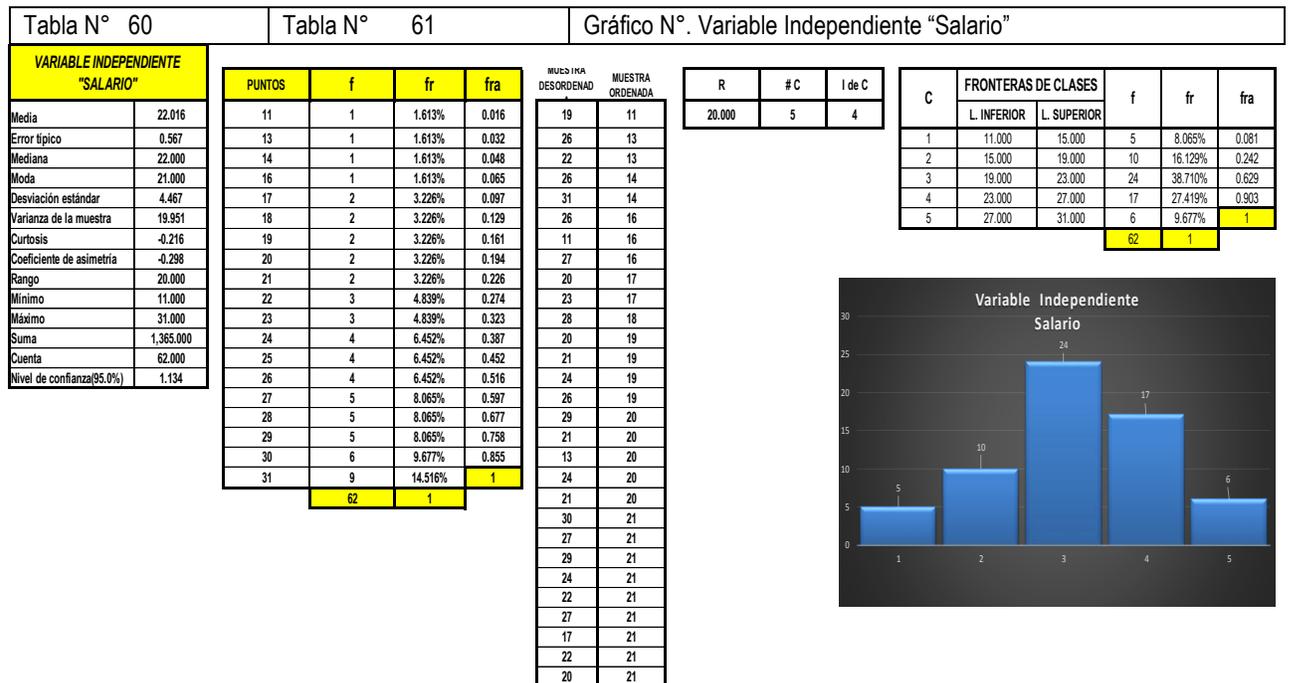
5.3. VARIABLE SALARIO.

El resultado que se obtuvo al aplicarles los cuestionarios a los 62 trabajadores encuestados con respecto a la **Variable Salario** fue el siguiente: Se obtuvo un valor Medio de 22.016 puntos, Mediana de 22 puntos y Desviación Estándar de 4.467 puntos.

Se infiere que la Media y la Mediana están aproximadamente iguales en valor y, si se considera que los encuestados respondieron que el 37.097% de los salarios es Regularmente Justo (tabla N° 11) y el 37.097% indicó que es Oportuno (Tabla N° 12), podemos pensar que esta es una variable que **no afecta el clima organizacional** de la institución en virtud de que el 45.161% están De Acuerdo en que el salario es justo (Tabla N° 17).

La información que se obtuvo al aplicar las encuestas fue:

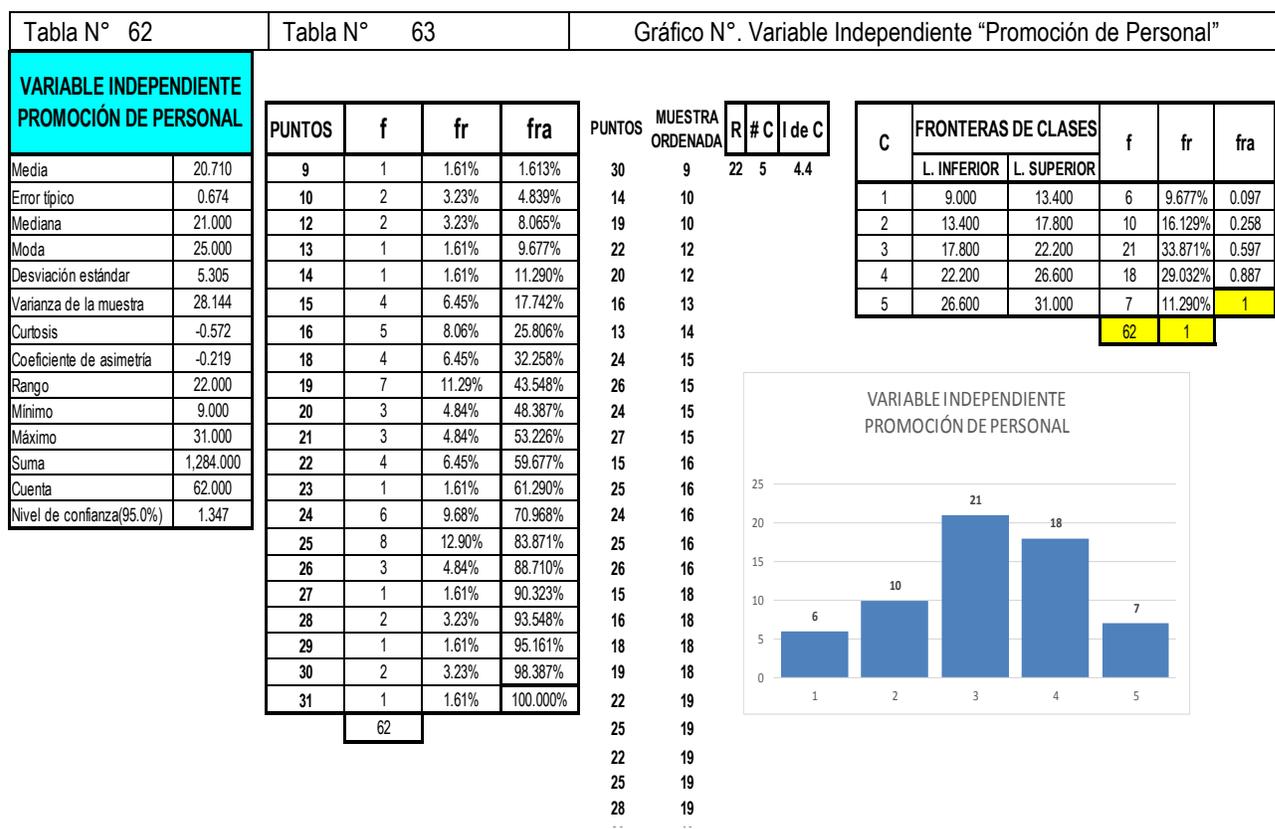
23 Trabajadores (37.097%) contestó que el salario que perciben es *Regularmente Justo* (Tabla 11), 23 trabajadores (37.097%) contestó que el pago recibido por concepto de salario es *Oportuno*. (Tabla 12), 20 trabajadores (32.258%) consideró que el pago recibido es *Poco Oportuno* (Tabla 13), 22 trabajadores (35.484%) contestó que el porcentaje del 40 al 59%, *Satisfacen* las necesidades básicas de su familia (Tabla 14), 20 trabajadores (32.258%) de los encuestados, contestó que basándose en su preparación profesional el salario es *Regularmente Adecuado*, (Tabla 15), 22 trabajadores (35.484%) están *Satisfechos* con las prestaciones a que tienen derecho (Tabla 16) y por último 28 personas trabajadores (45.161%) contestaron estar *De acuerdo* en que el salario es un factor que afecta el Clima Organizacional de la Preparatoria Isaac Arriaga de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo (Tabla 17).



5.4. VARIABLE PROMOCIÓN DE PERSONAL.

El resultado que se obtuvo al aplicarles los cuestionarios a los 62 trabajadores encuestados con respecto a la **Promoción de Personal** fue el siguiente: Se obtuvo un valor Medio de 20.710 puntos, Mediana de 21.000 puntos y Desviación Estándar de 5.305 puntos, además 50 personas (80.645%) opinaron que *Nunca* han accedido a promociones (Tabla 24).

29 trabajadores (46.774%) respondieron que los concursos de oposición *Casi Nunca* son frecuentes (Tabla 19); 20 trabajadores (32.258%) contestaron que el fallo en los concursos de oposición es *Regularmente Justo* (Tabla 20); 21 trabajadores (33.871%) manifestaron que A veces se cuenta con la información necesaria para concursar materias (Tabla 21); 19 trabajadores (30.645%) dijeron que el tiempo de publicación de materias disponibles para concurso de oposición es *Suficiente* para entregar su documentación en tiempo y forma (Tabla 22); 17 trabajadores (27.419%) contestaron que las promociones que se realizan son *Justas* (Tabla 23), 50 trabajadores (80.645%) consideraron que *Nunca* han accedido a alguna promoción (Tabla 24); 25 trabajadores (40.323%) consideraron que el trámite para la obtención de una promoción es *Nada Sencillo* (Tabla 25); 31 trabajadores (50.000%) respondieron que el tiempo de autorización de una promoción es *Muy Lento* (Tabla 26), 17 trabajadores (27.419%) respondieron que las promociones *Regularmente o A veces* afectan el clima organizacional de la Preparatoria Isaac Arriaga de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo (Tabla 27).

