



**Universidad Nacional Autónoma de México**

**Programa de Posgrado  
en Ciencias de la Administración**

**T e s i s**

**“Diagnóstico del clima organizacional en  
centros de enseñanza de lenguas”**

**Que para obtener el grado de:**

**Maestra en: Administración  
(Organizaciones)**

**Presenta: Zoila Reyna García**

**Director de la tesis: Dr. Carlos Eduardo Puga Murguía**

**México D.F.**

**2012**



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

## **Dedicatoria**

*Este trabajo refleja una reconciliación con mi Yo profesional. A mi ser interior que, aunque siempre está conmigo, en ocasiones lo he abandonado; esto ha permitido demostrarme que soy capaz de realizar y hacer un sueño posible.*

*A mis padres, por haberme dado la dicha de existir. De manera muy especial a mi madre que, aunque físicamente no está conmigo, siempre están presentes los valores que me inculcó de fortaleza, perseverancia y amor incondicional sobre lo que uno desea en la vida.*

*A mis hermanas y hermanos por su apoyo y comprensión porque siempre han estado conmigo en los momentos más difíciles e importantes de mi vida.*

*A mis amigas, amigos y a todas aquellas personas que quiero y que de alguna manera me apoyaron y contribuyeron para la culminación de este trabajo.*

## **Agradecimientos**

*Al espíritu infinito que me dotó de energía, de conocimiento, pero sobre todo, de amor para concluir otra etapa más de mi vida.*

*A mis padres, hermanas y hermanos porque, a pesar de no estar con ellos en los momentos importantes de la familia, nunca escuché un reproche de su parte, pues siempre comprendieron que necesitaba un espacio para lograr esta meta.*

*Al amor de mi vida porque has sido mi impulso, mi sostén y lo más maravilloso que la vida me ha dado, eres lo más importante para mí, gracias por todo tu apoyo.*

*A mi tutor el Dr. Carlos Eduardo Puga Murguía por su compromiso, dedicación, paciencia, dirección y sus acertados consejos durante todo el desarrollo de este trabajo de investigación, además por haberme dado la oportunidad de trabajar con alguien tan profesional como él.*

*A los integrantes del Jurado por sus acertados comentarios y sugerencias para perfeccionar este estudio. Asimismo, incluyo a los profesores que tuve la dicha de conocer durante mi formación en las aulas del posgrado. ¡Gracias por compartirme sus conocimientos!*

*A la Dra. Alina María Signoret Dorcasberro por darme la oportunidad de realizar mi estudio de investigación en el Centro de Enseñanza de Lenguas Extranjeras de la UNAM. Al Lic. Rubén Garcíadiego Ramos y a la Lic. Bertha López Escudero por las facilidades que me otorgaron para realizar mis estudios.*

*A la Dra. María del Carmen Contijoch Escontría por el tiempo dedicado a la revisión de este trabajo, por sus valiosos comentarios y sugerencias para mejorar este estudio, pero sobre todo por ser tan linda persona y estar al pendiente de la culminación de esta investigación.*

*Al Lic. Carlos García Naranjo por el apoyo brindado durante mis estudios, por sus enseñanzas, su paciencia, su aliento y por ayudarme en la corrección de estilo de este trabajo de investigación, admiro la forma en cómo transforma las palabras.*

*A Laura San Juan Ceja por su paciencia y apoyo en enseñarme a ver las matemáticas como una herramienta esencial en cualquier disciplina, por todo el apoyo brindado en aspectos de computación, así como por compartir conmigo tiempo de su valiosa vida.*

*A todos los que participaron de manera directa e indirecta en el desarrollo de este trabajo.*



