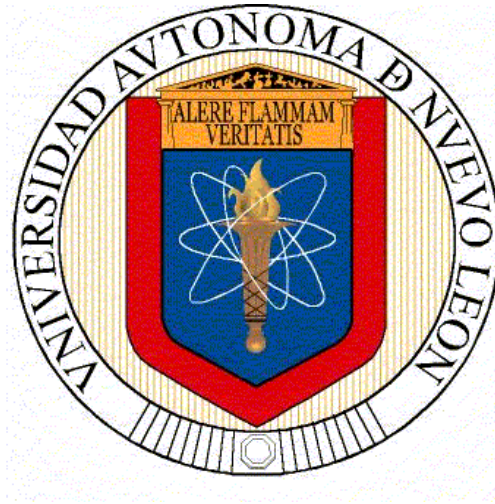


**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
FACULTAD DE PSICOLOGÍA**



**CLIMA ORGANIZACIONAL EN UNA INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN
SUPERIOR DEL NORESTE DEL PAÍS**

**POR
ERNESTO ALEJANDRO SÁNCHEZ REYES**

**PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRÍA EN PSICOLOGÍA CON
ORIENTACIÓN EN PSICOLOGÍA LABORAL Y ORGANIZACIONAL**

MARZO 2016

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
FACULTAD DE PSICOLOGÍA**

SUBDIRECCIÓN DE POSGRADO



**CLIMA ORGANIZACIONAL EN UNA INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN
SUPERIOR DEL NORESTE DEL PAÍS**

**POR
LIC. ERNESTO ALEJANDRO SÁNCHEZ REYES**

**PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRÍA EN PSICOLOGÍA CON
ORIENTACIÓN EN PSICOLOGÍA LABORAL Y ORGANIZACIONAL**

**DIRECTOR DE PROYECTO
DRA. AURORA MOYANO GONZÁLEZ**

MONTERREY, NUEVO LEÓN

MARZO 2016

AGRADECIMIENTOS

Principalmente a Dios por permitirme vivir esta experiencia.

A mis padres Ernesto Sánchez y Orfelina Reyes por el apoyo incondicional que me han brindado siempre en la vida y en todos mis proyectos. Mil Gracias.

A mis hermanos Frida, Ersael, Flor por ser una gran motivación en mi vida.

A mi amiga Janeth Rodríguez por siempre alentarme a dar lo mejor de mí.

A mis compañeros, especialmente Julia, Jimena, Fernando, por estar ahí en todo momento, Gracias.

A la Dra. Aurora Moyano por su apoyo y enseñanza para desarrollar este proyecto.

Al Dr. Álvaro Ascary por todas sus atenciones y facilidades otorgadas para la elaboración de este proyecto.

Indice

CAPÍTULO 1	7
Introducción.....	7
1.1. <i>Naturaleza del problema</i>	7
1.2 <i>Objetivo general del proyecto</i>	7
1.3 <i>Objetivos específicos</i>	8
1.4 <i>Propósito de investigación</i>	8
1.5 <i>Preguntas de investigación</i>	8
CAPÍTULO 2	9
Revisión de la literatura.....	9
2.1 <i>Antecedentes Generales</i>	9
2.2 <i>Definiciones desarrollo</i>	11
2.3 <i>Definiciones de Organización</i>	12
2.3.1 <i>Objetivos de una organización</i>	13
2.3.2 <i>Principios de la organización</i>	14
2.4 <i>Definiciones de Clima Organizacional.</i>	15
2.5 <i>Enfoques de Clima Organizacional.</i>	19
2.6 <i>Características del Clima Organizacional</i>	21
2.7 <i>Dimensiones de Clima Organizacional.</i>	23
2.8 <i>Intervenciones del Clima Organizacional.</i>	29
2.9 <i>Funciones del Clima Organizacional</i>	30
CAPÍTULO 3	33
Metodología.....	33
3.1 <i>Diseño del estudio.</i>	33
3.2 <i>Hipótesis.</i>	33
3.3 <i>Operacionalización de las variables.</i>	33
3.4 <i>Población.</i>	33
3.5 <i>Escenario o ambiente.</i>	34
3.6 <i>Instrumento de medición.</i>	34
3.7 <i>Procedimiento.</i>	35
CAPÍTULO 4	36
Resultados y discusión	36

4.1 Nivel general del Clima Organizacional del personal de la institución de educación superior.	36
4.2 Nivel general del Clima Organizacional por dimensiones:	37
4.2.1 Nivel general del Clima Organizacional de docentes por dimensiones.....	38
4.2.2 Nivel general del Clima Organizacional de Administrativos por dimensiones ..	39
4.3 Nivel General de Clima Organizacional por ítem.	40
4.3.1 Dimensión Ambiente Físico:	40
4.3.2 Dimensión Comunicación e Información interna:	41
4.3.3 Dimensión Trabajo en Equipo:	42
4.3.4 Dimensión Formación y Desarrollo:	43
4.3.5 Dimensión Motivación:	44
4.3.6 Dimensión Toma de Decisiones:	45
4.3.7 Dimensión Identidad:	46
CAPITULO 5	47
Conclusiones.....	47
REFERENCIAS.	48
.....	51
Encuesta sobre Clima Organizacional.....	51

Resumen

En el contexto laboral actual en México, es fundamental hablar sobre la importancia que tiene el Clima Organizacional (CO) dentro de una Organización y/o Institución, y como es que repercute directamente en la productividad que esta pueda tener, a través de la fuerza laboral que consiguen los colaboradores día con día.

Para Rodríguez (2005) el Clima Organizacional “se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo.” (Pág. 161).

Por ello es fundamental un estudio de Clima Organizacional en la Organización, indistintamente cual sea su giro, en este caso una Institución de Educación Superior, pues la misión de esta es Formar profesionales competentes en el ejercicio y generación de nuevos conocimientos en la psicología. Por consiguiente para lograr esto es necesario el trabajo conjunto de las diferentes áreas que intervienen en el proceso a fin de brindar un servicio de forma eficiente.

De tal manera que podemos interpretar que al estudiar de este fenómeno con fines de obtener una perspectiva global sobre la percepción general de los empleados de una organización, puede brindar una pauta para detectar las áreas de oportunidad respecto a este tópico, a fin de formular y aplicar estrategias que mejoren el ambiente dando calidad laboral al colaborador a fin de que este sea productivo y sea observable en el servicio que brinde al cliente final.

El presente producto es un estudio sobre el diagnóstico de clima organizacional en una Institución de Educación Superior en el personal administrativo y docente con la finalidad de conocer las percepciones del personal por medio de un instrumento de clima organizacional que evalúa siete dimensiones.

-Espacio físico.

-Comunicación e información interna.

-Trabajo en equipo.

-Formación y desarrollo.

-Motivación.

-Toma de decisiones

-Identidad.

CAPÍTULO 1

Introducción

1.1. Naturaleza del problema

Hablar sobre el Clima Organizacional dentro de una organización es un tópico fundamental, pues en base a ello podemos tener una amplia perspectiva respecto a las condiciones en diferentes ámbitos de la organización.

Determinar el Clima Organizacional es un tema de relevancia para las organizaciones, en donde desean una continua mejora del ambiente de trabajo para poder conseguir un aumento de productividad considerando el recurso humano. El Clima Organizacional, junto a las características organizacionales y los individuos que la componen forman un sistema dinámico que tienen un impacto en los resultados de la organización, así mismo determina la forma en que un individuo percibe su trabajo, su desempeño, productividad y satisfacción. Por tales motivos es de suma importancia para cualquier organización diagnosticar y conocer el clima organizacional en el que se encuentran actualmente y en base a este diagnóstico poder hacer intervención en las áreas donde se requiera mejorar. Ya que poseer en la institución un clima organizacional adecuado genera una mayor motivación y por ende una mejor productividad, así como un acrecimiento en el compromiso y lealtad por parte del personal de la institución.

1.2 Objetivo general del proyecto

Hacer un Diagnóstico de Clima Organizacional, para conocer la percepción que tiene el personal docente y administrativo de la Institución de Educación Superior partiendo de las 7 dimensiones (Espacio físico, Comunicación e información interna, Trabajo en equipo,

Formación y Desarrollo, Motivación, Toma de decisiones, Identidad. (que evalúa el instrumento sobre clima organizacional.)

1.3 Objetivos específicos

- a) Conocer cuál es la percepción que tienen los docentes y personal administrativo hacia el clima organizacional de la Institución donde laboran.
- b) Conocer el nivel general del Clima Organizacional de acuerdo a las dimensiones evaluadas.
- c) Conocer el nivel general de cada dimensión evaluada.

1.4 Propósito de investigación

Determinar cuál será la percepción de Clima Organizacional de la Institución donde se llevará a cabo la investigación con la finalidad de reconocer cuales son las fortalezas y oportunidades con que cuenta la Institución en dicho ámbito, para que con base a ello se mejoren las áreas de oportunidad lo que brindará un mejor clima organizacional, pues de este factor se desprende significativamente la productividad y el desarrollo de la mejora continua.

1.5 Preguntas de investigación

- a) ¿Cuál será la percepción general hacia el Clima Organizacional por parte del personal Docente y Administrativo en la Institución donde se llevará a cabo la investigación?
- b) ¿Cuál será la percepción por dimensión evaluada hacia el Clima Organizacional por parte del personal Docente y Administrativo en la Institución donde se llevará a cabo la investigación?

CAPÍTULO 2

Revisión de la literatura

2.1 Antecedentes Generales

El Desarrollo Organizacional surge en el año 1924, cuando las investigaciones en la Psicología aplicada al trabajo, obtienen resultados sobre la influencia que tienen los factores de comportamiento en el trabajo organizado. Este movimiento nace no con la idea de favorecer el desarrollo del individuo como tal, sino con la intención de favorecer el desarrollo de una organización, mediante el trabajo realizado por un grupo de personas que pertenecen a una misma empresa y que persiguen los mismos fines.

Surge de un conjunto de ideas que integran en un todo al ser humano, a la organización y al ambiente, ideas orientadas a dar un nuevo enfoque a la administración en general y, a la forma de ver al ser humano en lo particular.

En una organización no siempre los objetivos del individuo y los objetivos organizacionales se correspondían, un comportamiento ineficiente de los miembros de la organización impedía el logro de los objetivos, por lo tanto se pensó en la posibilidad de una dinámica motivacional orientada al ser humano. Si la productividad es el principal objetivo de la organización y el individuo es una parte esencial en el logro de este objetivo, se debe atender el comportamiento humano, con todo lo que lo integra.

De acuerdo con Méndez (2006), el desarrollo organizacional surge de la idea de que el ser humano como miembro de una organización, vive ambientes complejos y dinámicos, ya que las organizaciones están compuestas por personas, grupos y comunidades que tienen comportamientos diversos que afectan el ambiente laboral. Manifiesta que el origen de clima organizacional está en la sociología, que enfatiza la importancia del hombre en su función de trabajo, como integrante de un sistema social.

El tema de clima organizacional nace concretamente en 1962, al mismo tiempo que surge lo que hoy conocemos como Desarrollo Organizacional, y el estudio de los sistemas en las organizaciones.

Para dar respuesta a las exigencias actuales en torno a las condiciones laborales y la evolución del concepto de trabajo, las organizaciones se ven obligadas o inmersas en un contexto en el que hay que tomar en cuenta el factor humano y el sentido que las personas le dan a la empresa.

Un estudio de Clima Organizacional el cual se basa en la recopilación de información sobre la percepción del colaborador dentro de la compañía y cuál es su postura ante las diferentes estructuras; con la finalidad de conocer cuáles son los aspectos de los que se puede obtener ventaja para el desarrollo de la organización y cuales en algún momento pueden resultar un freno en el progreso.