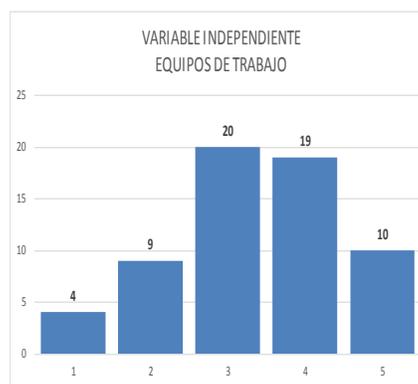


5.5. VARIABLE EQUIPOS DE TRABAJO.

Los datos que se obtuvieron al aplicar los cuestionarios a los trabajadores con relación a la variable **equipos de trabajo** fue que nunca se trabaja en equipo. Se obtuvo una Media de 25.065 puntos, Mediana igual a 25.00 puntos y una desviación estándar de 4.651 puntos.

31 trabajadores (50.00%) opinaron que el trabajo en equipo *A veces* se realiza (Tabla 29); 21 trabajadores (33.871%) indicaron que *A veces* han pertenecido a algún equipo de trabajo en esa Preparatoria (Tabla 30); 25 trabajadores (40.323%) consideraron que los equipos de trabajo *A veces* han estado bien integrados (Tabla 31); 13 trabajadores (20.968%) dijeron que *Regularmente y con frecuencia* existen fricciones entre los equipos de trabajo (Tabla 32); acorde con la tabla correspondiente La Preparatoria Isaac Arriaga tiene de un 40% a un 59% de armonía en cuanto al clima organizacional según lo manifestaron 23 trabajadores (37.097%), (Tabla 33); 19 trabajadores (30.645%) estuvieron *Regularmente y de acuerdo* en que las relaciones entre los equipos de trabajo afectan el Clima Organizacional de la preparatoria (Tabla 34), 30 trabajadores (48.387%) opinaron que las tareas siempre se distribuyen de forma *Regularmente equitativa* en los equipos de trabajo (Tabla 35); 28 trabajadores (45.161%) citaron que cada uno de los integrantes del equipo desempeña de manera *Regularmente eficiente* el rol que les corresponde (Tabla 36); 32 trabajadores (51.613%) citaron que las normas establecidas en los equipos de trabajo son *Suficientes*.

Tabla N° 64		Tabla N° 65				Gráfico N°. Variable Independiente "Equipos de Trabajo"										
VARIABLE INDEPENDIENTE EQUIPOS DE TRABAJO		PUNTOS	f	fr	fra	MUESTRA DESORDENADA	MUESTRA ORDENADA	R	# C	I de C	C	FRONTERAS DE CLASES		f	fr	fra
												L. INFERIOR	L. SUPERIOR			
Media	25.065	13	2	3.226%	3.226%	29	13	21	5	4.2	1	13.000	17.200	4	6.452%	0.06
Error típico	0.591	15	1	1.613%	4.839%	26	13				2	17.200	21.400	9	14.516%	0.21
Mediana	25.000	17	1	1.613%	6.452%	23	15				3	21.400	25.600	20	32.258%	0.53
Moda	25.000	19	1	1.613%	8.065%	32	17				4	25.600	29.800	19	30.645%	0.84
Desviación estándar	4.651	20	5	8.065%	16.129%	23	19				5	29.800	34.000	10	16.129%	1
Varianza de la muestra	21.635	21	3	4.839%	20.968%	21	20								62	1
Curtosis	0.284	22	3	4.839%	25.806%	20	20									
Coefficiente de asimetría	-0.421	23	5	8.065%	33.871%	22	20									
Rango	21.000	24	5	8.065%	41.935%	26	20									
Mínimo	13.000	25	7	11.290%	53.226%	21	20									
Máximo	34.000	26	5	8.065%	61.290%	25	21									
Suma	1,554,000	27	6	9.677%	70.968%	25	21									
Cuenta	62.000	28	4	6.452%	77.419%	31	21									
Nivel de confianza(95.0%)	1.181	29	4	6.452%	83.871%	34	22									
		30	2	3.226%	87.097%	33	22									
		31	2	3.226%	90.323%	25	22									
		32	3	4.839%	95.161%	20	23									
		33	2	3.226%	98.387%	21	23									
		34	1	1.613%	100.000%	27	23									
						24	23									
						32	23									
						25	24									
						27	24									
						30	24									
						23	24									
						30	24									
						13	25									
						29	25									

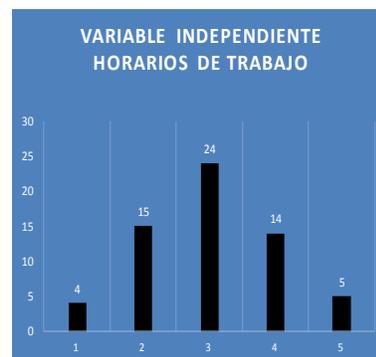


5.6. VARIABLE HORARIO DE TRABAJO.

Con respecto al horario, el resultado que se obtuvo al aplicarles el cuestionario a los 62 trabajadores de la Preparatoria Isaac Arriaga de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo fue el siguiente: Media de 29.048 puntos, Mediana igual a 29.00 puntos y una desviación estándar equivalente a 4.734 puntos.

31 trabajadores (50.00%) contestaron que es *Satisfactorio* su horario de trabajo (Tabla 39); 21 trabajadores (33.871%) citaron que están *Regularmente distribuidos* los horarios de trabajo (Tabla 40); 41 trabajadores (66.129%) observaron que el control de entradas y salidas de su horario de trabajo es *Suficiente* (Tabla 41); 25 trabajadores (40.323%) manifestaron que son *Regularmente eficientes* los controles de horario de trabajo (Tabla 42); 26 trabajadores (41.935%) opinaron que el horario de trabajo *Corresponde poco* al sueldo que percibe (Tabla 43); 24 trabajadores (38.710%) dijeron que *Nunca* existen sanciones por parte de la Dirección de la Preparatoria Isaac Arriaga de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo al no cumplir con su horario de trabajo (Tabla 44); 36 trabajadores (58.065%) señalaron que *Nunca* existen estímulos al cumplir con su horario de trabajo (Tabla 45); 51 trabajadores (82.258%) consideraron que *Nunca* se realizan descuentos por parte de la Dirección al no asistir a impartir sus clases (Tabla 46); 36 trabajadores (58.065%) consideraron *Adecuado* el tiempo de duración de una clase (Tabla 47); 22 trabajadores (35.484%) consideran que *A veces* la distribución de horarios afecta el Clima Organizacional de la escuela preparatoria (Tabla 48); 23 trabajadores (37.097%) manifestó que es *Poco justa* la distribución de la carga horaria entre los diferentes maestros de la escuela preparatoria. (Tabla 49).

Tabla N° 66		Tabla N° 67				Gráfico N°. Variable Independiente "Horario de Trabajo"									
VARIABLE INDEPENDIENTE HORARIOS DE TRABAJO		PUNTOS	f	fr	fra	MUESTRA DESORDENADA	MUESTRA ORDENADA	R	# C	I de C	C	FRONTERAS DE CLASES		f	fr
								22	5	4.41		L. INFERIOR	L. SUPERIOR		
Media	29.048	18	1	1.613%	1.613%	33	18				1	18.000	22.410	4	0.065
Error típico	0.601	19	2	3.226%	4.839%	31	19				2	22.410	26.820	15	0.242
Mediana	29.000	21	1	1.613%	6.452%	27	19				3	26.820	31.230	24	0.387
Moda	33.000	23	2	3.226%	9.677%	29	21				4	31.230	35.640	14	0.226
Desviación estándar	4.734	24	2	3.226%	12.903%	34	23				5	35.640	40.050	5	0.081
Varianza de la muestra	22.407	25	5	8.065%	20.968%	26	23							62	1
Curtosis	0.010	26	6	9.677%	30.645%	28	24								
Coefficiente de asimetría	-0.014	27	6	9.677%	40.323%	29	24								
Rango	22.000	28	3	4.839%	45.161%	33	25								
Mínimo	18.000	29	6	9.677%	54.839%	26	25								
Máximo	40.000	30	5	8.065%	62.903%	30	25								
Suma	1801.000	31	4	6.452%	69.355%	28	25								
Cuenta	62.000	32	4	6.452%	75.806%	33	25								
Nivel de confianza(95.0%)	1.202	33	6	9.677%	85.484%	35	26								
		34	1	1.613%	87.097%	35	26								
		35	3	4.839%	91.935%	32	26								
		37	3	4.839%	96.774%	27	26								
		39	1	1.613%	98.387%	26	26								
		40	1	1.613%	100.000%	24	26								
			62			23	27								
						32	27								
						30	27								
						32	27								
						30	27								
						33	27								
						31	28								

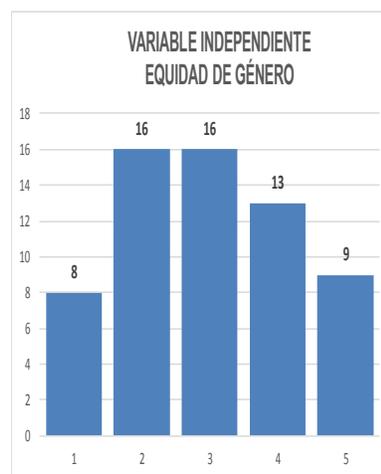


5.7. VARIABLE EQUIDAD DE GÉNERO.

De acuerdo a los datos obtenidos con relación a la variable **equidad de género** se puede informar los siguientes, Media 9.774, Mediana igual a 10.00 puntos y una desviación estándar de 3.144.