NDICE

# ÍNDICE

ÍNDICE.....	II
RESUMEN .....	III
ABSTRACT .....	III
INTRODUCCIÓN .....	V
I CLIMA ORGANIZACIONAL.....	2
1.1 DEFINICIÓN.....	2
1.2 CARACTERÍSTICAS Y ELEMENTOS QUE CONFORMAN AL CLIMA ORGANIZACIONAL.....	10
1.3 ENFOQUES Y COMPONENTES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.....	17
1.4 TEORÍA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LIKERT .....	20
II ESTUDIOS SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL Y SUS INSTRUMENTOS .....	26
2.1 ESTUDIOS .....	26
2.2 DIMENSIONES O VARIABLES.....	46
2.3 INSTRUMENTOS .....	52
2.4 CONFIABILIDAD Y VALIDEZ .....	56
III UNIDAD DE ANÁLISIS .....	64
3.1 HISTORIA Y ANTECEDENTES.....	64
3.2 MISIÓN, VISIÓN Y VALORES .....	70
3.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	72
3.4 PERSONAL ACADÉMICO Y ADMINISTRATIVO .....	75
3.5 EL PAPEL DE LOS SINDICATOS .....	77
IV METODOLOGÍA E INSTRUMENTACIÓN .....	81
4.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN.....	81
4.2 OBJETIVOS.....	87
4.3 HIPÓTESIS DE TRABAJO .....	87
4.4 TÉCNICAS METODOLÓGICAS .....	88
4.5 VARIABLES .....	89
4.6 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES .....	94
4.7 ELABORACIÓN DEL INSTRUMENTO DE MEDICIÓN .....	97
V RESULTADOS .....	122
5.1 PROCEDIMIENTO DE LA APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO.....	122
5.2 CARACTERÍSTICAS DE LA POBLACIÓN Y PRUEBA DE HIPÓTESIS .....	124
5.3 DIAGNÓSTICO.....	148
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	168
CONCLUSIONES.....	168
RECOMENDACIONES .....	175
APORTACIONES.....	181
LIMITACIONES DEL ESTUDIO.....	182
BIBLIOGRAFÍA .....	186
GLOSARIO .....	192
ANEXOS .....	196
DEPURACIÓN DE REACTIVOS DE LA PRUEBA PILOTO .....	196
POSICIONAMIENTO DE REACTIVOS .....	197
PROCESO ESTADÍSTICO DEL NIVEL DE CONFIABILIDAD .....	198
CÁLCULO PERCENTILAR.....	199
INSTRUMENTO FINAL .....	200

## **RESUMEN**

El objetivo de esta investigación fue diagnosticar el clima organizacional que prevalece en un centro de enseñanza de lenguas extranjeras de una universidad pública en México. Para este propósito, se eligió un método cuantitativo el cual involucró el diseño y aplicación de un cuestionario de 77 reactivos, utilizando una escala Likert de cinco opciones de respuesta que evaluaron trece dimensiones del clima organizacional. El cuestionario cuenta con un alfa Cronbach de 0.989 de coeficiente de confiabilidad. Los resultados del estudio mostraron que no existen diferencias significativas en la manera en la que los participantes perciben el clima organizacional. Dentro de la percepción general, el estudio reveló que la mitad de la muestra está conforme con el clima imperante mientras que la otra mitad no. El análisis detallado de las dimensiones-reactivos permitió identificar las fortalezas y debilidades de este centro. El análisis reflejó que los empleados tienen un fuerte sentido de pertenencia, ya que se sienten satisfechos de trabajar ahí. Asimismo, se observó que el trabajo en equipo, la participación y cooperación para el logro de metas se perciben como positivos. Sin embargo, se detectaron algunas dimensiones con una fuerte debilidad, por lo que se sugiere una intervención inmediata a fin de no mermar el logro de los objetivos institucionales. Es importante señalar que como éste fue un estudio transversal se limita sólo al diagnóstico inicial, por lo que se sugiere que, para futuras investigaciones, se lleve a cabo un estudio longitudinal que permita dar seguimiento a la evolución de las dimensiones que integraron el instrumento de investigación.

## **ABSTRACT**

The purpose of the present study was to explore, through a qualitative approach, the prevailing organizational climate in the foreign language teaching center of a large public university in Mexico. In order to conduct this assessment a survey questionnaire with 77 items and five-choice Likert scale tested thirteen dimensions pertaining to organizational climate. The questionnaire showed a 0.989 coefficient of internal consistency and was then administered to 105 employees selected through a randomly stratified procedure. Results revealed no significant differences in the way different groups of participants perceived the organizational climate. Furthermore, within the general perception, approximately half of participants felt comfortable with the prevailing climate while the other half did not. A more detailed analysis of the items' dimensions led to identifying strengths and weaknesses of the Center's organization. The findings revealed that employees have a strong sense of belonging when they feel satisfied with working in the facilities. In addition, team work, participation and cooperation to achieve goals were all perceived as positive. Some dimensions, however, showed highly noticeable weaknesses, leading to suggestions to intervene immediately so as to preserve achievement of institutional goals. Because of its cross-sectional logic, the present study has its limitations and point in the direction of the need for longitudinal studies so as to follow upon the evolution of the relevant dimensions.