El Clima Organizacional es también conocido por diferentes autores como: clima institucional, clima laboral, ambiente laboral o ambiente organizacional es un tópico fundamental a considerar por las organizaciones, pues de este se desprende en gran parte la productividad del empleado; el que generará aumento en la calidad de los servicios y productos que la empresa brinda además de la mejora en el servicio al cliente ya sea interno o externo.

Hellrieger y Slocum (1974), exponen que el Clima Organizacional es “un conjunto de atributos que pueden ser percibidos acerca de una organización particular y/o sus subsistemas, y que puede ser inducido por la forma en que la organización interactúa con sus miembros y su ambiente”.

A través de un Diagnostico de Clima Organizacional la Organización puede fácilmente detectar áreas de oportunidad en el funcionamiento de su estructura lo que está

impactando negativamente en el ambiente laboral, afectando la calidad de vida del empleado y su productividad.

Es importante resaltar que el Clima Laboral es el resultado de las percepciones del trabajador; este repercute en su desempeño y comportamiento dentro de la compañía, más no es el resultado de la suma de todos los factores que intervienen en la organización.

Furnham (Citado por, Pérez, 2008, p. 5) expone que el clima tiene un impacto tan vital en el individuo en el trabajo como el clima atmosférico respecto a las actividades y los estados de ánimo en general de las personas, siendo un punto medular inserto dentro de un complejo conjunto de fuerzas en una organización que inciden sobre quienes trabajan en ella, afectando tanto el desempeño como la satisfacción de los empleados.

A pesar de la globalidad del concepto, y de haber surgido de una comprensión de la organización como un sistema abierto, el clima de una organización es entendido habitualmente como medio interno, es decir, se pone atención a variables y factores internos de la organización y no a factores del entorno en que la organización se encuentra inmersa.

2.2 Definiciones desarrollo

“El desarrollo es una condición social, en la cual las necesidades auténticas de su población se satisfacen con el uso racional y sostenible de recursos y sistemas naturales. La utilización de los recursos estaría basada en una tecnología que respeta los aspectos culturales y los derechos humanos.” (Grondona, 2000, p.35).

El desarrollo en una contexto organizacional, conlleva el estudio de los procesos sociales que tienen lugar en una organización, con el fin de que todos sus miembros identifiquen los obstáculos que se presentan para llegar al objetivo de la empresa, principalmente la productividad y, los factores que influyen negativamente en la eficacia y

eficiencia del grupo; lo anterior con el objetivo de tomar medidas para mejorar las interrelaciones, medidas que influyan de manera positiva en el logro del objetivo de la organización.

2.3 Definiciones de Organización

Organización es un término que se utiliza en diferentes contextos y sentidos, en este trabajo se tomará el significado de organización orientado a la administración.

Para Reyes, (2007) la palabra organización viene del griego “organon”, que significa instrumento. El autor ilustra el significado de este término, haciendo referencia al término “organismo” que implica:

- A. Partes y funciones diversas. Ningún organismo tiene partes idénticas ni de igual funcionamiento.
- B. Unidad funcional. Estas partes diversas tienen, con todo, un fin común e idéntico.
- C. Coordinación y autoconstrucción. Para el logro del fin, a cada una de las partes corresponde una acción distinta y complementaria a las demás, cada parte actúa viendo el fin común y ayudan a las demás a construirse y ordenarse conforme a un fin específico.

Organización es la estructuración técnica 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 eficacia dentro de los planes y objetivos señalados.

Para Terry, citado por Reyes la organización “es el arreglo de las funciones que se estiman necesarias para lograr un objetivo, y una indicación de la autoridad y la responsabilidad asignadas a las personas que tienen a su cargo la ejecución de las funciones respectivas”. (p. 276)

2.3.1 Objetivos de una organización

Para Reyes, (2007) los objetivos de una organización se clasifican en básicos y secundarios.

Objetivos básicos:

- A. Suplir las limitaciones. Ninguna persona puede bastarse por sí misma, para el logro de un objetivo necesita coordinarse con otros, algo que sucede necesariamente dentro de una organización.
- B. Permitir la comunicación de los valores. Dentro de una organización, el individuo tiene la necesidad de comunicarse con los demás para hacerle saber sus debilidades, limitaciones y pensamientos, la organización a su vez debe satisfacer a esta necesidad.
- C. Lograr la eficacia de la acción con la mayor eficiencia posible. La eficacia consiste en el logro de los objetivos que se han propuesto. Una mejor organización permite la eficiencia que es el logro de los objetivos en mejores niveles y condiciones, con el menor esfuerzo y con los menos recursos posibles.

Objetivos secundarios:

- A. Aumentar las capacidades. Las capacidades que cada miembro de la organización posee, rendirán más cuando las combine de manera eficiente con las de los demás integrantes.
- B. Aprovechar los conocimientos acumulados en el pasado. Transmitir a los demás los conocimientos adquiridos o las experiencias acumuladas en el pasado, con la finalidad de aplicar estos conocimientos y experiencias en el presente. De esta manera no se cometerán errores que se hayan cometido, no habrá pérdida de tiempo y se lograrán los objetivos con menor esfuerzo.

- C. Ahorrar tiempo. Las tareas de una organización se cumplirán en menor tiempo, cuando hay coordinación entre los integrantes de esta organización.
- D. Favorecer la especialización. La organización exige que cada quien se especialice en cada tarea, lo que conlleva a un beneficio de mayor eficacia y perfección.

2.3.2 Principios de la organización

Reyes, (2007) describe cinco principios de la organización, se considera que cada uno de los principios influye en el Clima Organizacional

- A. Principio de la especialización. La división del trabajo es la forma de obtener mayor especialización y con ello, mayor precisión, profundidad de conocimientos, destreza y perfección en cada una de las personas dedicadas a una función. Es imposible para una persona abarcarlo todo, cuanto menor sea el campo al que se dediquen, obtienen más eficiencia en su trabajo.
- B. Principio de la unidad de mando. En una organización existe la necesidad de que cada subordinado no reciba órdenes sobre una misma materia, de dos personas distintas. Esto es un punto esencial para el orden y la eficiencia que existe en una organización. La unidad de mando se establece para una mayor eficiencia, esto es un solo mando que fije el objetivo común y guíe a todos a lograrlo.
- C. Principio el equilibrio de la autoridad-responsabilidad. La autoridad se ejerce de arriba hacia abajo; la responsabilidad va en la misma línea pero de abajo hacia arriba. Como elemento esencial en la jerarquía de una organización, cada nivel jerárquico debe tener señalado de manera perfecta el nivel de responsabilidad que en la función de la línea respectiva corresponde a cada jefe. Esta responsabilidad, constituye a su

vez, el fundamento de la autoridad que debe concedérsele. La autoridad sin responsabilidad trastorna gravemente a la organización.

D. Principio del equilibrio de dirección control. La delegación de funciones consiste en hacer a través de otro. Se delega la autoridad correlativamente a la responsabilidad comunicada. La autoridad se delega, mientras que la responsabilidad se comparte, sin embargo la autoridad delegada no debe seguirse ejerciendo más que en casos extraordinarios. El delegante debe conocer la forma en que está actuando el delegado para corregir sus errores, orientar su acción y, en último término limitar la responsabilidad comunicada.

E. Principio de la definición de puestos. Mientras no se establezca de manera precisa y clara lo que cada integrante de la organización debe hacer, no existirá una estructura adecuada.

2.4 Definiciones de Clima Organizacional.

El concepto de Clima Organizacional es reciente, su desarrollo no se ha completado y existen diversos enfoques para definirlo, se propone por primera vez en los años sesenta por Gellerman, citado por García 2009, en el área de psicología social orientada al trabajo en una organización.

Una definición de clima organizacional es de Forehand y Glimer (1964) “El clima es un conjunto de características que describen una organización, las cuales: a) distinguen una organización de otras organizaciones; b) son relativamente duraderas en el tiempo, y c) influyen la conducta de la gente en las organizaciones”.

Por su parte Rodríguez, (2004, citado por Reinoso, 2007, p.41.) define al Clima Organizacional, como las percepciones que comparten los miembros de una organización

respecto del trabajo, el ambiente físico en que tiene lugar, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo

De acuerdo a lo que expone Anzola, (2003, citado por, Pérez, 2008, p. 7) el Clima Organizacional es el cumulo de las percepciones e interpretaciones relativamente permanentes que los individuos tienen con respecto a su organización, que influyen en la conducta y diferencian una organización de otra.

Para Chiavenato, (1992, citado por García, 2009, p. 54.) el clima organizacional se refiere básicamente como el medio interno de una organización, la atmosfera psicológica característica de cada organización. También menciona que el clima organizacional involucra diferentes aspectos de la situación, que se sobreponen mutuamente en diversos grados, como el tipo de organización, la tecnología, las políticas, las metas operacionales, los reglamentos internos; además de las actitudes, sistemas de valores y formas de comportamiento social que son impulsadas o castigadas.

Según lo expuesto por Martín y Colbs (1999, citado por Arrieta, 2012, p.10.) mencionan que hablar sobre lo que es el clima, resulta un concepto metafórico pues este proviene de la meteorología, se volvió importante en el ámbito social cuando las organizaciones comenzaron a tomarle importancia a los aspectos de un ambiente de trabajo positivo y satisfactorio para conseguir una mayor productividad en términos de calidad no solo cuantitativos.

Como lo dice Pérez de Maldonado (1997, citado por Garza Puente, 2010, p. 16) hay que entender este concepto como un fenómeno que se deriva de las interacciones que existen entre individuo-grupo-condiciones de trabajo; y que a su vez, ocasiona expectativas individuales y grupales sobre el ambiente de trabajo generando así un determinado clima.

Como expone Paz (2007), La calidad del clima individual en la organización esta directamente relacionada con la interacción entre las características de la organización y las características personales del individuo que experimenta y percibe los mismos, es decir, la relación entre los atributos percibidos del medio ambiente de trabajo y la serie de estos atributos identificada por el empleado, valorada desde la perspectiva de sus expectativas y necesaria para él y que debe darse para provocar en él el sentimiento de un clima bueno o malo en la empresa.

De acuerdo a Rodríguez (1999, citado por Orbegoso, 2010, p. 159.) El clima organizacional es el cúmulo de percepciones que comparten los miembros de alguna organización en torno al trabajo, ambiente físico donde se desempeñan, la relación que existe entre sus miembros y otras regulaciones formales que interfieren en el trabajo. Por lo que podemos entender el clima como al conjunto de apreciaciones que los individuos de una organización obtienen de su experiencia en el sistema organizacional.

Por su parte Goncalves (1997, citado por Garza, 2010, p. 16.), explica que el Clima Organizacional es un elemento fundamental y determinado en base de las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en la organización donde este se desenvuelve.

Según expone Gellerman (1960, citado por, Paramo, 2004, p. 9) concluye que el clima es el “carácter” de una compañía y expone 5 pasos para su análisis:

- A. Es necesario identificar a las personas cuyas actitudes son importantes.
- B. Hay que estudiar a esas personas y determinar cuáles son sus objetivos, estrategias y áreas de oportunidad.
- C. Estudiar a que desafíos económicos se enfrenta la compañía en términos de decisiones de políticas.

- D. Estudiar la historia de la compañía y prestar atención a las carreras de sus líderes.
- E. Integrar la idea de establecer denominadores comunes, en lugar de agregar todas las partes para obtener una suma de ellas.

Con base a lo que menciona Likert (1974, citado por, Páramo, 2004, p. 22), el comportamiento de los individuos es el resultado del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que estos perciben y, en parte, por sus informaciones, percepciones, esperanzas, capacidades y valores.