22 trabajadores (35.484%) opinaron que *Regularmente* existe equidad de género con relación a los trabajadores de esta Preparatoria (Tabla 51), además 15 trabajadores (24.154%) opina que Regularmente las decisiones que toma la dirección con relación a los docentes, se fundamente en la equidad de género (Tabla 52); Sin embargo, se puede observar que en las respuestas que dieron al cuestionario aplicado, 11 trabajadores (17.742%) opinaron que la asignación de materias se realiza Regularmente y a veces con base en la equidad de género (Tabla 53); 27 trabajadores (43.548%) consideraron que *Nunca* la equidad de género es un factor que afecta el Clima Organizacional de esta Preparatoria.

Tabla N° 68		Tabla N° 69				Gráfico N°. Variable Independiente "Equidad de Género"		Gráfico N°. Variable Independiente "Equidad de Género"								
VARIABLE INDEPENDIENTE EQUIDAD DE GÉNERO		PUNTOS	f	fr	fra	MUESTRA DESORDENADA	MUESTRA ORDENADA	R	# C	l de C	C	FRONTERAS DE CLASES		f	fr	fra
								12	5	2,4		L. INFERIOR	L. SUPERIOR			
Media	9.774	4	5	8.065%	8.065%	14	4				1	4.000	6.400	8	0.129	0.129
Error típico	0.399	5	1	1.613%	9.677%	8	4				2	6.400	8.800	16	0.258	0.387
Mediana	10.000	6	2	3.226%	12.903%	16	4				3	8.800	11.200	16	0.258	0.645
Moda	12.000	7	7	11.290%	24.194%	9	4				4	11.200	13.600	13	0.210	0.855
Desviación estándar	3.144	8	9	14.516%	38.710%	11	4				5	13.600	16.000	9	0.145	1.000
Varianza de la muestra	9.883	9	6	9.677%	48.387%	10	5							62	1	
Curtosis	-0.703	10	6	9.677%	58.065%	6	6									
Coefficiente de asimetría	-0.046	11	4	6.452%	64.516%	7	6									
Rango	12.000	12	10	16.129%	80.645%	12	7									
Mínimo	4.000	13	3	4.839%	85.484%	9	7									
Máximo	16.000	14	6	9.677%	95.161%	12	7									
Suma	606.000	15	1	1.613%	96.774%	13	7									
Cuenta	62.000	16	2	3.226%	100.000%	12	7									
Nivel de confianza(95.0%)	0.798		62			14	7									
						14	7									
						8	8									
						9	8									
						8	8									
						9	8									
						8	8									
						12	8									
						7	8									
						8	8									
						11	8									
						11	9									
						6	9									
						16	9									
						9	9									



5.8. PRUEBA DE HIPÓTESIS.

La **hipótesis general** que afirma “A mayor incremento en el salario, de la promoción del personal, de la equidad del trabajo en equipo, la organización de horarios de trabajo y la consideración de la equidad de género, se mejorará el clima organizacional de la Preparatoria Isaac Arriaga de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo”, se aprueba, en términos de que se confirma que el clima organizacional da como resultado una correlación marcada como “Moderada” a una correlación marcada como “Alta” y está determinado por las variables salario, promoción del personal, equidad del trabajo en equipo, organización de horarios de trabajo y equidad de género; lo cual significa que existe una vinculación estrecha entre las variables independientes y la variable dependiente (Tabla 56 y 57).

La **primera hipótesis** de trabajo que afirma “Si se incrementa el salario en relación al cargo, a la persona que desempeña el cargo, a la institución y a factores externos, se mejorará el clima organizacional de la Preparatoria Isaac Arriaga de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo” se aprueba ya que resultó ser *Moderada* ya que presentó un índice de correlación “r” positiva de 0.6720 (Tabla 56); en tanto que su coeficiente de determinación fue de 0.4520 (Tabla 57), lo cual significa que existe vinculación “*Moderada*” entre las dos variables.

La **segunda hipótesis** que expresa “A mayor promoción del personal con base en la decisión gerencial y a la publicidad interna, se mejorará el clima organizacional de la Preparatoria Isaac Arriaga de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, fue probada ya que presentó un índice de correlación “r” positiva de 0.773 (Tabla 56); en tanto su coeficiente de determinación fue de 0.598 (Tabla 57), lo que significa que existe vinculación “*Alta*” entre las dos variables.

La **tercera hipótesis** “La organización de equipos de trabajo, fundamentada en la integración de equipos formales, autodirigidos, círculos de calidad, equipos informales, de una función y de varias funciones, garantizará un mejor clima organizacional de la Preparatoria Isaac Arriaga de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo” se aprueba ya que presentó un índice de correlación de 0.738 (Tabla 56); en tanto su coeficiente de determinación fue de 0.545, lo que significa que existe vinculación marcada como “*Alta*” entre las variables y deberá tenerse especial cuidado tanto en el trabajo en equipo como en la integración de los equipos de trabajo.

La **cuarta hipótesis** “A mejor distribución de la jornada total, jornada parcial, trabajo flexible y trabajo compartido; se obtiene un mejor clima organizacional de la Preparatoria Isaac Arriaga de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo” fue aprobada ya que resultó una correlación de 0.746 (Tabla 56) y un coeficiente de determinación de 0.556, lo que significa que existe una asociación “Alta” entre las dos variables.

La **quinta hipótesis** que sostiene “a mejor toma de decisiones basada en la equidad de género se logrará un mejor clima organizacional de la Preparatoria Isaac Arriaga de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo” se comprueba ya que presentó un índice de correlación “r” positiva media de 0.449 (Tabla 56); en tanto que su coeficiente de determinación fue de 0.201, lo que significa que existe vinculación marcada como “Moderada” correlación.

5.9. DISCUSION DE RESULTADOS.

El trabajo de campo se inició en febrero de 2014, en ese momento la problemática laboral de esta Escuela Preparatoria “Isaac Arriaga” de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, era de alto riesgo. Las debilidades y fortalezas y, las amenazas y oportunidades que el medio ambiente le ofrecen, exigían un análisis detallado.

Los resultados obtenidos en el desarrollo de esta investigación se obtuvieron al aplicar 62 cuestionarios a trabajadores de la Preparatoria Isaac Arriaga de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo.

Los resultados obtenidos en el desarrollo de esta investigación son cercanos a la realidad. Con este estudio se confirma que es posible elaborar investigaciones científicas utilizando diseños correlacionales en cualquier Dependencia Educativa del Estado y del País, debido a la facilidad que otorgan estas instituciones para la obtención de la información a través de la aplicación de cuestionarios, así como de las entrevistas que se realizaron a los trabajadores académicos.

El objetivo de esta investigación fue determinar cuál es el clima organizacional que impera en la Preparatoria Isaac Arriaga de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, que le permita transformarse en una dependencia eficiente.

Al respecto el modelo de Ostroff (1993) establece que para conocer el clima de una institución o empresa se deben identificar las variables que las afectan (salarios, promoción del personal, horarios, equipos de trabajo y equidad de género).

Las hipótesis fueron planteadas conservando la naturaleza sistémica de la Institución. En el proceso de aprobar o desaprobar las hipótesis se utilizaron los datos de las correlaciones así como el de la frecuencia y las medidas de tendencia central y variabilidad.

La información se fue comprobando en el aspecto conceptual del Marco Teórico, consultando a expertos y al objeto de estudio, llegándose a lo siguiente:

1. La correlación entre el clima organizacional y salarios fue de moderada.
2. El clima organizacional y la promoción fue alta.
3. El Clima Organizacional con los equipos de trabajo fue alta.
4. El clima organizacional y el horario fue alta.
5. El clima organizacional y la equidad de género resultó en una correlación marcada como moderada, lo cual indica que existe una vinculación definida pero baja entre esta variable independiente y la dependiente.

Se pudo observar que no todas las variables tienen la misma incidencia en el clima organizacional; así como tampoco la misma posición y atención de las autoridades de la Preparatoria Isaac Arriaga de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo.

Cuando se realizó el trabajo de campo se pudo observar la buena disposición por parte de los académicos y también la cautela al momento de llenar el cuestionario, se dejó la opción en este de poner el nombre o no hacerlo y la mayoría de los trabajadores optó por no poner su nombre lo cual indica cierto temor por parte de ellos para dar este dato.

CAPITULO 6. PROPUESTA DEL MODELO DE CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA PREPARATORIA ISAAC ARRIAGA DE LA UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLAS DE HIDALGO.

6.1.- ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLÁS DE HIDALGO.

Rectoría

Secretaría Particular

Dirección de Patrimonio Universitario

Coordinación de Acceso a la Información Pública

Secretaría General

Asuntos Estudiantiles

Secretaría Académica

Coordinación General del Bachillerato

Coordinación General de Educación a Distancia

Coordinación General de Estudios de Posgrado

Coordinación para la Evaluación y Acreditación de Programas Educativos

Centro de Formación Docente y Atención Integral al Alumnado

Dirección del Centro de Estudios Sobre la Cultura Nicolaita

Dirección del Museo de Historia Natural

Dirección de Servicio Social

Dirección General de Bibliotecas

Departamento de Vinculación y Desarrollo

Departamento de Idiomas

Centro de Investigación de la Cultura Purépecha

Secretaría Administrativa

Dirección de Personal

Dirección de Control Escolar

Dirección de Servicios Generales

Dirección de Cómputo y Procesos de Información Universitaria

Dirección de Contabilidad

Departamento de Compras

Departamento de Supervisión

Archivo General

Secretaría Auxiliar

Coordinación de Prensa

Departamento Jurídico

Tesorería

Dirección del Programa para la Normalización de la Información Administrativa

Dirección de Ingresos

Dirección de Egresos

Departamento de Control Presupuestal

Departamento de Caja Ingresos

Departamento de Prestaciones Sociales

Departamento de Nóminas

Departamento de Convenios

Departamento de Comprobaciones

Departamento de Supervisión y Construcción

Contraloría

Dirección de Contraloría Interna

Coordinación de la Investigación Científica

Departamento de Comunicación de la Ciencia

Dirección de la Comisión de Planeación Universitaria

Coordinación de Proyectos y Obras

6.2.- MARCO NORMATIVO.