INTRODUCCIÓN

## INTRODUCCIÓN

A través del tiempo el hombre siempre ha luchado por adaptarse a su medio ambiente. Esa lucha ha formado parte de su estabilidad emocional, pero con el paso del tiempo y las limitaciones de éste para cubrir sus carencias, se ha visto en la necesidad de relacionarse con otros seres humanos para lograr los objetivos que le permitan cubrir los requerimientos básicos como la alimentación. Ésta se satisfizo con la recolección, la caza, la pesca y otra serie de actividades.

Con el transcurso de los años se fueron conformando las primeras organizaciones sociales determinadas por la familia y las pequeñas tribus nómadas, para, posteriormente, pasar a las villas permanentes y comunidades tribales. Más tarde, al sistema feudal y la conformación de las naciones y, después de muchos años, las organizaciones han evolucionado hasta llegar a ser lo que son hoy, organismos con diversidad de tamaños, enfocados en obtener el éxito a través de conservar un alto sentido de responsabilidad sobre el manejo de sus recursos financieros, materiales y tecnológicos, pero sobre todo, enfocados en el crecimiento y desarrollo de su capital humano.

Sin duda alguna, los adelantos tecnológicos y científicos han permitido que los objetivos de las organizaciones se logren de una forma más rápida y eficaz. No obstante, los seres humanos no se han percatado que detrás de todas las actividades que se tienen que realizar para el logro de los objetivos está el entorno o contexto ambiental, que debe ser considerado para que los trabajadores se sientan comprometidos con la organización o institución. Cabe destacar que el ser humano, debido a sus limitaciones individuales, tiene que cooperar con otros individuos para el logro de sus objetivos, por lo que el trabajar de manera conjunta les favorece para obtener, de una forma más sencilla, sus metas. Sin embargo, esta interrelación con otros seres humanos hace que el clima de la organización se torne más complejo, ya que la misma complejidad que envuelve a la conducta humana se evidencia con la convivencia cotidiana.

Uno de los elementos que influyen en el rendimiento y el sentir de las personas en las organizaciones es el clima organizacional, ya que el entorno laboral tiene una gran influencia sobre cómo las personas se sienten y perciben su rendimiento y satisfacción en el trabajo.

Este trabajo surge de la inquietud de investigar cuáles son las dimensiones o variables que reflejan el clima organizacional en las instituciones educativas, específicamente en los centros de enseñanza de lenguas, pues muchos de los estudios que se han realizado han sido desarrollados en los ámbitos empresariales y son pocos aquellos que se han dado a la tarea de enfocar sus investigaciones en los ámbitos educativos en las universidades públicas de México.

Los centros de enseñanza de lenguas han alcanzado trascendencia a nivel internacional, no sólo por los tratados y acuerdos comerciales que surgieron en los 90, sino también por todos los avances tecnológicos que cada vez acortan más las distancias entre países, y hacen necesario el conocimiento de otra o varias lenguas extranjeras.

Pero para que estas entidades educativas puedan lograr su cometido requieren de la colaboración de todos los trabajadores que conforman su comunidad, así como del conocimiento del entorno en donde se desarrollan las actividades para el logro de los objetivos. Por lo que el conocimiento no sólo del personal que labora en esa entidad, sino también del clima organizacional que los envuelve; favorece el reconocimiento de las variables que fortalecen o debilitan a la organización para el cumplimiento de su misión.

La relevancia de esta investigación radica en el hecho de que, en la actualidad, no existe ningún instrumento que permita el diagnóstico del clima organizacional en los centros de enseñanza de lenguas; por lo que el diseño de una escala que refleje de manera objetiva, válida y confiable este aspecto, servirá de apoyo para que los dirigentes conozcan el clima organizacional de su entorno y a través de los resultados detectar de manera objetiva la existencia de posibles fallas. Esto permitirá considerar acciones óptimas que ayuden a redirigir el camino para el logro de los objetivos planteados.