Por su parte Vázquez M. (2001, citado por, Mercado, 2008, p.7.) expone que el Clima que el individuo percibe es simplemente el ambiente que se presenta en una organización como producto de una serie de variables objetivas y subjetivas que a su vez forman actitudes, conductas y reacciones

Mientras tanto para el autor Seisdedos (2003, citado por, Mercado, 2008, p.8) el ambiente organizacional es el conjunto de percepciones de tipo descriptivo y no evaluativo; que se desprende de la totalidad de la organización y que a su vez, influyen en las conductas, actitudes y percepciones de los miembros.

Para Sells (1960, citado por, Gómez, 2004, p.98.), el ambiente interno influye en el comportamiento de los individuos y que estas influencias dependen de la percepción del individuo y de su aceptación de las restricciones sociales y culturales.

Las definiciones expuestas permiten concluir que el clima organizacional integra la identificación de las características particulares de una organización, características que son creadas por el comportamiento de cada uno de los individuos que la integran y que a la vez influyen en el comportamiento general de la organización.

Después de llevar a cabo una revisión teórica sobre el concepto de clima organizacional, se puede concluir que no existe una unificación de criterios entre los autores que han propuesto alguna conceptualización, sin embargo las teorías analizadas coinciden en tres elementos; la primera es la percepción a través de los sentidos reciben, organizan e interpretan los elementos del ambiente en el cual se desarrollan laboralmente; el segundo elemento se refiere a los factores organizacionales que influyen en la motivación y el desempeño de los empleados y que impactan en la consecución de los objetivos; el tercer elemento es el comportamiento organizacional, entendido como el comportamiento individual y grupal de los miembros de una organización.

2.5 Enfoques de Clima Organizacional.

Enfoque de factores individuales

El concepto de clima organizacional está determinado por los procesos psicológicos, tal como lo plantea Schneider (1968, citado por, Ucros, 2011. P. 93.), al referirse a los 3 procesos que el individuo tiene en la organización se destacan: 1) La necesidad de que aquel siente de establecer interacción social, para ello busca y selecciona a otros; 2) necesidad de establecer sentimientos de afinidad hacia la organización; 3) construcción de un sentimiento positivo o negativo al sentir pertenencia a la organización.

Es decir que la forma de reaccionar y percibir el entorno dependerá en gran medida por el aspecto psicológico del individuo y cuáles son sus previos significados y construcciones mentales.

Para el autor Dessler, (1979) no existe un consenso en cuanto al significado del término de clima organizacional, las definiciones giran alrededor de factores

organizacionales puramente objetivos como estructura, políticas y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo.

Enfoque de factores grupales

El Clima Organizacional menciona Toro (2003, citado por Martínez, 2013. p. 9), es una percepción compartida de las realidades internas del grupo donde los aspectos sociales de la tarea se convierten en una fuente de satisfacciones permanentes, se genera crecimiento personal, se aprende a ser tolerante, a cooperar, a respetar las diferencias. Esto genera un clima de paz, que en consecuencia reduce la agresividad interpersonal, deriva aprendizaje de los conflictos Cuando llegan a ocurrir, los cuales benefician a las organizaciones y a sus miembros para alcanzar mejores resultados para la sociedad.

Mientras tanto para otros teóricos del tema el clima institucional se genera no solo como una percepción individual, sino también como un concepto colectivo, a través de la interacción con pares y más miembros de la organización, los cuales generan un nuevo significado para los conceptos grupales, pues dentro de esta interacción se presentan conflictos, aprendizajes, emociones, etc.

Enfoque estructural

De acuerdo a Guion (1973, citado por Araujo, 2007 p. 300) el clima es considerado como una manifestación de la estructura de la organización, independiente de las percepciones de los individuos. El clima se forma porque los miembros de la organización se encuentran expuestos a unas mismas características estructurales.

De acuerdo a este enfoque el clima de la organización depende directamente de las características a las que están expuestos los sujetos y las estructuras que se perciben en conjunto, y no de manera individual como se expone en los trabajos de teóricos como Schneider, Hellrieger y Slocum.

Enfoque cultural

El clima se crea por un grupo de interacciones individuales que comparten un marco común de referencia, como es la cultura organizacional. (*Luckman, 1967, citado por, Araujo 2007 p. 300*)

En sentido contrario al enfoque estructural, el enfoque cultural expone que depende del factor individual, pues es la primera instancia, y de ahí es a donde parte al marco de referencia de la organización.

Enfoque de síntesis.

Según comenta Waters (Citado por Sandoval, 2004, p. 84.) Las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja, y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad y apoyo.

Para el autor Zarza, (Citado por Aburto, 2011, p. 45.), el estudio de lo que es el clima organizacional, lleva a comprender porque este elemento o característica de las empresas reviste una gran importancia, toda vez que el estado que guarde, positivo o negativo, repercute grandemente en la implementación de proyectos tendientes a lograr la eficiencia y eficacia de dichas organizaciones a través de la gestión directiva. Un buen o mal clima organizacional tendrá consecuencias para la organización a nivel positivo o negativo, definidas por la percepción que los miembros tienen de la organización.

2.6 Características del Clima Organizacional

En lo que menciona Guion (1973, citado por, Araujo, 2007 p. 300) es entender que el constructo de Clima Organizacional está formado porque un conjunto de individuos se ven

expuestos a un mismo ambiente laboral. El clima se forma porque los miembros de la organización se encuentran expuestos a unas mismas características estructurales

De acuerdo a Rodríguez (2001, citado por González, 2011, p10.):

- El clima organizacional es permanente, es decir, las organizaciones conservan cierta estabilidad de clima laboral con ciertos cambios graduales.
- El comportamiento de los trabajadores es modificado por el clima de una organización.
- El clima de la organización ejerce influencia en el compromiso e identificación de los trabajadores.
- Los trabajadores modifican el clima laboral de la organización y también afectan sus propios comportamientos y actitudes.
- Diferentes variables estructurales de la organización afectan el clima de la misma y a su vez estas variables se pueden ver afectadas por el clima.
- Problemas en la organización como rotación y ausentismo pueden ser una alarma de que en la organización existe un mal clima laboral. Es decir que sus empleados pueden estar insatisfechos.

Entorno al clima organizacional, Frederick Glen, (1976) (citado por Aburto 2011, p. 43.), explica que el clima dentro de una Institución constituye el medio interno o la atmósfera psicológica característica de cada organización. Este se relaciona con la moral y satisfacción de las necesidades de los participantes y puede ser saludable o enfermizo, puede ser caliente o frío, negativo o positivo, satisfactorio o insatisfactorio, dependiendo de cómo los participantes se sienten en relación con la organización.

2.7 Dimensiones de Clima Organizacional.

Para llevar a cabo un estudio de clima organizacional se ha considerado necesario conocer las dimensiones que han sido investigadas.

No existe un consenso entre los investigadores sobre cuáles son las dimensiones que conforman el Clima Organizacional dentro de una organización, sin embargo establecen dimensiones similares que intervienen en el proceso y su forma de evaluarlas.

Las dimensiones del clima organizacional se definen como los aspectos que se pretende deben ser evaluados en un estudio de Clima Organizacional dentro de la Organización; las cuales son las que intervienen y afectan directa e indirectamente el comportamiento de los individuos. Por lo que es importante hacer referencia de cuáles son estos.

Según Cabrera (1999, citado por Reinoso, 2007, p. 42) las variables que configuran el clima de una organización, a través de la percepción que de ellas tienen los miembros de la misma, son variables del ambiente físico, variables estructurales, variables del ambiente social, variables personales, y variables propias del comportamiento organizacional.

Halpin y Crofts (1963, citado por, Gómez, 2004, p103.), en un contexto educativo tienen en cuenta la cohesión entre el cuerpo docente, moral del grupo, apertura de espíritu, consideración, nivel afectivo de las relaciones con la dirección y la importancia de la producción.

De acuerdo a Litwin y Stinger (1968, citado por González, 2013, p.11.) identifican como propiedades del clima organizacional las siguientes:

- A. La estructura.
- B. Las reglas, el papeleo y restricciones de la organización.
- C. Desafío y responsabilidad.

- D. La sensación de ser su propio jefe.
- E. Recompensas.
- F. Es la sensación de recibir una recompensa adecuada y equitativa por parte de la organización.
- G. Calor humano y apoyo.
- H. La sensación de utilidad, apoyo y compañerismo en el ambiente de trabajo.
- I. Riesgos y aceptación.
- J. Son los desafíos y riesgos en el ambiente de trabajo.
- K. Tolerancia para los conflictos.
- L. Identidad organizacional.
- M. Se refiere hacia el grado de lealtad hacia el grupo que es percibido por los miembros.
- N. Normas y expectativas para el desempeño.
- O. Se refiere a la importancia percibida del desempeño y la claridad de las expectativas relacionadas con el mismo.

Miguel Ángel Pérez Laguna, identifica las siguientes dimensiones como las centrales en una investigación de Clima Organizacional.

- A. Apertura a los cambios tecnológicos: Se basa en la apertura manifestada por la dirección frente a los nuevos recursos o a los nuevos equipos que pueden facilitar o mejorar el trabajo a sus empleados
- B. Centralización de la toma de decisiones: Analiza de qué manera delega la empresa el proceso de toma de decisiones entre los niveles jerárquicos.

- C. Es la relación que existe entre la remuneración y el trabajo bien hecho y conforme a las habilidades del ejecutante.
- D. Apoyo: Este aspecto se basa en el tipo de apoyo que da la alta dirección a los empleados frente a los problemas relacionados o no con el trabajo
- E. Flexibilidad e innovación: Esta dimensión cubre la voluntad de una organización de experimentar cosas nuevas y de cambiar la forma de hacerlas.

Bowers y Taylor (1997), de la Universidad de Michigan, proponen 5 dimensiones:

- A. Apertura a cambios tecnológicos. Se basa en la apertura manifestada por la dirección frente a los nuevos recursos o a los nuevos equipos que pueden facilitar o mejorar el trabajo de sus empleados.
- B. Recursos humanos. Se refiere a la atención prestada por parte de la dirección al bienestar de los empleados en el trabajo.
- C. Comunicación. Esta dimensión se basa en las redes de comunicación que existen dentro de la organización, así como la facilidad que tienen los empleados de hacer que se escuchen sus quejas en la dirección.
- D. Motivación. Se refiere a las condiciones que llevan a los empleados a trabajar más o menos intensamente dentro de la organización.
- E. Toma de decisiones. Evalúa la información disponible y utilizada en las decisiones que se toman al interior de la organización así como el papel de los empleados en el proceso.

Likert, (citado por Brunet, 2004, citado por García, 2009, p.58) mide la percepción del clima en función de ocho dimensiones:

- A. Los métodos de mando: La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.

- B. Las características de las fuerzas motivacionales: Los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.
- C. Las características de los procesos de comunicación: La naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.
- D. Las características de los procesos de influencia: La importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos de la organización.
- E. Las características de los procesos de toma de decisiones: La pertinencia de la información en que se basan las decisiones así como el reparto de funciones.
- F. Las características de los procesos de planeación: La forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices.
- G. Las características de los procesos de control: El ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.
- H. Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento: La planeación así como la formación deseada.

Mc. Gregor (2006), citado por García (2007), identificó las siguientes dimensiones del clima organizacional:

- A. Confianza mutua entre los miembros de un grupo. Mide la percepción sobre una expresión libre entre compañeros para hacer sugerencia, críticas o solucionar problemas.
- B. Grado de comunicación. Se refiere al sentir de los miembros de la organización respecto a si la comunicación es abierta, auténtica, defensiva o cautelosa.
- C. Apoyo mutuo. Refleja el sentir del personal respecto al interés y preocupación que existe por los demás miembros de una organización.