Disposiciones Reglamentarias sobre los profesores eméritos.

Reglamento General de Inscripciones.

Normas Reglamentarias para el Otorgamiento de Grados Honorarios.

Reglamento para el otorgamiento de la medalla "Rector Miguel Hidalgo".

Estatuto Universitario.

Reglamento de Incorporación de Institutos y Escuelas.

Reglamento de Becas para Alumnos de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo.

Reglamento del Departamento de Patrimonio Universitario.

Reglamento General de Exámenes.
Reglamento para el Disfrute del Año Sabático.
Ley Orgánica de Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo.
Lineamientos para la Integración de los Consejos Técnicos y elección de sus miembros.
Reglamento General del personal Académico.
Reglamento para el otorgamiento del premio “Padre de la Patria”.
Reglamento General de la División del Bachillerato.
Reglamento General de Estudios de Posgrado.
Reglamento General del Departamento de Idiomas.
Reglamento Interno del H. Consejo Universitario.
Reglamento del Programa de Estímulos al Desempeño Académico del Personal Docente de la UMSNH.
Reglamento General de Bibliotecas.
Reglamento de la Comisión de Rectoría.
Reglamento para otorgar el grado “Doctor Honoris Causa”.
Bases para el proceso de auscultación en la Designación de Directores.
Reglamento Interno de Escuelas Incorporadas de la UMSNH.
Reglamento para la elección de Consejeros Universitarios Profesores y Alumnos.
Manual para la adquisición de Bienes Muebles e Inmuebles y contratación de Servicios de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo.

6.3.- ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA PREPARATORIA “ISAAC ARRIAGA” DE LA UMSNH.

Breve reseña de la preparatoria Isaac Arriaga

La Preparatoria Isaac Arriaga tuvo su nacimiento un 22 de noviembre de 1976, en esta fecha la preparatoria inició sus cursos al mando del director fundador el Químico Fármaco Biólogo Evodio Romero Rodríguez, y siendo secretario el profesor Fernando Ramírez Aguilar.

La escuela preparatoria Isaac Arriaga tuvo el enfoque de una escuela experimental en donde se aplicaron planes de estudio y programas diferentes con los que se trabajaban en ese momento en las preparatorias de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, con la finalidad y el objetivo de mejorarlos en un futuro.

A la preparatoria se le asignó el nombre del ilustre Nicolaita José Isaac Arriaga Ledesma que nació el 1º de junio de 1890 en la hacienda de Santa Ana Mancera, en el municipio de Puruándiro y murió asesinado el 12 de mayo de 1921 en esta ciudad de Morelia, Michoacán por dignificar a la mujer. La Preparatoria comenzó con sus funciones como tal en el edificio de la escuela primaria “Centro Escolar

Michoacán”, junto al templo de San Agustín, en el año 1977 se cambió al edificio donde actualmente se encuentra ubicada la escuela de Lengua y Literatura Hispánicas en avenida Madero número 580, aquí estuvo hasta el año 1983, fecha en que se construyó el edificio en donde actualmente y hasta la fecha, se desarrollan las actividades de la preparatoria, ubicada en calle Manuel Villalongín número 355, fraccionamiento Girasoles.

Poco a poco esta institución fue creciendo en infraestructura, equipo y ampliando sus instalaciones, el maestro Evodio Romero, puso mucho empeño en esta escuela piloto, implementando y trabajando en el proyecto de reforma al Bachillerato, proyecto que marcó la diferencia, al lograr la participación entusiasta y cooperativa de maestros y alumnos que lograron la actualización de programas de estudio, la reglamentación de las academias, se apoyó la capacitación y actualización de los docentes, se abrieron talleres de pintura, teatro, música, se realizaron eventos culturales y lo mejor fue que se impulsó por primera vez en la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo la creación de un consejo técnico paritario, es decir, en donde existieran representantes de maestros y alumnos dentro del mismo, y se apoyó la organización estudiantil.

En el año de 1985-1986, la preparatoria participó significativamente en la reforma a la Ley Orgánica vigente y, en el año 1989-1990 participa en la reforma de los planes de estudio, cambiando el periodo de preparatoria de 2 años a 3 años.

6.4.- PERSONAJES ILUSTRES.

6.4.1.- Isaac Arriaga. Nació en la hacienda de Santa Ana Mancera, en el municipio de Puruándiro, el primero de junio de 1890. Fue el primero de los cuatro hijos de Celso Arriaga y Juan Ledesma. A los quince años dejó su tierra natal para dirigirse a la capital michoacana, gracias a una disposición del gobierno estatal en la cual cada ayuntamiento nombraría a un estudiante sobresaliente para becarlo y continuara sus estudios en el Colegio de San Nicolás. En este plantel es donde se desarrolló académica e intelectualmente. En 1908 obtuvo el primer lugar en el segundo concurso de matemáticas y fue nombrado, sin dejar de ser estudiante, subprefecto del Colegio. En 1909 recibió el reconocimiento como el “mejor Estudiante del Colegio de San Nicolás. Al lado de personajes como: José Rubén Romero, Francisco J. Múgica, Jesús Romero Flores y Cayetano Andrade, formaron parte de formaron parte de la revista literario Flor de Loto. Al terminar el bachillerato se matriculó en la escuela de Medicina.

En 1918 fue diputado federal por el distrito de Uruapan, curul desde donde defendió a la clase trabajadora y los derechos laborales de la mujer. Fue asesinado el 12 de mayo de 1921 en una manifestación de católicos a manos de Eladio García.

([http://dieumsnh.qfb.umich.mx/ChicagoAPA/desc/EL%20HUMANISMO%20MILITANTE%20%20\(ISAAC%20ARRIAGA\).pdf](http://dieumsnh.qfb.umich.mx/ChicagoAPA/desc/EL%20HUMANISMO%20MILITANTE%20%20(ISAAC%20ARRIAGA).pdf))

6.4.2.- Vasco de Quiroga. Vasco de Quiroga nació en Madrigal de las Altas Torres (Ávila), en la región de Castilla, España, en 1470. Durante su niñez vivió en dicha villa hasta la edad en que empezó sus estudios de Jurisprudencia, momento en que se trasladó a Salamanca.

Fue juez de residencia en Orán, y representó a la Corona en los tratados de paz con el rey de Tremecén (1526). Ejerció un alto cargo en la Real Cancillería de Valladolid. Sus méritos fueron notorios, llamando la atención del obispo de Badajoz, quien le recomendó a la reina para que fuese nombrado oído de la Audiencia de México.

En 1531 viene a la Nueva España como miembro de la segunda audiencia. Se ganó el afecto de los indios gracias a sus obras y a las medidas económicas que promovió y que tendieron a beneficiarlos, en el contexto de la conquista del país. Su sólida formación humanista le hizo acreedor al trato de Tata Vasco en el que se expresa el afecto filial de los indígenas de la región. Trasladó la catedral de Tzintzuntzan a Pátzcuaro. Funda el “pueblo hospital de Santa Fe de la Laguna” y el “Colegio Seminario de San Nicolás” en 1538, por orden de Fray Juan de Zamarraga, es ordenado Primer Obispo de Michoacán, Don Vasco de Quiroga falleció el 14 de marzo de 1565 en Uruapan. (Manual para curso de inducción, 2015-2016 de las preparatorias de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, páginas 12 y 13).

6.4.3.- Miguel Hidalgo. Nació en 1753 y murió en 1811. Sacerdote y prócer de la independencia de México. Termina su carrera eclesiástica en el colegio de San Nicolás de Valladolid en 1778. Destinado a la parroquia de Dolores en 1803, se conmueve por la difícil situación que viven los indígenas y los campesinos y planea su liberación. Culpa al Estado español del oprobio y participa en una conspiración contra la autoridad peninsular. Descubierta su plan, resuelve proclamar la independencia de México con el Grito de Dolores, el 16 de septiembre de 1810. Inicia las hostilidades con éxito en San Miguel el Grande, Celaya, Valladolid, hoy Morelos, y Guanajuato, pero el sentido popular e

indigenista de esta revolución y sus propuestas de eliminación de los privilegios sociales alían en su contra a los propietarios mexicanos y españoles de tierras. Gana la batalla de las Cruces el 30 de octubre de 1810, contra T. Trujillo, líder de los ejércitos enemigos. Después de esta victoria marcha sobre la indefensa México, pero prefiere retirarse a Querétaro. Ese error permite que se reorganicen los ejércitos realistas al mando del general español Félix María Calleja del Rey, que atacan Guanajuato y Guadalajara, ciudad en la que Hidalgo organiza un gobierno. Perdidas esas ciudades, su lugarteniente Allende y otros deponen a Hidalgo por su incapacidad militar. Con sus partidarios más fieles huye con la esperanza de llegar a Estados Unidos, pero es capturado el 21 de marzo de 1811 y fusilado, tras un rápido trámite para despojarlo de sus votos eclesiásticos. (Diccionario de biografías, Terranova Editores)