El desarrollo capitular de esta investigación se encuentra organizado de la siguiente manera: el capítulo I está constituido por las definiciones del clima organizacional, sus características y elementos, así como por los enfoques y componentes de éste, para continuar con la Teoría del clima organizacional de Likert que representa una de las bases del análisis de este estudio.

En el capítulo II se presenta un esbozo general de los estudios realizados con respecto al clima organizacional. Asimismo, derivado de esos estudios se analizarán las dimensiones que fueron utilizadas en dichas investigaciones, concretando esta parte con un metaanálisis que permitió sintetizar cuáles son las dimensiones más utilizadas en las investigaciones analizadas. Además, se mencionan algunos de los instrumentos que existen para el diagnóstico del clima organizacional, por lo que se consideró apropiado desarrollar un apartado referente a la confiabilidad y validez que todo instrumento de medición debe presentar.

En tanto, el capítulo III contiene la historia y antecedentes del Centro de Enseñanza de Lenguas Extranjeras (CELE), unidad de análisis estudiada; además se presenta su misión, visión y valores, su estructura organizacional y la conformación del personal académico y administrativo adscrito a esta entidad académica, presentando de manera general el papel que desempeñan los sindicatos de la Universidad Nacional Autónoma de México.

En el capítulo IV se encuentra la metodología e instrumentación, en este se define el planteamiento del problema de investigación, indicando los objetivos que se pretenden alcanzar, así como la hipótesis de trabajo a comprobar, las técnicas metodológicas a utilizar para alcanzar los objetivos, las variables y su definición conceptual, así como su operacionalización. Asimismo, se detalla la elaboración del instrumento de medición del clima organizacional indicando la obtención de la validez, el nivel de confiabilidad y las normas a considerar para el marco de referencia para la interpretación de los puntajes obtenidos.

El capítulo V contiene los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento de medición del clima organizacional y su descripción gráfica, en éste se presenta un análisis exhaustivo de los resultados en donde se muestra la comparación de las variables demográficas, la percepción del clima organizacional de acuerdo con la muestra, y un análisis detallado de dimensión-reactivos que permite identificar las fortalezas y debilidades de cada una de las dimensiones. El desarrollo de todo este procedimiento favoreció la comprobación de las hipótesis.

Las principales aportaciones de este estudio fueron la identificación de las dimensiones que comprenden el diagnóstico del clima organizacional, el llevar a cabo el diagnóstico en el Centro de Enseñanza de Lenguas Extranjeras, y la obtención de un instrumento que permite el diagnóstico en los centros de enseñanza de lenguas.

Estas aportaciones redundaron en los resultados obtenidos que, a grandes rasgos, se puede señalar que, de acuerdo con la muestra analizada, no existen diferencias significativas en las variables demográficas que demuestren que los empleados de este Centro perciban de manera diferente el clima organizacional. Asimismo, este diagnóstico reflejó que, con escasa diferencia, la mitad de los sujetos evaluados están conformes con el tipo de clima organizacional existente y la otra mitad está inconforme. Cabe destacar que en el análisis detallado por dimensión-reactivos se pudo identificar las fortalezas y debilidades de esta entidad educativa.

# Capítulo I



## **I CLIMA ORGANIZACIONAL**

Mucho se habla de que el clima organizacional es una de las herramientas que permite incrementar los niveles de productividad, pero en realidad el diagnosticar el tipo de clima existente en una organización, va más allá de simplemente aumentar la producción, la calidad o hasta las ventas de una organización entre otras. Ya que el estudio de éste permite observar las fortalezas y debilidades de una organización para lograr los objetivos planteados.

Cabe hacer mención que, de acuerdo con lo señalado por Camarena (2010) lo que propicia el clima organizacional es el ser humano que trabaja, vive y convive dentro de un espacio determinado, ya que sus percepciones y sentimientos no dependen por completo de una serie de parámetros impuestos por reglamentos, sino que éstos se construyen en grupo y siempre están en movimiento y evolución.

Pero para comprender mejor qué es lo que se conoce como clima organizacional, es importante tener claro qué es, en qué consiste y cómo se encuentra conformado. Por lo que en el presente capítulo se considera la definición del clima organizacional, diferentes autores que han estudiado este concepto, las características y elementos que lo conforman, así como la Teoría del clima organizacional de Rensis Likert (1974).