- D. Comprensión e identificación con las metas del grupo. Esta dimensión mide la percepción de las metas en cuanto a si son claras y compartidas por todos los miembros de la organización.
- E. Manejo de los conflictos. Se mide la aceptación de existencia de conflictos y el grado de empeño en solucionarlos.
- F. Utilización adecuada de las capacidades de los miembros. Es la percepción del personal respecto si las competencias de los miembros de una organización se utilizan para el logro de los objetivos.
- G. Método de control. Mide la percepción de los miembros de la organización respecto al autocontrol.
- H. Estilo de liderazgo. Nivel en que se acepta y respalda el liderazgo basado en la capacidad de los miembros.
- I. Grado de participación. Esta dimensión mide el grado en que todos los miembros de una organización apoyan y participan en las decisiones tomadas.
- J. Recompensas. Refleja la medida en que los miembros de la organización se sienten recompensados por su buen trabajo.
- K. Creatividad y desarrollo. Mide el grado en que los miembros perciben que se desarrollan y son creativos.

Para Robbins, (1998, Citado por Ibarra, 2009, p.60) el compromiso organizacional como un estado en el cual un empleado se identifica con una organización en particular, sus metas y deseos, para mantener la pertenencia a la organización. Un alto compromiso en el trabajo significa identificarse con el trabajo específico de uno, en tanto que un alto compromiso organizacional significa identificarse con la organización propia.

Para Serrano, (2004) el entorno físico influye en el resultado mucho más de lo que pensamos, principalmente lo hace de tres formas:

- A. Valor objetivo del inmueble: éste sería el valor que se nos ocurre a todos.
- B. Imagen que proyecta: el entorno físico es un potente transmisor de mensajes. Es una carta de presentación hacia empleados, clientes, proveedores y la sociedad en general. Debe ser coherente con la imagen que la empresa transmite, por ejemplo a través del marketing.
- C. Influencia en el desempeño y la satisfacción: hay muchos estudios sobre ergonomía que demuestran cómo un entorno físico correcto, con las instalaciones adecuadas y bien diseñadas, contribuye a la salud y seguridad de los trabajadores. Contribuye, por lo tanto, a reducir el absentismo, por ejemplo motivados por dolores de espalda e incluso contagios (resfriados, gripes y otras enfermedades similares).

Cotiis y Le Louarn (citado por Martínez, 2013, p.17) mencionan cuatro extensiones importantes del clima que pueden considerarse como factores que predisponen a los empleados para sindicalizarse:

- A. Autonomía. La iniciativa y la autonomía dada a los individuos en el ejercicio de su trabajo.
- B. Apoyo. El apoyo que ofrece la dirección a los empleados.
- C. Reconocimiento. El tipo de reconocimiento otorgado por la organización para el trabajo bien hecho.
- D. Equidad. El sentimiento de justicia y de equidad que perciben los empleados de parte de la organización.

El clima organizacional, en virtud de la estructura que impone en el trabajo y de las oportunidades de participación que les da a los empleados, puede jugar un papel en el deseo de sindicalizarse de las gentes que lo experimenten.

2.8 Intervenciones del Clima Organizacional.

Dessler (1979) resalta la difusión del clima organizacional con respecto al resto de factores organizacionales. Al ser trabajado como variable independiente o causal, se tiene probado que puede afectar sobre la motivación, la satisfacción y el rendimiento del personal. Referido como variable interpuesta, el clima se interpone entre un liderazgo determinado y el aprecio por el trabajo y el rendimiento de los empleados. Enfocado como variable dependiente, la experiencia comprueba que agentes como el estilo de liderazgo o la estructura organizacional lo influyen significativamente.

Martínez (2013) Los efectos del clima organizacional pueden sintetizarse en dos grandes clases, que son los efectos directos y los efectos de interacción. Los efectos directos se refieren a la atribución de las prioridades o de los caracteres propios a una organización sobre el comportamiento de la mayoría o de un segmento de los miembros de la organización.

Según este tipo de efectos, los comportamientos de un individuo varían de un clima a otro. Sin embargo en el efecto de interacción, se hace referencia al dominio de los atributos de la organización en personas diferentes, así como a todos aquellos apoyos que el ambiente de trabajo le brinda al trabajador.

Para Pineda (2011), La repercusión del Clima Organizacional tiene relevancia puesto que actualmente en todo el mundo se ha fomentado el estudio del comportamiento de las personas dentro de las organizaciones; Este es un tema que ocupa a todos los países por el impacto económico y social que tiene en los diferentes sectores y en los servicios que se

prestan en la industria. Esto con la finalidad de lograr mayor productividad; en el comercio global, para lograr atraer al mayor número de clientes que ahora se han vuelto más exigentes que antes.

Por su parte Madrigal, (citado por Pineda, 2011, p. 43.) refiere que dentro de un ámbito empresarial se debe considerar la habilidad de un administrador en función de su capacidad y aptitud para dirigir una organización hacia los objetivos. Guiar, liderar, comunicar, dirigir, tomar decisiones, negociar y solucionar conflictos son verbos que nombran acciones de primera importancia en toda función directiva de cualquier organización pública o privada. Las cuales son determinantes de generar un Clima Organizacional, apto o no para tener una organización saludable y competitiva.

2.9 Funciones del Clima Organizacional

Sthepen (1998), encontró que, el clima organizacional dentro de una empresa cumple las siguientes funciones:

- A. Vinculación. Esta función se refiere a lograr que el grupo se comprometa con las actividades que realiza, no mecánicamente sino vinculando las acciones de cada uno de los miembros de la organización.
- B. Obstaculización. Si existen sentimientos de agobio, por parte de los miembros de una organización, por considerar las tareas rutinarias o inútiles, la función es apoyar para que estos sentimientos negativos se dispersen y encuentren utilidad en las tareas.
- C. Espíritu. En el ambiente de trabajo, los miembros de la organización sienten que sus necesidades sociales son atendidas, al mismo tiempo sienten la satisfacción de haber cumplido con la tarea.

- D. Intimidad. Los trabajadores gozan de relaciones sociales amistosas, satisfacen necesidades sociales no asociadas con las tareas.
- E. Alojamiento. Se reduce la distancia emocional entre el jefe y los subordinados, el comportamiento administrativo reduce su sentido de formalidad.
- F. Énfasis en la producción. El comportamiento administrativo está orientado a la supervisión estrecha, la administración es directiva hasta cierto punto y está abierta a la retroalimentación.
- G. Empuje. La administración se orienta a motivar a los miembros de la organización por medio del ejemplo, el comportamiento está centrado en la tarea y se les da a los miembros una opinión favorable.
- H. Consideración. La administración se inclina a tratar a los miembros como seres humanos y les ofrece algo en éstos términos.
- I. Estructura. Se toman en cuenta las opiniones de los trabajadores en cuanto a limitaciones, reglamentos y procedimientos.
- J. Responsabilidad. Cada miembro de la organización tiene conocimiento claro de sus tareas y responsabilidades, puede darse el sentimiento de ser el propio jefe y no consultar cada decisión que se tome en el cumplimiento de sus tareas.
- K. Recompensa. Se debe dar énfasis a la recompensa que recibe un miembro de la organización por el buen cumplimiento de las tareas, existe equidad en las políticas de pago y promoción.
- L. Riesgo. Se refiere a los riesgos tomados en la organización para la obtención de resultados.
- M. Cordialidad. La pertenencia a un grupo social, amistoso e informal dentro de la organización y la prevalencia de la atmósfera de confianza y comunicación.

- N. Apoyo. Énfasis en el apoyo mutuo en ambas direcciones de la jerarquía.
- O. Normas. Énfasis en hacer un buen trabajo respetando las metas y normas de desempeño. Las metas deben representar un estímulo, ya sean individuales o de grupo.
- P. Conflicto. Énfasis en que los problemas salgan a la luz y se les dé una solución adecuada. Los conflictos no se esconden o disimulen.
- Q. Identidad. Sentimiento de pertenencia a la organización como un miembro valioso en el equipo.
- R. Conflicto e inconsecuencia. Cuando las políticas, procedimientos o reglamentos son contradictorias o no se aplican uniformemente, no habiendo una explicación válida para esto, se hacen las correcciones necesarias.
- S. Formalización. Las políticas de prácticas normales y las responsabilidades de cada uno de los miembros de la organización, deben ser explicadas precisa y formalmente.
- T. Adecuación de la planeación. Los planes pueden ser flexibles, para ser adecuados en el camino al logro de los objetivos.
- U. Selección basada en capacidad y desempeño. Los criterios de selección no se basan en la personalidad o grados académicos, sino en la capacidad y desempeño.
- V. Tolerancia a los errores. Los errores se toman como una oportunidad de retroalimentación y aprendizaje.

CAPÍTULO 3

Metodología

Este capítulo abarca el diseño del estudio, hipótesis, población, ambiente, instrumento de medición, procedimiento.

3.1 Diseño del estudio.

El diseño del estudio es de tipo Descriptivo Transversal ya que su objetivo es observar, describir y documentar el Clima Organizacional en el personal de una institución de educación superior.

3.2 Hipótesis.

El implementar un diagnóstico de Clima Organizacional brinda la oportunidad de conocer áreas de oportunidad así como también fortalezas con que cuenta la Institución de Educación Superior.

3.3 Operacionalización de las variables.

Variable Dependiente: Percepción

Variable Independiente: Clima Organizacional

3.4 Población.

La selección de la muestra para el estudio es seleccionada de forma representativa, conformada por el personal de un Institución de Educación Superior equivalente al 85% del total de la población.

Docentes: 115

Administrativos: 89

3.5 Escenario o ambiente.

El estudio se llevara a cabo en una Universidad del Noreste del País en su Facultad de Psicología; la aplicación del instrumento se realizará en la Institución de Educación Superior, en el área de trabajo del personal que participara en el estudio, se procurará un ambiente adecuando en cuanto ruido, ventilación, e iluminación.

3.6 Instrumento de medición.

Se utilizará un Instrumento sobre Clima Organizacional. (Ascary,2013) *anexo 1*, que medirá la percepción que los empleados tienen sobre el clima organizacional. El instrumento está conformado por un total de 39 ítems; los que están distribuidos en 7 dimensiones las opciones de respuesta están en una escala Likert de 4 rangos que van de inadecuado, algo inadecuado, adecuado y muy adecuado.

Para la dimensión de ambiente físico se utilizaron seis ítems, una área de oportunidad (algo para mejorar) y una fortaleza (lo que se realiza bien) para la institución.

Para la dimensión comunicación e información interna se utilizaron seis ítems; una área de oportunidad (algo para mejorar) y una fortaleza (lo que se realiza bien) para la institución.

Para la dimensión trabajo en equipo se utilizaron cinco ítems; una área de oportunidad (algo para mejorar) y una fortaleza (lo que se realiza bien) para la institución.

Para la dimensión formación y desarrollo se utilizaron cinco ítems; una área de oportunidad (algo para mejorar) y una fortaleza (lo que se realiza bien) para la institución.

Para la dimensión motivación se utilizaron seis ítems; una área de oportunidad (algo para mejorar) y una fortaleza (lo que se realiza bien) para la institución.

Para la dimensión toma de decisiones se utilizaron seis ítems; una área de oportunidad (algo para mejorar) y una fortaleza (lo que se realiza bien) para la institución.

Para la dimensión Identidad se utilizarán cinco ítems; una área de oportunidad (algo para mejorar) y una fortaleza (lo que se realiza bien) para la institución.

Por ultimo una sección referente a la retro-información del instrumento.