6.4.4.- José María Morelos y Pavón. Nació en Valladolid hoy Morelia en 1765 y murió en Ecatepec, Morelos en 1815. Sacerdote y patriota mexicano. Se une al movimiento del cura Miguel Hidalgo desde octubre de 1810. Por sus ideas políticas implanta medidas de contenido social, como la devolución de tierras comunales a los campesinos, la abolición de la esclavitud y la exención de tributos. Con un ejército de mestizos y mulatos, conquista la región de Guerrero. El 14 de septiembre de 1813 decide formar un Congreso de Chilpancingo, donde expone su ideario político con el manifiesto Sentimiento de la Nación. Con el nombramiento del general Félix María Calleja del Rey como jefe realista, los campesinos temerosos de la represión española abandonan la causa de Morelos. Cae derrotado en Valladolid en diciembre de 1813 y más tarde pierde Purnarán, Oaxaca y Acapulco. El Congreso de Apatzingán lo proclama jefe de gobierno cuando se proclama la Constitución Republicana el 22 de octubre de 1814, pero en 1815 es capturado por realista en Tezmacala, llevado a México, despojado de su investidura religiosa por la Inquisición, sentenciado a muerte por un tribunal militar y fusilado en Ecatepec San Cristóbal, hoy Ecatepec Morelos.

6.4.5.- Melchor Ocampo. Nació en Pateo, Michoacán, 1814 y murió en Tepexi del Río en 1861. Estudió derecho en la Universidad de ciudad de México, dedicándose también al estudio de la botánica, la química y las ciencias naturales. Viajó por Europa durante 1840, y a su vuelta inició su carrera política. Abogado mexicano que se destacó como político defensor de la causa liberal. Trabajó con el grupo que apoyaba a Benito Juárez y que redactó las Leyes de Reforma. Asimismo fue miembro del

Congreso Constituyente, en donde formó parte de la comisión redactora de la Constitución de 1857. Dado su apoyo incondicional al liberalismo, fue fusilado por los conservadores. Elegido por el estado de Michoacán para el congreso Constituyente de 1842, fue nombrado gobernador de Michoacán en 1846. Desde ese puesto se rebeló contra el Tratado de Guadalupe-Hidalgo, por el que se cedían a Estados Unidos los territorios de Texas, Nuevo México, Alta California y parte de Tamaulipas.

Desterrado por Santa Anna en Nueva Orleans, conoció allí a Benito Juárez y a otros liberales. Cuando Juárez ocupó la presidencia tras el golpe de estado de Ignacio Comonfort, a Ocampo le fue asignada la Secretaría de la Gobernación; también fue presidente del Congreso. Liberal del grupo radical, fue una de las figuras clave de la Reforma, y redactó algunas leyes. En 1861 comunicó a Juárez su deseo de retirarse; pero cuando se hallaba en Pococa, un grupo al mando del español Lindoro Cajiga le detuvo y le trasladó a Tepexi, donde fue fusilado.

(http://www.biografiasyvidas.com/biografia/o/ocampo_melchor.htm)

6.4.6.- Pascual Ortiz Rubio. Nació en Morelia, en 1877 y murió en México en 1963. Político mexicano, presidente de la República entre 1930 y 1932. Estudió ingeniería en la Escuela Nacional de Ingenieros de México y se tituló como topógrafo en 1902. Ejerció su profesión en Michoacán e intervino en la política local, primero como diputado en 1927 y luego como gobernador de 1917 a 1920. En 1920 fue nombrado secretario de Comunicaciones y Obras Públicas en los gabinetes de Adolfo de la Huerta y del general Álvaro Obregón. El presidente Plutarco Elías Calles del 1924 a 1928 lo nombró embajador en Alemania y en Brasil. Dejó el cargo para presentarse como candidato a la presidencia de la República. Tras haber vencido en las elecciones, tomó posesión el 5 de febrero de 1930, pero el mismo día fue víctima de un atentado con proyectiles de bala que lo obligó a dejar el poder en manos de sus colaboradores durante 60 días. Ostentó el mando del país hasta el 4 de septiembre de 1932, cuando se vio obligado a renunciar por la oposición del Congreso, de los gobernadores de los estados y del general Plutarco Elías Calles. Durante su gobierno se fundó la Comisión Nacional de Turismo; se promulgó el 28 de agosto de 1931, la Ley Federal del Trabajo, y ese mismo año México ingresó en la liga de las Naciones. (http://www.biografiasyvidas.com/biografia/o/ortiz_rubio.htm).

6.5.- CRONOLOGÍA DE DIRECTORES Y DIRECTORAS.

1976 - 1981	Q.F.B. Evodio Romero Rodríguez
1981 – 1983	L.H. Adalberto Oseguera Lua
1983 – 1984	M.C. Oracio Barbosa García
1984 – 1991	Ing. Guillermo Ramón Campiño García
1991 – 1994	Ing. Rodolfo Lemus
1994 – 1996	Ing. Ma. Estela Rodríguez
1996 – 1998	L.F.M. Graciela Guzmán Jimenéz
1998 - 1998	Dr. Ángel Bravo Cisneros
1998 – 2006	C.P. Juan Javier Ruiz López
2006 – 2009	Dr. Diego Aguila-socho Montoya
2009 – 2011	Lic. Adalberto Abrego Gutierrez
2011 – 2012	L.E. Ignacio Campos Equihua
2012 – 2014	L.E. J. Refugio Rodríguez Velázquez
2014 – 2015	M. en F. Natalia Villazan Morales
2015 – actualmente	Mtra. Tanya Madeleine Álvarez Guzmán,

6.6.- MEDIO FÍSICO Y LOCALIZACIÓN.

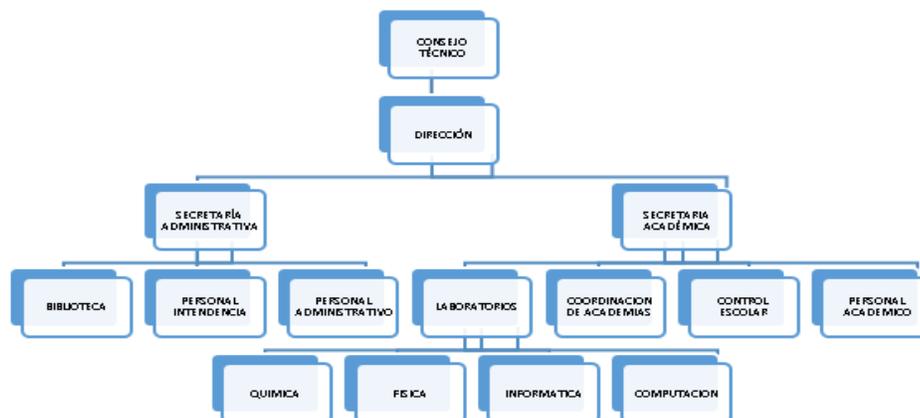
Domicilio de la Preparatoria “Isaac Arriaga”: Avenida Manuel Villalongín, número 355, colonia Los Girasoles. Morelia, Michoacán.

FIGURA 6. UBICACIÓN GEOGRÁFICA DE LA PREPARATORIA “ISAAC ARRIAGA”



6.7.- ORGANIZACIÓN Y ESTRUCTURA DE LA PREPARATORIA ISAAC ARRIAGA.

FIGURA 7. ORGANIGRAMA DE LA PREPARATORIA “ISAAC ARRIAGA”.



6.8. FACULTADES Y OBLIGACIONES DE LA DIRECCIÓN DE LA PREPARATORIA ISAAC ARRIAGA DE LA UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLÁS DE HIDALGO.

OBJETIVO GENERAL DE LA DIRECCIÓN.

Fomentar el desarrollo integral de la Preparatoria Isaac Arriaga, manteniendo un buen clima de trabajo, a través de impulsar el desempeño de la planta docente y administrativa, así como vigilar el desarrollo sano e integral de los alumnos, todo mediante la administración de los recursos y estableciendo vínculos de la Preparatoria con su entorno.

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES.

- Velar por el cumplimiento de la Ley Orgánica, el Estatuto y de los reglamentos.
- Proponer las designaciones, cambios y remociones de los profesores interinos y adjuntos, debido a causas justificadas.
- Procurar el mejoramiento del Plantel y la realización de los planes y programas de trabajo, dictando las medidas que procedan.
- Nombrar a los secretarios de la Preparatoria con aprobación del rector.
- Representar a la Preparatoria Isaac Arriaga.
- Concurrir a las sesiones del Consejo Universitario y presidir los Colegios de Profesores.
- Profesar como catedrático en la Preparatoria Isaac Arriaga.
- Vetar los acuerdos del Consejo Técnico, cuando sean contrarios a la Ley Orgánica, al Estatuto o a los Reglamentos.
- Rendir anualmente al Rector un informe sobre los trabajos desarrollados y las actividades que deben llevarse a cabo en el periodo siguiente.
- Presentar anualmente al Rector el proyecto de presupuesto de su dependencia.
- Mantener el orden y la disciplina dentro del plantel a su cargo.
- Autorizar la asistencia de oyentes a las cátedras siempre que no dificulte la enseñanza de los alumnos matriculados.
- Propiciar los espacios para el desarrollo integral de los docentes, que permitan la transmisión del conocimiento y desarrollo de procesos didácticos en la enseñanza/aprendizaje.
- Establecer acuerdos entre el personal administrativo y docente, para que en conjunto desarrollen los planes de trabajo, así como la programación de fechas y criterios de evaluación.
- Promover el desarrollo integral de los alumnos, a través de actividades que fomenten la cultura, deporte y educación.
- Ejercer el liderazgo institucional que permita el desarrollo de un buen clima de trabajo.