### **1.1 DEFINICIÓN**

Hablar del clima organizacional es complejo ya que el término en sí mismo involucra muchos factores. Para poder precisar el concepto es necesario diferenciar entre lo que es el ambiente de trabajo y el clima. De acuerdo con lo manifestado por Hall (1983) “Por ambiente se entiende la suma de los factores físicos y sociales externos a un sistema; y por clima se conoce a los factores físicos, psicológicos y sociales afines a una organización. Incluye prácticas, tradiciones y costumbres” (Puga, 2002, p. 9). Asimismo y en concordancia con el primer autor, para Chiavenato (2000) “Ambiente es todo lo que rodea a un sistema y sirve para proporcionarle los recursos necesarios para su existencia” (p. 17).

Este gran sistema que es el ambiente es cambiante y nunca está estático por lo que es necesario que la organización dedique tiempo necesario para prever esos cambios, haciendo relevante por lo tanto el conocimiento de los tipos de sistemas que existen en este supra-sistema. Cabe señalar que para Gómez y Balkin (2003) “la teoría de sistemas ve a la organización como un sistema que define como una serie de partes interrelacionadas que funcionan como un todo para alcanzar un objetivo común” (p. 16).

Por lo anterior, todo sistema es cambiante y conlleva a la interrelación de diversas variables, por lo que se puede señalar que el clima organizacional que a su vez está inmerso en un supra-sistema, está conformado de múltiples variables dependiendo de las características de cada organización, mismas que al ser consideradas o percibidas por el individuo son cambiantes.

Existen dos tipos de sistemas: los abiertos y los cerrados. “Los abiertos interrelacionan con el medio ambiente para sobrevivir, mientras que los cerrados no necesitan interactuar con el entorno; en realidad todas las organizaciones requieren de una relación con el medio externo para poder obtener los medios para poder operar, ya que de lo contrario no subsistirían” (Gómez y Balkin, 2003, pp.16 y 17).

Según Appelbaum (1984) citado en la tesis de investigación de doctorado de Puga (2002, p. 11 y 12), señala que existen seis tipos de clima:

1. Clima abierto: Aquí existe libertad para que los empleados se interrelacionen para trabajar juntos sin supervisión en el entorno donde se desenvuelven, con lo que demuestran satisfacción en el trabajo, debido a que su superior satisface sus necesidades.
2. Clima con libertad en exceso: ésta se caracteriza porque tiene plena libertad para el trabajo en equipo, el jefe sólo desarrolla líneas de acción, mantiene un control adecuado y se preocupa por sus subordinados.
3. Clima tipo familiar feliz: los jefes hacen todo lo posible para que sus empleados se sientan como parte de una gran familia, su relación es amistosa y afectuosa
4. Clima del supervisor fiel: el jefe asume un rol paternal con el cual trata de controlar a sus subordinados, a través de la supervisión constante y la satisfacción de sus necesidades sociales.

5. Clima aislado: está determinado por un jefe autoritario y dominante, poco flexible, por lo que los subordinados tienen cargas fuertes de trabajo y poca interacción y relación entre sí.
6. Clima cerrado: Los miembros del grupo tienen pocos intereses en la tarea y satisfacción, el grupo está desintegrado, el supervisor no delega autoridad, sin embargo, demanda iniciativa por parte de sus subordinados.

Aunado a esta diferenciación entre lo que es ambiente y clima nos encontramos ante otra disyuntiva, la cual retomaremos antes de definir lo que es el clima organizacional y ésta está relacionada con algunos términos como comportamiento organizacional, cultura organizacional y clima laboral que son utilizados a manera de sinónimos para referirse al término que nos ocupa.

**Comportamiento organizacional:** “es un campo de estudio que investiga el impacto que presentan los individuos, grupos y estructuras en la conducta que tienen en las organizaciones, con objeto de aplicar dichos conocimientos en mejorar la efectividad de las organizaciones” (Robbins, 2004, p. 8).

**Cultura organizacional:** “es un conjunto de supuestos, creencias, valores y normas relativamente permanentes que son compartidas por las personas que son miembros de una organización” (Newstrom, 2007, p.87).