3.7 Procedimiento.

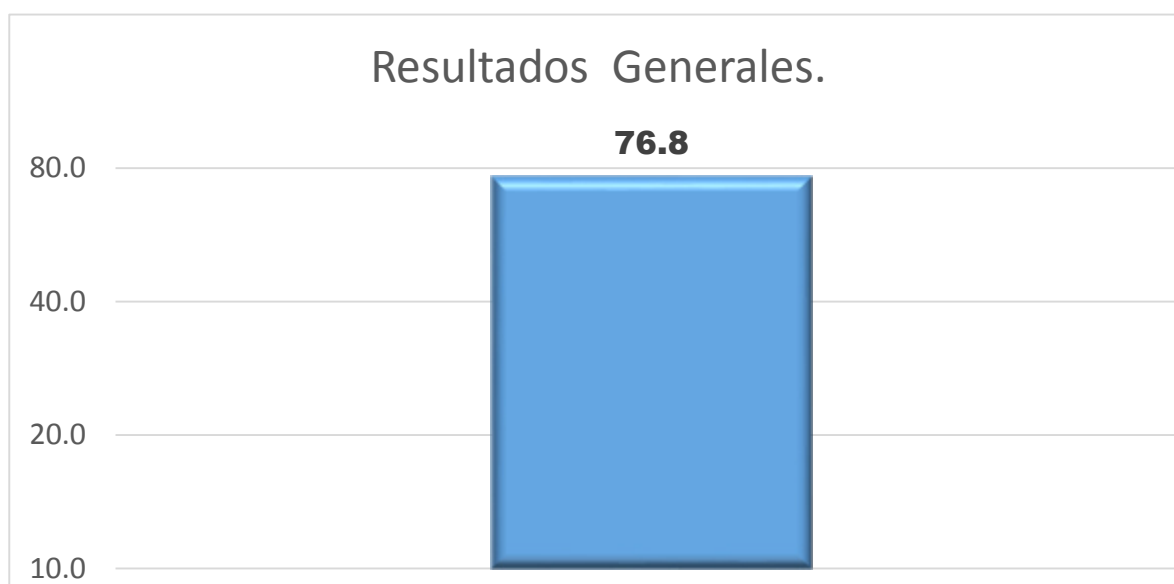
Para la realización de este estudio se solicitó la autorización del Director de la Facultad de Psicología de una Universidad del Noreste del País. Se seleccionó un instrumento de clima institucional en base a 7 dimensiones. Para la selección de los evaluados, el área de Recursos Humanos de la Institución brindó el número oficial del personal de la Facultad de Psicología de la Universidad del Noreste del País, a partir de ellos se realizó la selección de la muestra.

CAPÍTULO 4

Resultados y discusión

En este apartado se presentan los resultados generados en función de los objetivos planteados en el proyecto. La presentación de los mismos reportan los niveles obtenidos gracias a la aplicación del instrumento sobre la evaluación del clima organizacional de la institución educativa.

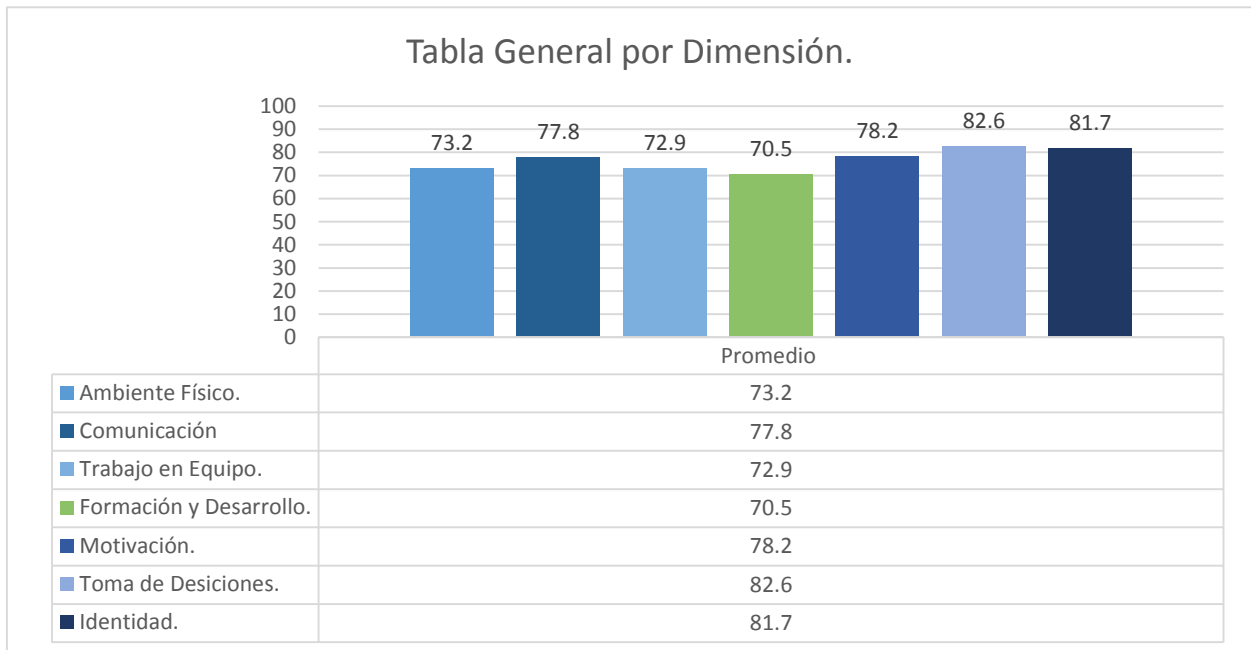
4.1 Nivel general del Clima Organizacional del personal de la institución de educación superior.



Gráfica 1. Nivel General de Clima Organizacional.

En la gráfica 1 se puede observar que el nivel general de clima organizacional en la institución de educación superior es de un 76.8% siendo este aceptable, sin embargo, nos indica que existen oportunidades donde se puede intervenir y contribuir a generar un aumento en el nivel de clima organizacional.

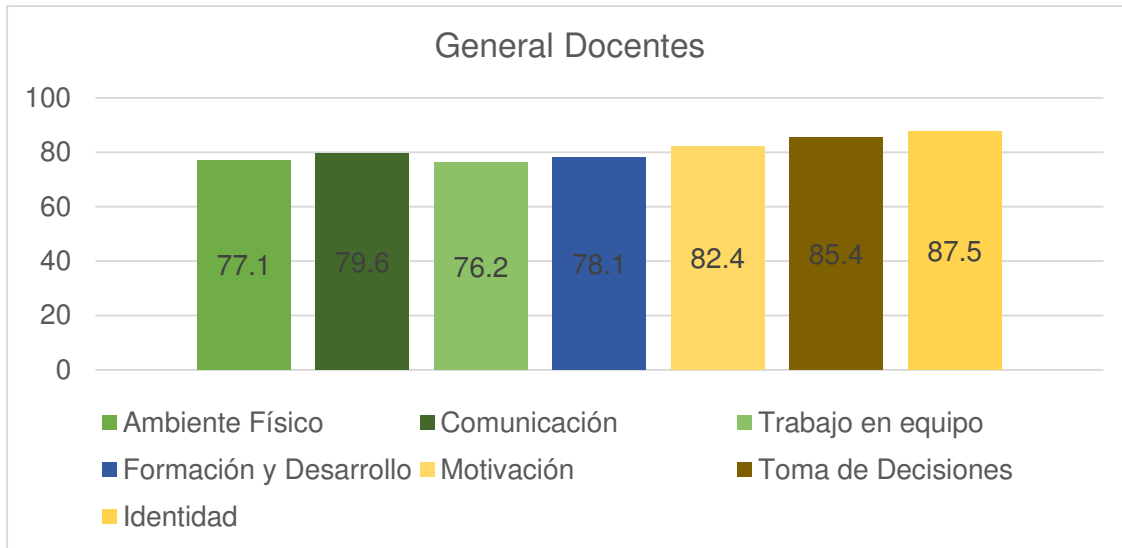
4.2 Nivel general del Clima Organizacional por dimensiones:



Gráfica 2. Nivel General de Clima Organizacional por dimensiones.

En la gráfica 2 se pueden apreciar las dimensiones que evalúa el instrumento, donde se presenta como resultado los porcentajes de un nivel general de percepción del personal administrativo y docente que labora en la institución, donde la dimensión con mayor porcentaje es la Toma de decisiones con un 82.6%, lo cual nos indica que el personal se encuentra satisfecho con la forma que las decisiones son tomadas por parte de la Institución y la flexibilidad ante las sugerencias de los colaboradores, la siguiente dimensión es la Identidad con un 81.7%, la dimensión de Motivación con un 78.2% y la dimensión de Comunicación obtuvo un 77.8%, seguida por la dimensión Ambiente físico con un 73.2%, después con un menor porcentaje que sigue siendo favorable sin embargo es pertinente considerar que existe un gap considerable, la dimensión de trabajo en equipo resultó con un 72.9%, y siendo la de menor puntaje obtenido es la de Formación y Desarrollo con un 70.5%.

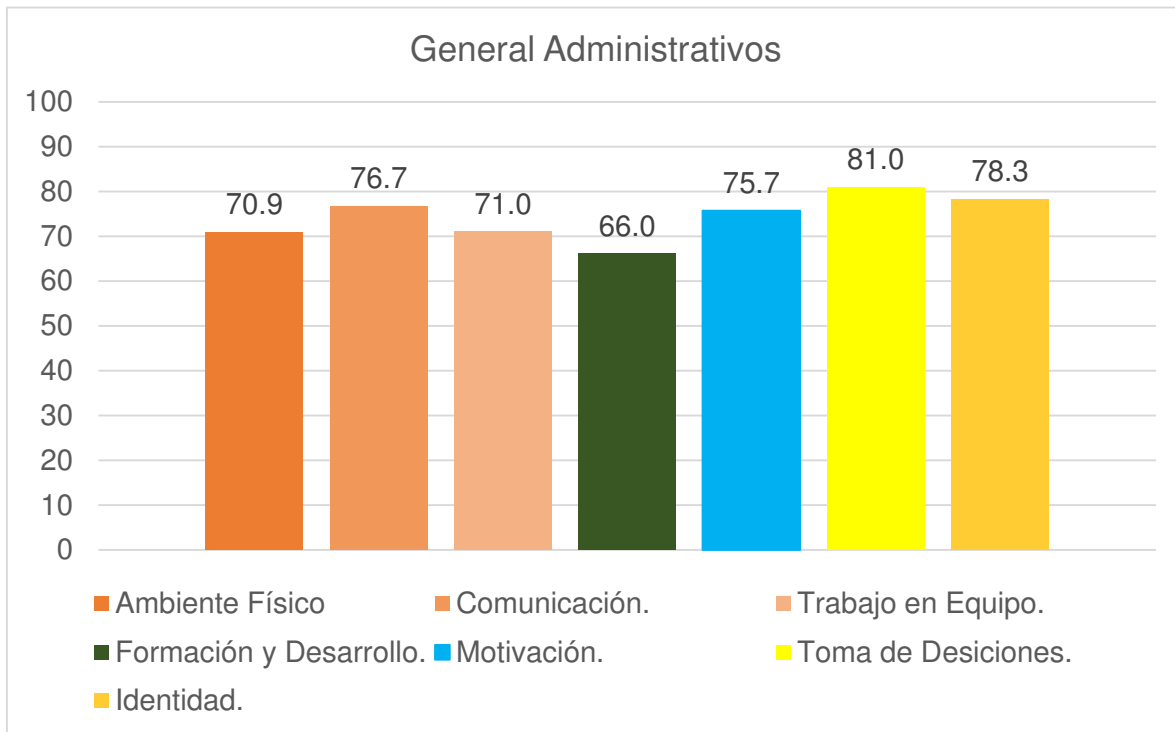
4.2.1 Nivel general del Clima Organizacional de docentes por dimensiones.



Gráfica 3. Nivel General de Clima Organizacional de Docentes por dimensiones.