FACULTADES Y OBLIGACIONES DE LA SECRETARÍA ACADÉMICA DE LA PREPARATORIA ISAAC ARRIAGA DE LA UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLÁS DE HIDALGO.

OBJETIVO GENERAL DE LA SECRETARÍA ACADÉMICA.

La Secretaría Académica tiene como función básica la de consolidar una cultura de trabajo, a través de la planeación, programación, coordinación y seguimiento de todas las actividades académicas de la escuela, así como mantener actualizados los programas de estudio y buscar el desarrollo integral de la planta docente y de la coordinación de los profesores con los estudiantes.

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES:

Realizar y desempeñar las comisiones y asuntos que determine el director.

Coordinación de cursos de inducción.

Elaboración de calendarios de actividades académicas, deportivas y culturales.

Calendarización de exámenes ordinarios, extraordinarios y extraordinarios de regularización.

Supervisar y controlar el cumplimiento de los programas de estudio.

Fomentar el desarrollo integral de la planta docente, a través de cursos de actualización docente, que favorezcan el desarrollo humano de la planta docente.

Solicitar al personal docente de Tiempo Completo y Medio Tiempo, entreguen en tiempo y forma sus planes de trabajo antes del inicio de cada ciclo escolar, de acuerdo al artículo 52 inciso E del Reglamento General del Personal Académico, los que después turnará al H. Consejo Técnico de la Preparatoria Isaac Arriaga para su aprobación.

Supervisar el buen funcionamiento de los laboratorios de Cómputo, Química, Física y Biología.

Elaboración de las convocatorias internas y externas, vigilando se cumpla con los convenios entre el sindicato de profesores y la autoridad de la Universidad.

Coordinación de la participación de los estudiantes en los diferentes eventos académicos internos y externos como Olimpiadas de Conocimiento.

Mantener actualizadas la base de datos de alumnos y maestros.

Realizar las estadísticas académicas de alumnos y docentes.

Promover reuniones de academias, para planear, evaluar y actualizar los programas de materias.

FACULTADES Y OBLIGACIONES DE LA SECRETARÍA ADMINISTRATIVA DE LA PREPARATORIA ISAAC ARRIAGA DE LA UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLÁS DE HIDALGO.

OBJETIVO GENERAL DE LA SECRETARÍA ADMINISTRATIVA.

Coordinar con los máximos niveles de eficiencia y eficacia los recursos financieros, humanos, materiales, espacios físicos y equipo con que cuenta la preparatoria Isaac Arriaga.

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES:

- I. Realizar y desempeñar las comisiones y asuntos que determine el director.
- II. Elaborar y llevar un control del presupuesto asignado a la Preparatoria, con estricto apego a los lineamientos y criterios de la Tesorería de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo.
- III. Control administrativo de las incidencias del personal docente y administrativo de la Preparatoria Isaac Arriaga, así como atender los asuntos de las relaciones laborales y los que se derivan de los contratos colectivos de los sindicatos con la autoridad.
- IV. Velar por la integridad del patrimonio universitario.
- V. Presentar avances periódicos de las actividades inherentes a su cargo.
- VI. Elaboración del POA.
- VII. Coordinación y vigilancia del buen funcionamiento de la biblioteca.
- VIII. Coordinar al personal de intendencia y administrativo, para que se generen las condiciones ideales de higiene y limpieza en los espacios destinados a la enseñanza, áreas administrativas, verdes, estacionamiento y de descanso.
- IX. Apoyo de logística en la administración de los espacios físicos con que cuenta la Preparatoria.
- X. Gestionar la autorización de materias ante la Secretaría Administrativa de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo.
- XI. Realizar y gestionar los pagos del personal docente y administrativo de la Preparatoria Isaac Arriaga.

6.9. ORIENTACIÓN DE LA PROPUESTA

La presente investigación está orientada a hacer una propuesta metodológica de un nuevo modelo de Clima Organizacional para la Preparatoria Isaac Arriaga de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, que es el objetivo que persigue dicha institución educativa en mejorar y desarrollarse laboralmente, reflejándose en el agrado y satisfacción de sus profesores.

6.10. METODOLOGÍA PROPUESTA PARA LA PREPARATORIA ISAAC ARRIAGA DE LA UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLÁS DE HIDALGO.

A partir del análisis de los teóricos y los modelos que exponen los mismos, se propone el modelo mostrado en la figura 8, orientado a posicionar a la Preparatoria Isaac Arriaga de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo con ventaja competitiva en el entorno educativo en el que participan. Los modelos que proporcionaron más elementos para la formulación del modelo propuesto de la Preparatoria Isaac Arriaga objeto de estudio, y a juicio de la investigadora, fueron el Modelo Cíclico de Desarrollo Organizacional, el Modelo Sistémico, el Modelo de investigación-acción y el Modelo Burocrático.

El modelo Cíclico de Desarrollo Organizacional, rescata elementos que deben de considerarse para dar mantenimiento constante al modelo administrativo diseñado para la Preparatoria "Isaac Arriaga".

En cuanto al modelo sistémico, éste concibe a las organizaciones como un sistema integrado por varios elementos que interactúan constantemente y cuya presencia, características y comportamiento están encaminados al logro de objetivos concretos.

El modelo administrativo de investigación-acción, este modelo de amplia aplicabilidad, considera al cambio planeado como un proceso cíclico que involucra colaboración entre los miembros de la organización y los expertos del desarrollo organizacional. Hace especial hincapié en la recopilación de datos y el diagnóstico antes de la acción, planeación e implantación, así como una cuidadosa evaluación de los resultados después de realizar la acción.

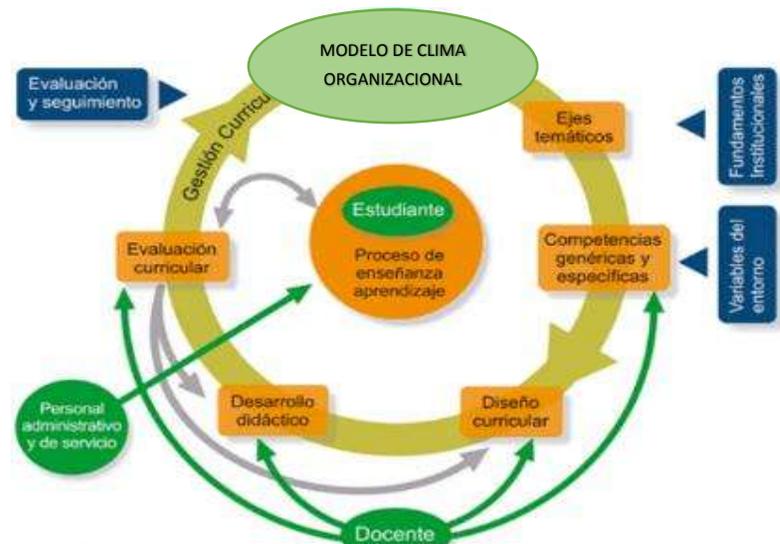
El modelo burocrático de la organización, se presenta generalmente como una empresa u organización donde el papeleo se multiplica y aumenta, impidiendo soluciones rápidas o eficientes.

El término también se emplea en el sentido de apego de los funcionarios a los reglamentos y rutinas, causando ineficiencia en la organización.

Tomando como base las diferentes teorías, se hace una propuesta metodológica orientada a que todo Director de un Organismo Educativo pueda ponerla en práctica y posicione su organización como una institución de éxito.

La base para su desarrollo está estructurada tomando en cuenta cuatro niveles para que puedan ser trabajados en forma secuencial para propiciar el desarrollo y posicionamiento de la organización como una empresa de orden mundial, su desarrollo puede darse como:

FIGURA 8. PROPUESTA DE MODELO DE CLIMA ORGANIZACIONAL PARA LA PREPARATORIA ISAAC ARRIAGA DE LA UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLÁS DE HIDALGO.



Fuente: Elaboración propia, basado en el marco teórico de esta misma investigación y en su metodología.

CONCLUSIONES

Las conclusiones que se obtuvieron al desarrollar la investigación científica de la Preparatoria Isaac Arriaga de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, fueron las siguientes:

- 1). Se infiere que el Modelo de Clima Organizacional actual de la Preparatoria Isaac Arriaga de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, debe ser mejorado y actualizado.
- 2). Las correlaciones correspondientes a las variables Salario, Promoción de personal, Equipos de trabajo y Horarios de trabajo, tuvieron calificaciones altas, lo cual significa que existe una vinculación muy significativa entre estas variables independientes y la variable dependiente.

Es de hacer notar que no todas las variables tienen la misma incidencia en el Clima Organizacional; así como tampoco la misma posición y atención por parte de las autoridades educativas.

Las variables independientes correspondientes a la Salario, Promoción de personal, Equipos de trabajo y Horarios de trabajo, resultaron con calificación marcada como alta, esto se debe a una abundancia en la buena prestación de servicios y a la capacidad para proporcionarlos adecuadamente.

- 3). En consecuencia, se afirma que el impacto que tienen las variables anteriormente descritas es el siguiente: los equipos de trabajo afectan al Clima Organizacional en 0.738, el horario de trabajo afecta al Clima Organizacional en 0.746, la equidad de género afecta al Clima Organizacional en 0.449, el salario afecta al Clima Organizacional en 0.672 y la promoción del personal afecta al Clima Organizacional en 0.773. (Tabla 56). Como se observa, la que mayor influencia tiene es la variable independiente correspondiente a la *Promoción de personal*, seguida del horario de trabajo, los equipos de trabajo, el salario y por último la equidad de género.