**Clima laboral** “es la suma de factores físicos, psicológicos y sociales que interactúan en un contexto de trabajo, creando una atmósfera perceptible y compartida por los colaboradores que conforman parte de la organización” (Puga, 2002, p. 20).

Derivado de lo anterior, se puede señalar que el comportamiento organizacional estudia el impacto que tienen los individuos, los grupos y las estructuras; en la cultura organizacional se presentan fundamentos teóricos desde un punto de vista social, considerando su impacto en el funcionamiento organizacional. Asimismo, el clima laboral considera los aspectos tanto físicos, psicológicos y sociales de los individuos que se interrelacionan en un clima de trabajo, mientras que el clima organizacional, como se analizará más adelante, está conformado por varias dimensiones que lo distinguen en cada caso particular y que a través de la percepción de los miembros de la organización, influye de manera directa en el comportamiento de los individuos que la conforman.

Asimismo, Camarena, Portón y Tunel (2007), manifiestan que cuando se estudia una organización se encuentra uno con la confusión de lo que es cultura organizacional y clima organizacional, ya que al tratarse de conceptos de orden subjetivo de los actores humanos, estos términos tienden a equipararse o igualarse cuando en realidad presentan diferencias, aunque ambos se encuentran entrelazados de manera contundente en la realidad y escondidas de forma caprichosa dentro de la cotidianidad haciendo que su ubicación implique un gran esfuerzo al momento de llevar a cabo su análisis.

Por lo que, ahora que ya se han definido y analizado estos conceptos podemos llegar a la conclusión de que no son iguales. Sin embargo, se puede señalar que existe un punto en donde estos fenómenos sociales concuerdan, pues de manera directa o indirecta se establece una relación entre la organización y el trabajador, para que cada uno de estos se manifieste.

Es importante mencionar que muchos investigadores toman como sinónimos el **clima laboral** y el **clima organizacional**, fenómenos sociales que concuerdan de una manera más estrecha con respecto a los elementos que los componen, y que en varios estudios también a ambos términos se les denomina como **ambiente organizacional**. Cabe señalar que para efectos de este estudio de investigación estos tres últimos conceptos serán considerados como sinónimos.

Por ejemplo para algunos investigadores “el clima organizacional o clima laboral se refiere al ambiente existente entre los miembros de la organización” (Camarena, 2010, p.23)

Para poder comprender mejor el clima organizacional, a continuación se darán a conocer los conceptos que varios autores han aportado para el estudio del clima organizacional, y a su vez esclarecer un poco más el contexto en el que se ha estudiado.

El concepto de clima organizacional como tal se comenzó a describir desde los años 60 por lo que a continuación en el cuadro 1.1 se dará a conocer el trabajo de Rosseau (1988), investigador que fue tomado como base por De Araújo (2009), para realizar una adaptación y actualización de varios autores que han definido este término:

**Cuadro 1.1: Definiciones del Clima organizacional**

Autores	Definiciones del clima organizacional
Forehand y Gilmer (1964)	Conjunto de características que describen una organización, distinguiéndola de las otras, manteniéndose relativamente duradera en el tiempo e influenciando el comportamiento de sus participantes.
Litwin y Stringer (1968)	Sistema de características mensurables del ambiente de trabajo, percibidas directa o indirectamente por las personas que viven y trabajan en este ambiente e influyen en la motivación y el comportamiento.
Findlater y Margulies (1969)	Propiedades organizacionales percibidas que intervienen entre el comportamiento y las características organizacionales.
Campbell <i>et al.</i> (1970)	Conjunto de actitudes y expectativas que describen las características estáticas de la organización, el comportamiento y los resultados.
Schneider y Hall (1972)	Percepciones de los individuos acerca de su organización afectadas por las características de éstas y las personas.
James y Jones (1974)	Representaciones cognoscitivas psicológicamente significativas de la situación; percepciones.
Schneider (1975)	Percepciones o interpretaciones de significado que ayudan a la gente a encontrarle sentido al mundo y saber cómo comportarse.
Payne <i>et al.</i> (1976)	Consenso en cuanto a la descripción que las personas hacen de la organización.
James <i>et al.</i> (1978)	Suma de percepciones de los miembros acerca de la organización.
Joyce y Slocum (1979)	Los climas son 1. perceptibles; 2. psicológicos; 3. abstractos; 4. descriptivos; 5. no evaluativos, y 6. sin acciones.
James y Sell (1981)	La representación cognoscitiva de las personas de los entornos próximos... expresada en términos de sentido y significado psicológico para el sujeto un atributo del individuo que se aprende, es histórico y resistente al cambio.
Schneider y Reichers (1983)	Una inferencia o percepción corpórea evaluada que los investigadores hacen con base en ideas más particulares.
Glick (1985)	Término genérico para una clase amplia de variables organizacionales, más que psicológicas, que describen el contexto para las acciones de los individuos.
Schneider (1985)	"Una descripción del ambiente de la organización, que tiende a ser presentado de manera estática a partir de un conjunto relativamente fijo de dimensiones relacionadas con el individuo, con el grupo y con la propia organización."