En la gráfica 3 se pueden apreciar los resultados generales de la percepción de los docentes en las 7 dimensiones evaluadas, siendo la que tuvo mayor puntuación Identidad con un 87.5%, seguida por Toma de Decisiones con 85.4%, Motivación con 82.4%, Comunicación con 79.6%, que presentan un nivel por encima del nivel óptimo, después le siguen las dimensiones de Formación y Desarrollo con 78.1%, seguida por Ambiente Físico con 77.1%, Trabajo en equipo con 76.2%.

4.2.2 Nivel general del Clima Organizacional de Administrativos por dimensiones

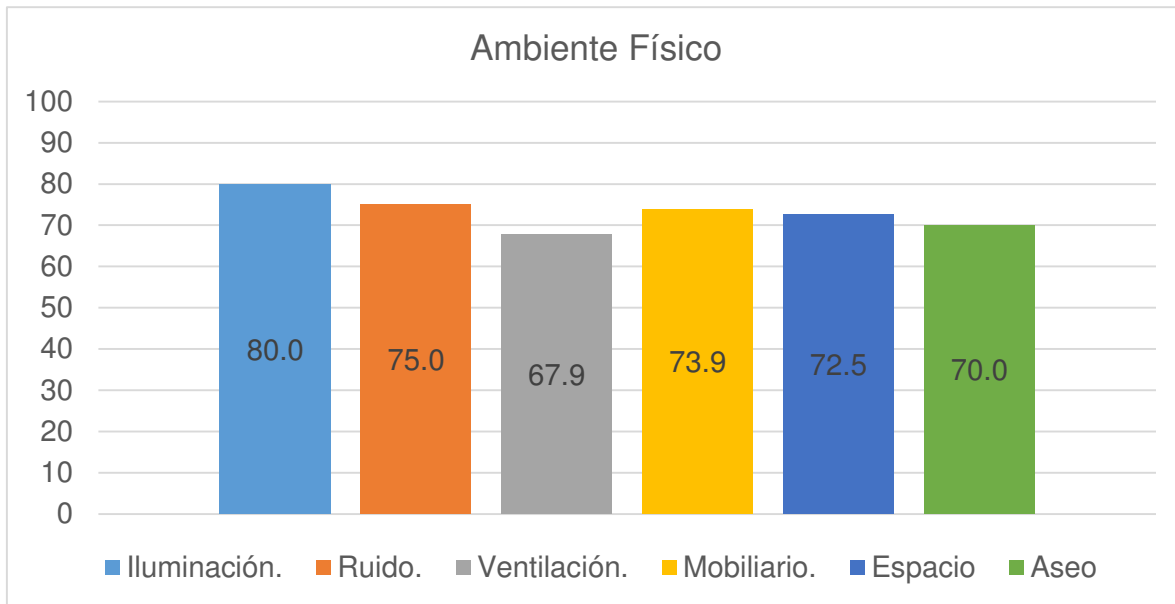


Gráfica 4. Nivel General de Clima Organizacional de Administrativos por dimensiones.

En la gráfica 4 se pueden apreciar los resultados generales de la percepción de los Administrativos en las 7 dimensiones evaluadas, siendo la que tuvo mayor puntuación Toma de decisiones con un 81.0%, seguida por Identidad con un 78.3%, Comunicación con un 76.7%, Motivación con 75.7%, las tres dimensiones que presentan un menor porcentaje y mayor gap contra la dimensión con mayor puntaje son las de Trabajo en equipo 71.0%, Ambiente físico 70.9%, Formación y Desarrollo 66.0%

4.3 Nivel General de Clima Organizacional por ítem.

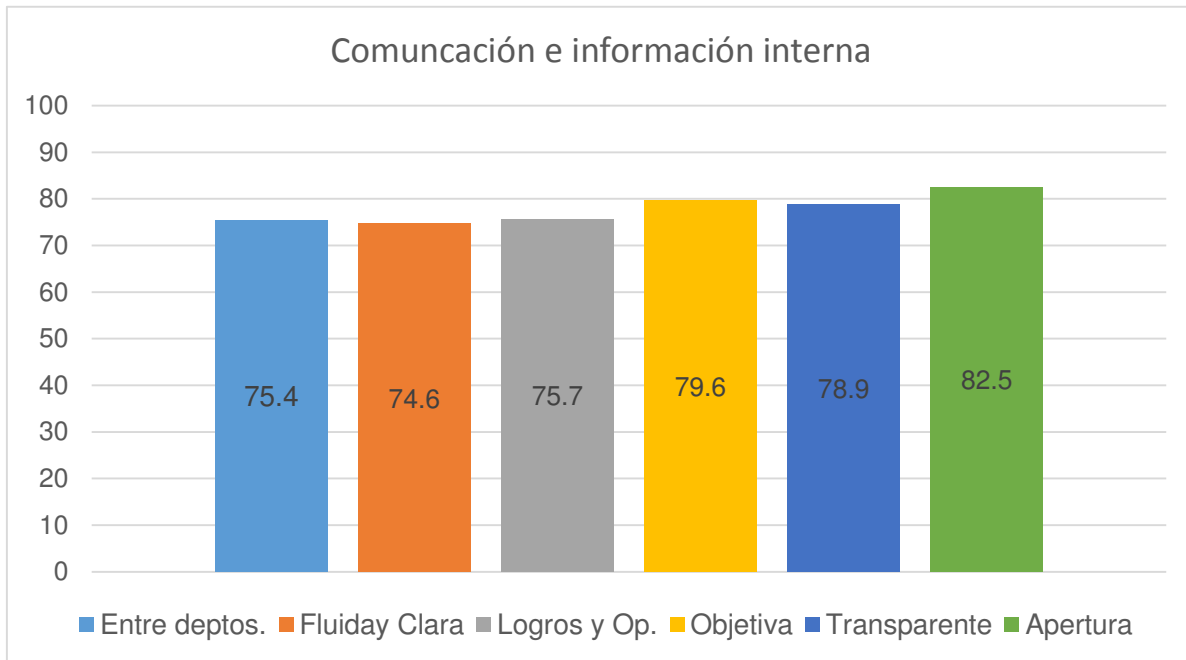
4.3.1 Dimensión Ambiente Físico:



Grafica 5. Nivel General Dimensión Ambiente Físico.

En la gráfica 5 se observa el nivel general de cada ítem de la dimensión ambiente físico en donde el área de mayor oportunidad es ventilación con un 67.9%, siguiendo Aseo con 70%, Espacio con un 72.5%, mobiliario con 73.9%, ruido con 75%, iluminación con 80%. Lo más relevante en esta grafica es la información obtenida en cuanto a la ventilación y Aseo los cuales se encuentran en un nivel óptimo, sin embargo de acuerdo a los demás resultados es importante tomar en cuenta desarrollar estrategias a fin de elevar estos aspectos.

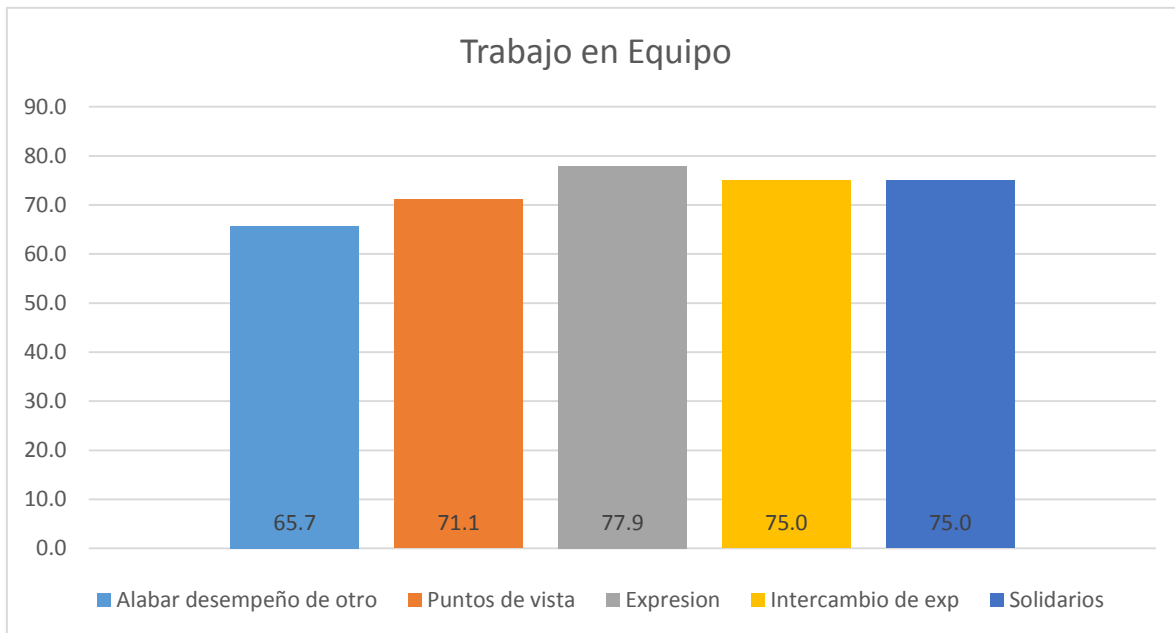
4.3.2 Dimensión Comunicación e Información interna:



Gráfica 6 Nivel General Dimensión Comunicación e Información.

En la gráfica 6 se ilustra que el área de mayor oportunidad en cuanto a la dimensión comunicación e información es el ítem de comunicación fluida y clara con un 74.6%, seguida por comunicación entre departamentos con un 75.4%, después con mayor porcentaje Información de los logros y oportunidades con un 75.7%, Información es transparente con un 78.9%, la información es manejada de forma objetiva con un 79.6%, y La apertura al dialogo con un 82.5%

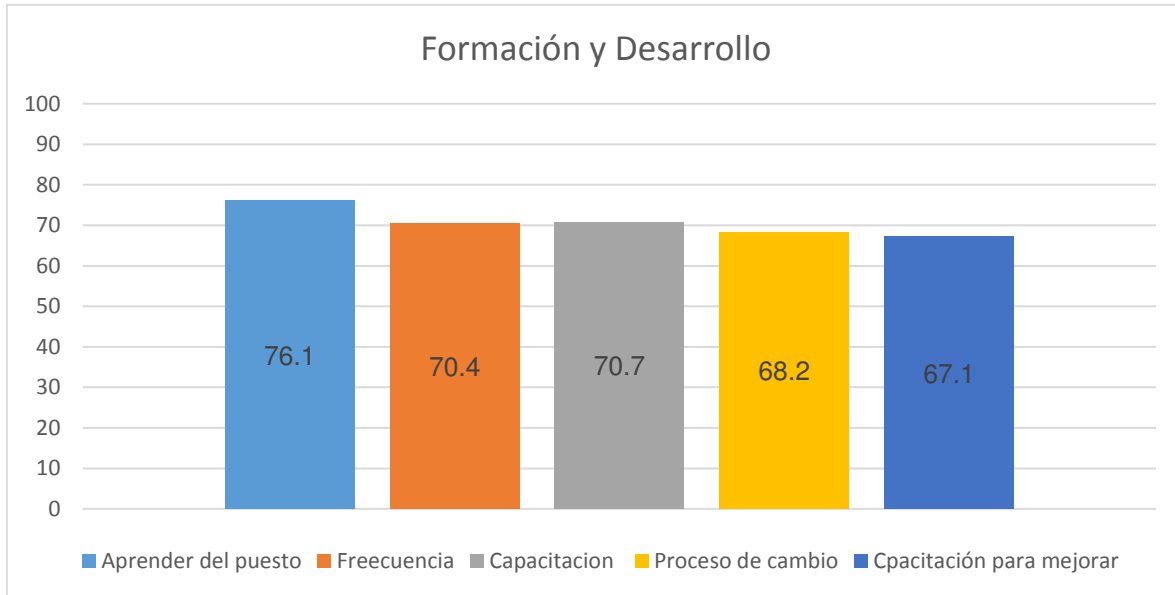
4.3.3 Dimensión Trabajo en Equipo:



Gráfica 7 Nivel General Dimensión Trabajo en Equipo.