- 4). Se investigó hemerobibliográficamente, sobre el tema central (Clima Organizacional), así como la parte teórica de cada una de las cinco variables independientes, de donde se extrajeron sus dimensiones e indicadores para efectuar el estudio de campo.

- 5). Por consiguiente, el resultado obtenido de la hipótesis general y las cinco hipótesis de trabajo que se formularon se validan en su totalidad, lo que indica que el modelo laboral actual de la Preparatoria Isaac Arriaga de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, es necesario de optimizar.

- 6). No tienen una declaratoria de MISION y VISION.
- 7). Se trabaja en equipo (laboralmente)
- 9). El personal tiene un alto sentido de responsabilidad y honestidad.
- 10). El espacio físico donde están trabajando es adecuado.
- 11). Tienen seguridad en poder defender en casos de injusticia laboral
- 12). El personal tiene alto sentido de pertenencia a su preparatoria

En resumen, el trabajo de campo dio respuesta al objetivo general y los cinco objetivos específicos que se plantearon en el sentido de aportar resultados concretos avalados con opiniones y puntos de vista del investigador y de los funcionarios que colaboraron en esta investigación.

RECOMENDACIONES.

- 1). Que el presente trabajo, sirva para un próximo estudio en el ámbito estatal o nacional, con el objetivo de medir la eficiencia en el desempeño laboral en las escuelas preparatorias de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo y el comportamiento de las variables que inciden en el Clima Organizacional.
- 2). Motivar en el personal académico como una prioridad, la capacitación docente con la finalidad de dar mejor atención a los alumnos de nuestra preparatoria, así como también atender con primacía lo concerniente a la relación laboral existente entre las autoridades y académicos, las condiciones generales laborales, la motivación del orgullo, lealtad y el compañerismo.
- 3). Un buen clima organizacional beneficia el desarrollo de las instituciones.

Bibliografía:

Hall, Richard H (1983) La naturaleza y las clases de organizaciones En Organizaciones Estructura y proceso (pp 848) México: Prentice Hall Hispanoamericana

Chiavenato I (1994). Administración de Recursos Humanos. Bogotá: Mac Gran – Hill. Interamericana, S.A.

Arciniega, L. (2002). "Compromiso organizacional México ¿Cómo hacer que la gente se ponga la camiseta?". En: Dirección estratégica Julio-Agosto 21-23

Davis, K. y Newstrom, J. (1999). Comportamiento humano en el trabajo. México: Mc Graw Hill.

Serna H, (1997). Gerencia Estratégica. Colombia: 3R Editores.LTD

Guedez, V, (1998). Gerencia Cultura y Educación. Caracas: Fondo Editorial Tropykos/ Clacdec.

Valle, R (1995). Gestión Estratégica de Recursos Humanos. Estados Unidos: Addison Wesley Iberoamericana.

Phegan B, (1998). Desarrollo de la Cultura de su Empresa. México: Panorama Editorial, S.A.

Joyce RothschildWitt, "The Collectivist Organization: An Alternative to Rational Bureaucratic Models", American Sociological Review 44 (Agosto1979)

Patrick Whitaker (1998) Cómo gestionar el cambio en contextos educativos: Narcea,

Periódico Oficial Del Gobierno De Constitucional Del Estado De Michoacán De Ocampo

<http://redalycuaemexmx/redalyc/pdf/3/30350pdf> (Consultado 2 de Febrero 2009)

<http://wwwgestiopoliscom/organizacional/introduccion/climaorganizacionalhtm> (Consultado 2 de Febrero de 2009)

<http://menriveragblogspotcom/007//climaorganizacionalhtml> (Consultado 2 de Febrero de 2009)

http://mailudgvirtualudgmx/biblioteca/bitstream/3456789/8//La_naturaleza_y_las_clases_de_organizacionespdf (Consultado 2 de Febrero de 2009)

<http://www.monografias.com/trabajos12/adminst/adminst.shtml#ORGANIZ> (Consultado 15 de Febrero de 2009)

http://sistemas.itlp.edu.mx/tutoriales/procesoadmvo/tema3_1.htm (Consultado 15 de Febrero de 2009)

www.udec.edu.mx/conamceca/DoctosPonencias/04.ppt (Consultado 15 de Febrero de 2009)

www.face.ubiobio.cl/webfile/media/42/documentos/administracion.pdf (Consultado 15 de Febrero de 2009)

<http://www.municipiosmich.gob.mx/acuitzio/municipio/estadistica/infraestructura.php> (Consultado 21 de Febrero de 2009)

<http://www.e-local.gob.mx/work/templates/enciclo/michoacan/mpios/16001a.htm> (Consultado 21 de Febrero de 2009)

<http://www.eumed.net/libros/2008c/432/metodologia%20del%20 analisis%20del%20clima%20organizaciona.htm> (Consultado 21 de Febrero de 2009)

<http://www.infomipyme.com/Docs/DO/Offline/liderazgo.pdf> (Consultado 21 de Febrero de 2009)

<http://es.wikipedia.org/wiki/Informaci%C3%B3n> (Consultado el 25 de Febrero de 2009)

<http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/648-definicion-de-clima-laboral.html> (Consultado el 25 de Febrero de 2009)

<http://www.wordreference.com/es/en/frames.asp?es=claridad> (Consultado el 25 de Febrero de 2009)

<http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/como-construir-una-cultura-del-reconocimiento.htm> (Consultado el 26 de Febrero de 2009)

<http://mecicalidad.dafp.gov.co/documentacion/Componente%20Ambiente%20de%20Control/Clima%20Organizacional.pdf> (Consultado el 26 de Febrero de 2009)

<http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/gerencia-empatia-e-inteligencia-emocional.htm> (Consultado el 26 de Febrero de 2009)

<http://hosting.globalcorporativa.com/empresa/general/monografias/monografia43.pdf> (Consultado el 27 de Febrero de 2009)

<http://www.monografias.com/trabajos15/direccion/direccion.shtml> (Consultado el 27 de Febrero de 2009)

<http://www.caahs.colostate.edu/ccp/PDF/IngredientsSuccessfulCollaborationSpanish.pdf> (Consultado el 2 de Marzo de 2009)

<http://es.answers.yahoo.com/question/index?qid=20080816134700AAP8Wyy> (Consultado el 2 de Marzo de 2009)

<http://elsofa-delgerente.blogspot.com/2008/03/definicion-de-trabajo-en-equipo.html> (Consultado el 2 de Marzo de 2009)

<http://www.monografias.com/trabajos26/liderazgo-y-equipo/liderazgo-y-equipo.shtml> (Consultado el 2 de Marzo de 2009)

<http://www.elpais.com/diccionarios/castellano/consideraci%C3%B3n> (Consultado el 2 de Marzo de 2009)

http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/misionempresarial/ (Consultado el 2 de Marzo de 2009)

<http://www.elpais.com/diccionarios/castellano/honesto> (Consultado el 3 de Marzo de 2009)

www.elranchodejonas.com/principiosyvalores/HONESTIDAD.doc (Consultado el 3 de Marzo de 2009)

<http://www.elpais.com/diccionarios/castellano/congruente> (Consultado el 3 de Marzo de 2009)

<http://www4.ujaen.es/~pberrios/congru.pdf> (Consultado el 4 de Marzo de 2009)

<http://mexico.smetoolkit.org/mexico/es/content/es/3643/Ambiente-laboral-> (Consultado el 4 de Marzo de 2009)

<http://www.mitecnologico.com/Main/ConceptoImportanciaCapacitacion> (Consultado el 4 de Marzo de 2009)

<http://www.mitecnologico.com/Main/DefinicionConceptoDeMotivacion> (Consultado el 8 de Marzo de 2009)

<http://www.gestiopolis.com/canales7/ger/conceptos-basicos-de-administracion-de-empresas.htm> (Consultado el 8 de Marzo de 2009)

<http://www.definicionabc.com/general/trabajo.php> (Consultado el 8 de Marzo de 2009)

<http://www.monografias.com/trabajos31/equidad-interna/equidad-interna.shtml> (Consultado el 8 de Marzo de 2009)

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/codetiade.htm> (Consultado el 8 de Marzo de 2009)

http://html.rincondelvago.com/el-respeto_2.html (Consultado el 8 de Marzo de 2009)

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/coricvel.htm> (Consultado el 10 de Marzo de 2009)

<http://www.leonismoargentino.com.ar/INST236.htm> (Consultado el 10 de Marzo de 2009)

<http://www.infomipyme.com/Docs/SV/Offline/comoadministrar/trabajo.htm> (Consultado el 10 de Marzo de 2009)

http://www.serbi.luz.edu.ve/scielo.php?pid=S1315-95182005012000011&script=sci_arttext (Consultado el 10 de Marzo de 2009)

<http://maps.google.es/maps?f=q&hl=es&q=Morelia> (Consultado el 10 de Marzo de 2009)

<http://www.monografias.com/trabajos33/plan-investigacion/plan-investigacion.shtml> (Consultado el 12 de Marzo de 2009)

ANEXOS

CUESTIONARIO PARA EVALUAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA PREPARATORIA ISAAC ARRIAGA DE LA UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLÁS DE HIDALGO

DEFINICIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL: ES UN CONSENSO DE LAS DESCRIPCIONES INDIVIDUALES SOBRE LA ORGANIZACION

ANEXO 1. CUESTIONARIO.

PROPORCIONE LOS SIGUIENTES DATOS:

GENERO: MASCULINO () FEMENINO ()

ANTIGÜEDAD EN AÑOS				
De 1 a 5 años	De 6 a 10 años	De 11 a 15 años	De 16 a 20 años	21 en adelante

ESCOLARIDAD			
LICENCIATURA	ESPECIALIDAD	MAESTRÍA	DOCTORADO

ÁREA DE CONOCIMIENTO			
CIENCIAS SOCIALES	CIENCIAS ADMINISTRATIVAS	CIENCIAS ECONÓMICAS	OTRA, ¿CUÁL?

NOMBRAMIENTO COMO DOCENTE			
POR HORAS	MEDIO TIEMPO	¾ DE TIEMPO	TIEMPO COMPLETO

VARIABLE "SALARIO". 7 PREGUNTAS (DE LA 1 A LA 7)

1.- ¿El salario que percibe es justo de acuerdo al trabajo que desempeña?
2.- ¿El pago recibido por concepto de aplicación de exámenes extraordinarios y adicionales es justo?
3.- ¿El pago recibido por concepto de aplicación de exámenes extraordinarios y adicionales es oportuno?
4.- ¿El salario que percibe, satisface las necesidades básicas de Usted y de su familia?
5.- Tomando como base la preparación profesional que Usted tiene. ¿Considera que el salario es adecuado?
6.- ¿Está satisfecho con las prestaciones a las que tiene derecho?
7.- ¿Considera que el salario es un factor que afecta el clima organizacional en la escuela Preparatoria?

VARIABLE “PROMOCIÓN DE PERSONAL”. 8 PREGUNTAS (DE LA 8 A LA 16)

8.- ¿Los concursos de oposición son frecuentes?
9.- ¿Es justo el fallo en los concursos de oposición?
10.- ¿Cuenta con la información necesaria para concursar materias?
11.- ¿El tiempo de publicación de materias disponibles para Concurso de Oposición es suficiente para entregar su documentación en tiempo y forma?
12.- ¿Las promociones que se realizan son justas?
13.- ¿Ha accedido a alguna promoción?
14.- ¿Es sencillo el trámite para la obtención de una promoción?
15.- El tiempo de autorización de una promoción es:
16.- ¿Considera que las promociones afectan el clima organizacional de la escuela Preparatoria?

VARIABLE “EQUIPOS DE TRABAJO”. 8 PREGUNTAS (DE LA 17 A LA 25)

17.- ¿El trabajo se realiza en equipo?
18.- ¿Ha pertenecido a algún equipo de trabajo en la escuela Preparatoria?
18.- ¿Considera que los equipos de trabajo están bien integrados?
20.- ¿Existen fricciones entre los equipos de trabajo?
21.- ¿Qué porcentaje tiene de armonía la escuela Preparatoria?
22.- ¿Las relaciones entre los equipos de trabajo, afectan el clima organizacional de esta escuela Preparatoria?
23.- ¿Se distribuyen las tareas en forma equitativa en los equipos de trabajo?
24.- ¿Desempeña cada uno de los integrantes del equipo el rol que le corresponde?
25.- ¿Existen normas bien establecidas en los equipos de trabajo?

VARIABLE “HORARIO DE TRABAJO”. 8 PREGUNTAS (DE LA 26 A LA 36)

26.- ¿Es satisfactorio su horario de trabajo?
27.- ¿Están distribuidos correctamente los horarios de trabajo?
28.- ¿Existe control en el registro de entradas y salidas de su horario de trabajo?
29.- ¿Son eficientes los controles de horario de trabajo?
30.- ¿El horario de trabajo corresponde al sueldo que percibe?
31.- ¿Existen sanciones por parte de la dirección al no cumplir con su horario de trabajo?
32.- ¿Existen felicitaciones por parte de la dirección al cumplir con su horario de trabajo?
33.- ¿Se realizan descuentos por parte de la dirección al no asistir a impartir sus clases?
34.- ¿El tiempo de duración de una clase es adecuado?
35.- ¿Considera que la distribución de horarios afecta el clima organizacional de la escuela Preparatoria?
36.- ¿Considera que la distribución de la carga horaria entre los diferentes maestros de esta escuela Preparatoria es justa?

VARIABLE “EQUIDAD DE GÉNERO”. 7 PREGUNTAS (DE LA 37 A LA 40)

37- ¿Existe equidad de género con relación a los docentes de esta escuela Preparatoria?
38- ¿Las decisiones que toma la dirección, con relación a los docentes, se fundamentan en la equidad de género?
39- ¿La asignación de materias se realiza con base en la equidad de género?
40- ¿Considera que la equidad de género es un factor que afecta el clima organizacional de escuela Preparatoria?

DATO OPCIONAL DEL ENTREVISTADO:

NOMBRE: _____

OBSERVACIONES: _____

ENTREVISTADOR: _____

FECHA: _____

ANEXO 2. COEFICIENTE DE PEARSON.

VARIABLES	Salario	Promoción de Personal	Equipos de Trabajo	Horarios de Trabajo	Equidad de Género	Clima Organizacional
Salario		0.439514533	0.302161196	0.340340036	0.188231187	0.672042327
Promoción de Personal	0.439514533		0.529596498	0.415751348	0.089387384	0.773694493
Equipos de Trabajo	0.302161196	0.529596498		0.431695317	0.184877507	0.738476069
Horarios de Trabajo	0.340340036	0.415751348	0.431695317		0.345558431	0.746126596
Equidad de Género	0.188231187	0.089387384	0.184877507	0.345558431		0.449102422
Clima Organizacional	0.672042327	0.773694493	0.738476069	0.746126596	0.449102422	

VARIABLES	Salario	Promoción de Personal	Equipos de Trabajo	Horarios de Trabajo	Equidad de Género	Clima Organizacional
Salario		0.193173025	0.091301389	0.11583134	0.03543098	0.451640889
Promoción de Personal	0.193173025		0.280472451	0.172849184	0.007990104	0.598603169
Equipos de Trabajo	0.091301389	0.280472451		0.186360847	0.034179693	0.545346905
Horarios de Trabajo	0.11583134	0.172849184	0.186360847		0.119410629	0.556704898
Equidad de Género	0.03543098	0.007990104	0.034179693	0.119410629		0.201692986
Clima Organizacional	0.451640889	0.598603169	0.545346905	0.556704898	0.201692986	

ANEXO 3. MATRÍZ METODOLÓGICA

Variable	Dimensión	Indicadores	Pregunta
Salario	<ul style="list-style-type: none"> - Cargo - Persona que desempeña el cargo - Empresa - Factores externos 	Complejidad Desempeño Economía Mercado mano de Obra Tiempo Clima organizacional Satisfactor	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7
Promoción de personal	<ul style="list-style-type: none"> - Decisión gerencial - Publicidad interna 	Desempeño Tiempo Información Acceso a la información Clima organizacional	8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16
Equipos de Trabajo	<ul style="list-style-type: none"> - Formales - Informales - Tradicionales - Autodirigidos - Permanentes - Temporales - Una función - Varias funciones - Círculos de calidad 	Normas Intereses Metas Proximidad Rol Integración Clima organizacional	17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25
Horario de Trabajo	<ul style="list-style-type: none"> - Jornada total - Jornada Parcial - Semana Laboral - Comprimida - Trabajo flexible - Trabajo compartido 	Horas Carga horaria Registro asistencia Control Sueldo Sanciones Reconocimiento Clima organizacional	26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36
Equidad de Género	<ul style="list-style-type: none"> - Masculino - Femenino 	Diferencia sexual Desigualdad Discriminación Clima organizacional	37, 38, 39, 40

ANEXO 4. VALIDÉZ DEL CONTENIDO

Variable	Dimensión	Autores
Salario	<ul style="list-style-type: none"> - Cargo - Persona que desempeña el cargo - Empresa - Factores externos 	<ul style="list-style-type: none"> - Vargas, 1994 - Morales y Velan Día, 1983
Promoción de personal	<ul style="list-style-type: none"> - Decisión gerencial - Publicidad interna 	<ul style="list-style-type: none"> - Escat, 2005 - Graham, 1982
Equipos de Trabajo	<ul style="list-style-type: none"> - Formales - Informales - Tradicionales - Autodirigidos - Permanentes - Temporales - Una función - Varias funciones - Círculos de calidad 	<ul style="list-style-type: none"> - Gordon, 1997 - Furnham, 2001
Horario de Trabajo	<ul style="list-style-type: none"> - Jornada total - Jornada Parcial - Semana Laboral - Comprimida - Trabajo flexible - Trabajo compartido 	<ul style="list-style-type: none"> - Ley Federal del Trabajo, 2006-08-15 - Enciclopedia del Management Océano/Centrum, 2005
Equidad de Género	<ul style="list-style-type: none"> - Masculino - Femenino 	<ul style="list-style-type: none"> - Organización de Naciones Unidas 2006 - Instituto Michoacano de la Mujer, 2006 - Instituto de las Mujeres del D.F. 2006 - Partido Revolucionario Institucional, 2000

ANEXO 5. ALFA DE CRONBACH

		Sumatoria de las varianzas de cada columna, es decir de la columna 1 a la 38									
		Varianza de la columna que corresponde a columna de los totales									
		Alfa de Cronbach = 0.837 <i>"Aceptable" Mediciones confiables y consistentes</i>									
Número de preguntas	40										
Número de preguntas - 1	39	44.203	1.274	1.153	1.349	1.023	1.044	1.236	1.122	0.793	
k	1	239.7821259									