La gráfica 7 muestra con mayor puntaje en la dimensión de trabajo en equipo, el ítem de se respeta la libertad de expresión con un 77.9%, seguida por Intercambio de experiencia con 75% y de igual porcentaje los miembros del equipo se muestran solidarios con 75%, la multiplicación de puntos de vista enriquecen lo visto con un 71.1%, y en la institución se hace presente alabar el desempeño de otro con un 65.7% siendo este ítem el de menor puntuación donde se debe tomar en cuenta aplicar alguna estrategia a fin de elevar la puntuación.

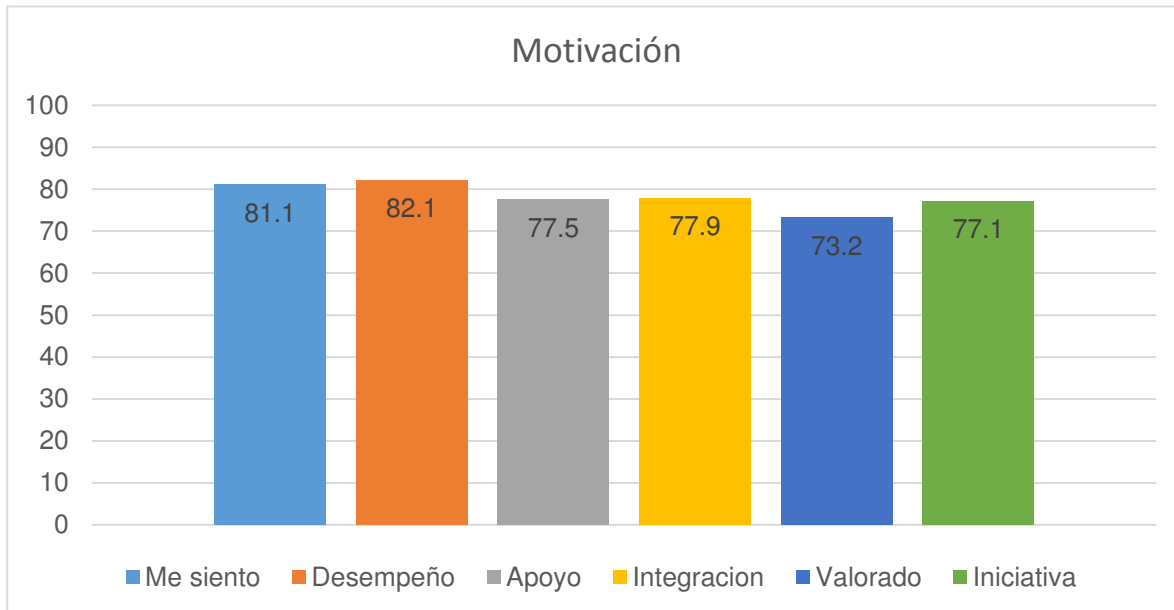
4.3.4 Dimensión Formación y Desarrollo:



Gráfica 8. Nivel General Formación y Desarrollo.

En esta gráfica 8 se puede apreciar el ítem con mayor puntuación fue el de aprender en mi puesto con un 76.1%, seguida de la capacitación que se me brinda en la institución para desempeñar mejor mi trabajo con un 70.7%, con menor puntuación el ítem de frecuencia con que se me brinda capacitación con 70.4% y con un porcentaje menor el ítem del proceso de cambio fue de 68.2% y por último la capacitación que se me brinda para mejorar con un 67.1%, siendo esta la más crítica en cuanto a la puntuación obtenida.

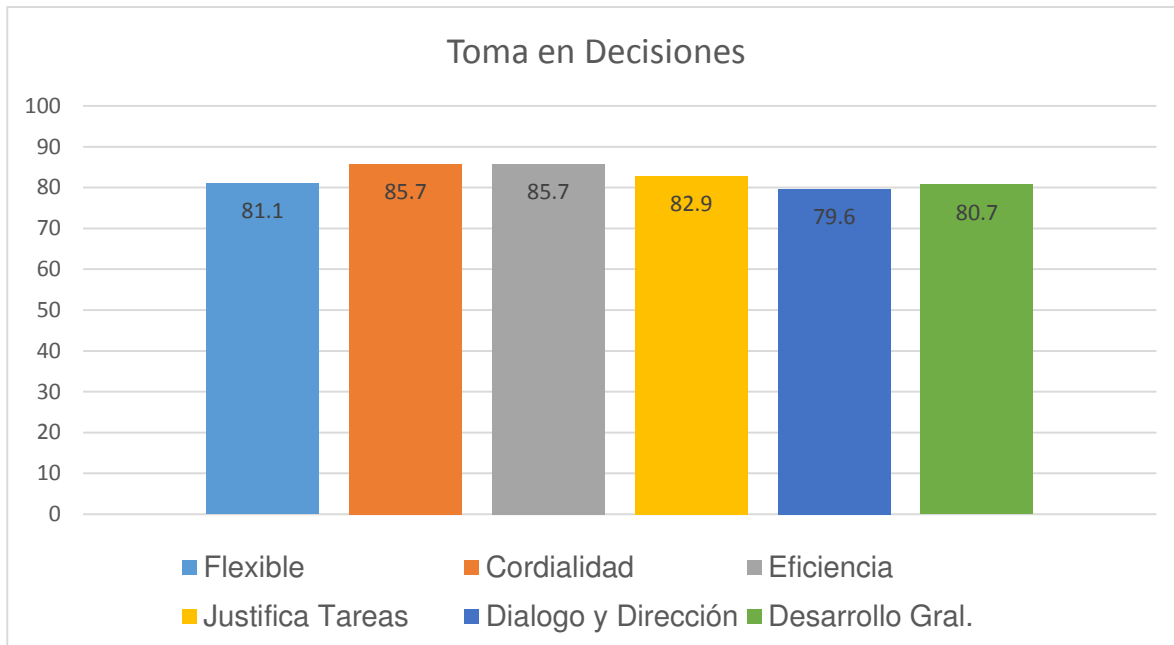
4.3.5 Dimensión Motivación:



Gráfica 9 Nivel General dimensión Motivación.

La gráfica 9 muestra los resultados de la dimensión de Motivación es aceptable, en cuanto a los indicativos de mayor puntaje se encuentran el desempeño laboral que llevo me deja satisfecho con un 82.1%, seguido por en mi trabajo me siento satisfecho con un 81.1%, después con un 77.9% la integración entre el personal me deja satisfecho, después el apoyo de mis compañeros me deja satisfecho con un 77.5%, La iniciativa que he brindado a la Institución con un 77.1% y en último lugar la manera en que la institución me ha valorado con un 73.2%.

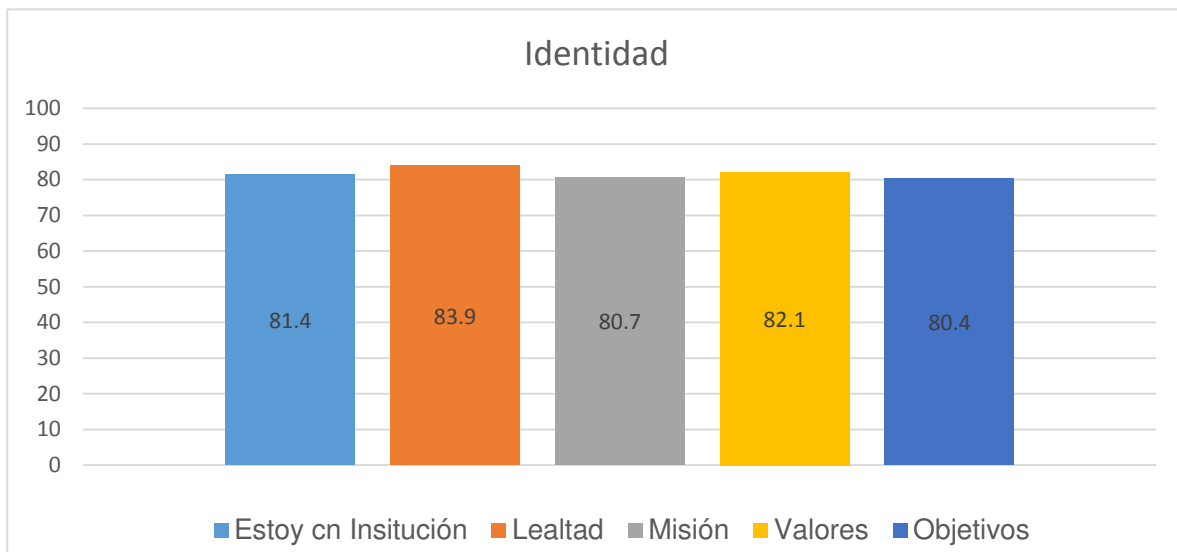
4.3.6 Dimensión Toma de Decisiones:



Gráfica 10. Nivel General dimensión Toma de Decisiones.

La gráfica 10 muestra que existe una buena toma de decisiones, ya que los indicadores de Eficiencia (85.7%), cordialidad (85.7%), Justificación (82.9%), Flexible (81.1%), desarrollo general (80.7%) y Dialogo y Dirección (79.6%) se encuentran bien percibidos dentro de la institución, por lo tanto la participación del personal dentro de estos indicadores desarrollan lo propuesto y participan activamente al mostrar su interés

4.3.7 Dimensión Identidad:



Gráfica 11. Nivel General dimensión Identidad

La gráfica 11 demuestra que existe buen nivel de identidad organizacional, visualizando que en el ítem lealtad con un 83.9% es con que mayor porcentaje se ubica el personal de la institución, mientras tanto los valores 80.7%, me siento identificado con la Institución 81.4%, Misión 80.7% y objetivos 80.4%.

CAPITULO 5

Conclusiones.

En relación al objetivo general planteado: Hacer un Diagnóstico de Clima Organizacional, para conocer la percepción que tiene el personal docente y administrativo de la Institución de Educación Superior partiendo de las 7 dimensiones (Espacio físico, Comunicación e información interna, Trabajo en equipo, Formación y Desarrollo, Motivación, Toma de decisiones, Identidad. Se puede decir que se cumplió ya que en el presente proyecto se muestran los resultados obtenidos, donde se tiene que el clima organizacional en la institución en un nivel general es percibido bueno, sin embargo que existen dimensiones donde se tienen áreas de oportunidad indicadas por personal docente y administrativo. Asimismo, se tiene por resultado que el personal docente percibe a nivel general levemente mayor el clima organizacional (80.9%) que el personal administrativo (74.2%), esto debido principalmente a la naturaleza del trabajo y la falta de reconocimiento en este personal. A nivel dimensión se asume que personal docente y administrativo tienen similar percepción en las diferentes dimensiones. Teniendo a considerar aspectos como la Formación y Desarrollo, Trabajo en Equipo y Ambiente Físico, como las áreas que presentan mayor área de oportunidad, haciendo la recomendación que se haga un análisis más detallado para mejorar estas áreas y así elevar la percepción que se tiene sobre estas dimensiones. Además de generar una mayor cultura de la evaluación para así obtener mayor participación por parte de los colaboradores y mejores resultados.

REFERENCIAS.

- 1.-Rodríguez, D. (2005). Diagnóstico Organizacional. México: Alfaomega Grupo editor. 6ª. Edición
- 2.- Hellriegel, Don; Slocum, John (1974); "Organizational Climate: Measures, research and Contingencies", The Academy of Management Journal, Vol 17, N°2, pp 255-280.
- 3.-Reinoso Alarcón, H., & Araneda Cea, B. (2007). "Diseño Y Validación De Un Modelo De Medicion Del Clima Organizacional Basado En Percepciones Y Expectativas." Revista Ingeniería Industrial, 6(1), 39-54.
- 4.- Raúl Mercado Pérez, Demetrio Navarro del Ángel, 2008, "El Clima Organizacional desde los recursos humanos elemento de diagnóstico, gestión y cambio". ISSN-e 1562-384X.
- 5.-Sofía Lizzet Martínez Ortiz, (2013), Tesis "Diagnóstico De Clima Organizacional En El Personal Docente Y Administrativo En Una Institución De Educación Superior" <http://eprints.uanl.mx/4136/1/1080256641.pdf>
- 6.- Malenis Ucros Brito (2011) Factores de clima organizacional en las universidades de la costa caribe colombiana. Revista Omnia, 17(2) pp 91-102
- 7.- José Guadalupe Salazar Estrada, Julio Cristobal Guerrero Pupo, Yadira Bárbara Machado Rodríguez, Rubén Cañedo Andalia, (2007) "Clima y cultura organizacional dos componentes esenciales en la productividad laboral"
- 8.- Diana Guadalupe Garza Puente, 2010, Tesis "El clima Organizacional en la Dirección General de Ejecución de Sanciones dela Secretaria de Seguridad Pública en Tamaulipas"
- 9.- Sandoval-Caraveo M.C. "Concepto y dimensiones del clima organizacional." Hitos de Ciencias Económico Administrativas 2004;27:78-82
- 10.- Piedad Paramo Contreras, 2004, "Tres enfoque teóricos relacionados con el clima organizacional." <http://intellectum.unisabana.edu.co:8080/jspui/bitstream/10818/3719/1/132252.pdf>

- 11.- Carlos Alberto Gómez Rada, 2004, "Diseño, construcción y validación de un instrumento que evalúa Clima Organizacional en empresas colombianas", pp.97-113
http://portalweb.ucatolica.edu.co/easyWeb2/acta/pdfs/n11/art_8_acta_11.pdf
- 12.- Miguel Ángel Pérez Laguna, , "Concepto y Dimensiones del Clima Organizacional"
<http://www.directivosygerentes.com/index.php/es/management3/64-articulos/1696-concepto-y-dimensiones-del-clima-organizacional.html>
- 13.- María Guadalupe García Ramírez, Luis Alberto Ibarra Velazquez, 2009, "Diagnóstico De Clima Organizacional Del Departamento De Educación De La Universidad De Guanajuato" Tesis, ISBN-13: 978-84-15547-26-6
- 14.- Carlos Alberto Paz, 2007, " Introducción al Clima Organizacional." Pp.1-12.
<http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/introduccion-al-clima-organizacional.htm>
- 15.- Ángel Serrano, 2004, "El Entorno Físico del Trabajo." Revista Gestión Práctica de Riesgos Laborales, N° 4, pp.7.
- 16.- Aburto Pineda H. I. y Bonales Valencia J., Habilidades directivas: Determinantes en el clima organizacional, Investigación y Ciencia de la Universidad Autónoma de Aguascalientes. 51, 41-49, 2011.
- Alvarez, G. (1992) *El clima organizacional en instituciones educativas: conceptualización, investigaciones y resultados*. En Revista Interamericana de Psicología Ocupacional. Vol. 11, No. 1 / 2, 1992
- 17.- Álvarez, S. (2001). *Clima Organizacional. Conceptos teóricos e investigaciones y Resultados Reiterantes*. Colombia, Revista Interamericana de Psicología Ocupacional Vol. 19.
- 18.- Browsers, D. & Taylor, A. (1997). Dimensiones del Clima Organizacional. Universidad de Michigan

- 19.- García M. (2009) Cuadernos de administración. Universidad del Valle. No. 42 julio-diciembre 2009.
- 20.- García, G. (2007) *Clima Organizacional: Hacia un Nuevo Modelo*. Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey. Disponible en <http://www.unicauca.edu.co> . Recuperado el día 2 de diciembre de 2014.
- 21.- Grondona, M. (2000). *Hacia una teoría del desarrollo*. Argentina: Ariel – Planeta.
- 22.- Litwin, G.H. y Stringer, R.A. (1968). *Motivation and organizational climate*. Boston: División of Research Graduate School of Business Administration Harvard University.
- 23.- López, A. (2002). *Cómo Investigar en Ciencias Sociales*. México: Trillas
- 24.- Méndez, C. (2006). *Clima organizacional en Colombia. El IMCOC: Un método de análisis para su intervención*. Colección de lecciones de administración. Bogotá: Universidad del Rosario. Disponible en <http://www.books.google.com.mx>. Recuperado el día 28 de noviembre de 2014.
- 25.- Reyes, A. (2007). *Administración moderna*. México: Limusa
- 26.- Stephen, R. (1998). *Fundamentos del Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall

ANEXOS

Anexo 1 Instrumento de Medición de Clima Organizacional (Ascary, 2013)



Universidad Autónoma de Nuevo León
Facultad de Psicología



Encuesta sobre Clima Organizacional.

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

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

I. Antecedentes sobre el encuestado.

1. Por favor conteste las siguientes formulaciones, según lo indique el área de antecedentes. Es importante mencionar que puede llegara **a omitir** algún dato si a si lo considera; sin embargo recuerde que para tener una visión más clara de las áreas de mejora implica en ocasiones ser más específico en cuanto a los datos.

<u>Antecedentes personales:</u>	<u>Antecedentes Académicos:</u>
<ul style="list-style-type: none">• Género: M o F	<ul style="list-style-type: none">• Máximo grado estudios : _____

Antecedentes laborales :

- Antigüedad en la institución (Aproximadamente): Menos del año 1 a 3 años
 4 a 7 años 8 a 11 años 12 a 15 años 16 o más.
- Tipo de contrato: Contrato Medio tiempo Tiempo completo Horas propias
 Otro especifique: _____
- ¿Cuál es el puesto (s) que actualmente desempeña en la institución? (ejemplos: catedrático, supervisor, coordinador, etc.), se pueden menciona varios: _____

- Opcional: Eje (es) al que pertenece o departamento (s) : _____

II. Sección indicadores de clima organizacional.**Dimensión entorno (Ambiente físico):**

Favor de especificar con una " X " el espacio físico que hace referencia (De preferencia donde desempeña con mayor incidencia sus funciones) :

1. ___ Aula 2. ___ Oficina 3. ___ Laboratorio 4. Otro: _____

Indicador (ítems)	Inadecuado (a)	Algo inadecuado (a)	Adecuado(a)	Muy Adecuado (a)
1. La iluminación de mi espacio de trabajo la considero:				
2. El nivel de ruido en mi espacio de trabajo los considero:				
3. La ventilación (frío, calefacción, acorde a temporada etc.) en mi espacio laboral es.				
4. El mobiliario donde me desempeño (escritorio, pintarrón, etc..) es:				
5. La distribución del espacio de trabajo la considero:				
6. El servicios de aseo en mi lugar de trabajo es:				

Expresa una área de oportunidad (algo por mejorar) y una fortaleza (lo que se realiza bien) para la institución con relación a esta dimensión:

- Fortaleza: _____
- Oportunidad: _____

Dimensión Comunicación e Información interna :

Indicador (ítems)	Nunca	Casi nunca	Frecuentemente	Siempre

1. Existe una buena comunicación entre departamentos (ejes, departamentos, etc.) para trabajar en ciertas actividades.				
2. Es fluida y clara la comunicación en la institución a nivel general.				
3. En la institución se maneja la información sobre logros y oportunidades de desarrollo de la misma.				
4. La información es manejada de forma objetiva.				
5. La información en la institución se maneja de forma transparente.				
6. Existe una actitud de apertura al diálogo entre los miembros de la institución.				
<p>Expresa una área de oportunidad (algo por mejorar) y una fortaleza (lo que se realiza bien) para la institución con relación a esta dimensión:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fortaleza: _____ • Oportunidad: _____ 				

Dimensión Trabajo en equipo.				
Indicador (ítems)	Nunca	Casi nunca	Frecuentemente	Siempre
1. En la institución se hace presente el alabar el desempeño de otro.				
2. Mis compañeros de trabajo (en general) se conducen bajo la siguiente afirmación: la multiplicación de los puntos de vista enriquecen lo visto.				
3. Se respeta la libertad de expresión aún y cuando otro opine en forma contraria.				
4. Se hace presente en el equipo de trabajo el intercambio de experiencias.				
5. Ante los errores los miembros del equipo se muestran solidarios.				
<p>Expresa una área de oportunidad (algo por mejorar) y una fortaleza (lo que se realiza bien) para la institución con relación a esta dimensión:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fortaleza: _____ • Oportunidad: _____ 				

Dimensión Formación y Desarrollo.				
Indicador (ítems)	Bajo (a)	Regular	Buena	Excelente
1. La perspectiva que tengo referente a la oportunidad de aprender en mi puesto es:				
2. La frecuencia o constante de capacitar (difusión de eventos) en la institución la considero:				
3. Para un mejor desempeño en mi puesto, considero que la institución me ha brindado oportunidades de capacitación a un nivel:				
4. El nivel que me brinda la institución para la adaptación y mejoría a los procesos de cambio que ocupa mi puesto es:				
5. En si la forma en como la institución demuestra vencer el ser obsoleto a través de la capacitación la considero:				
Expresa una área de oportunidad (algo por mejorar) y una fortaleza (lo que se realiza bien) para la institución con relación a esta dimensión: <ul style="list-style-type: none"> • Fortaleza: _____ • Oportunidad: _____ 				

Dimensión Motivación.				
Indicador (ítems)	Nada satisfecho	Poco satisfecho	Conforme	Demasiado satisfecho
1 .En mi trabajo me siento:				
2. El desempeño laboral que llevo me deja:				
3. El apoyo de mis compañeros me deja:				
4. En cuanto al proceso de integración del personal en la institución me siento:				
5. La forma en que me ha valorado la institución me deja:				
6. La iniciativa que he brindado en la institución me deja:				
Expresa una área de oportunidad (algo por mejorar) y una fortaleza (lo que se realiza bien) para la institución con relación a esta dimensión: <ul style="list-style-type: none"> • Fortaleza: _____ • Oportunidad: _____ 				

Dimensión Toma Decisiones.

Indicador (ítems)	Nunca	Casi nunca	Frecuentemente	Siempre
1. La dirección es flexible ante las sugerencias del empleado.				
2. La dirección proyecta cordialidad.				
3. La dirección proyecta eficiencia.				
4. La dirección justifica las tareas o actividades.				
5. Existe un diálogo entre empleado y dirección.				
6. La dirección se preocupa por el desarrollo general de sus empleados.				
Expresa una área de oportunidad (algo por mejorar) y una fortaleza (lo que se realiza bien) para la institución con relación a esta dimensión: <ul style="list-style-type: none"> • Fortaleza: _____ • Oportunidad: _____ 				

Dimensión Identidad.				
Indicador (ítems)	Nada Identificado	Poco Identificado	Identificado	Demasiado identificado
1. Considero que estoy con la institución:				
2. La lealtad que brindo hacia la institución refleja:				
3. Con la misión me siento:				
4. Con los valores estoy:				
5. En cuanto a los objetivos me siento:				
Expresa un área de oportunidad (algo por mejorar) y una fortaleza (lo que se realiza bien) para la institución con relación a esta dimensión: <ul style="list-style-type: none"> • Fortaleza: _____ • Oportunidad: _____ 				

III. Sección referente a la retro-información del instrumento

1. En caso de no contemplar algunas dimensiones importantes para usted menciónelas:
- a). _____
- b). _____

Comentarios: _____

¡Gracias por su participación!

*** Fecha de Aplicación:**_____ **Febrero del 2015.**

*** Nombre Examinador:**_____