Autores	Definiciones del clima organizacional
Payne (1990)	"Es un concepto molar que refleja el contenido y la solidez de las normas, actitudes, conductas y sentimientos que prevalecen entre las personas de un sistema social, el cual puede ser medido desde el aspecto operativo por medio de las percepciones de las personas de ese sistema o mediante observación."
Staler y Narver (1995)	"Describe la forma en que la organización operacionaliza su cultura, estructura y procesos para facilitar el logro de los comportamientos deseados."
González-Romá, <i>et al.</i> (1996)	"El conjunto de percepciones que los miembros de una organización tienen acerca de la misma."
Kaplan y Norton (2004)	"Las percepciones compartidas de las políticas, prácticas y procedimientos de la empresa, tanto formales como informales."
Alcover (2005)	"Es considerado como las percepciones individuales compartidas por los miembros de una organización acerca del modo en que son las cosas alrededor."
Rosseau (2006)	"El clima está asociado a la percepción de la práctica organizativa comunicada por las personas que trabajan en un lugar."

Nota: Adaptado de Tesis doctoral "El clima organizacional en la gestión empresarial: su consideración en el diseño del Balanced Scorecard" por R.P. de Araújo, 2009, Universidad de Granada, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Cap. II pp. 50 y 51.

Como se puede observar, uno de los elementos que en la mayoría de las definiciones proporcionadas por los diferentes autores antes descritos, se conserva que el clima organizacional depende mucho de la percepción que el trabajador tenga de su entorno, situación que amerita considerar en este estudio debido a que las dimensiones a analizar son medidas a través de la percepción que los individuos experimentan en su ámbito laboral.

Asimismo, otra de las definiciones que hacen referencia a dicha percepción que tienen las personas sobre la organización es la siguiente:

El clima, en la percepción de Aguilar (2003), también puede entenderse como una medida de la percepción que tienen las personas que trabajan en la organización acerca de los aspectos de su ambiente y la manera como impacta en ellos al momento de realizar sus labores. Entonces puede concluirse que el clima lo produce la interacción entre las personas en el ambiente laboral,

cada una de ellas con sus propios valores, emociones, necesidades, conocimientos y experiencias nuevas (Barroso y Salazar 2010, p. 74).

Esta definición concuerda con las definiciones referenciadas en el Cuadro 1.1; sin embargo, ésta otorga mayor énfasis a la repercusión que tiene la percepción del clima organizacional en el trabajador para la realización de sus funciones, aspecto que es de vital importancia sobre el comportamiento que tiene éste en su medio laboral.

Para Robbins (2004, pp. 123 y 124) la percepción es un proceso por medio del cual los individuos organizan e interpretan las impresiones sensoriales con la finalidad de darle un sentido al entorno. Si bien es cierto, lo que uno percibe puede ser totalmente distinto a la realidad objetiva. Varios factores se conjugan para dar forma, y en ocasiones distorsionan la percepción, esto se basa en el receptor, en el objeto percibido o en el contexto de la situación en el que se da la percepción.

Cuando una persona observa un objeto, persona, suceso o circunstancia trata de interpretar lo que ve, esta interpretación sufre una distorsión por las características propias del receptor, entre estas características personales se encuentran las actitudes, personalidad, motivaciones intereses, experiencias y esperanzas. Por otro lado, las características del objeto observado pueden afectar lo que se percibe, como éstos no son observados en aislamiento, su relación con el entorno también influye en la percepción, así como la tendencia a agrupar cosas cercanas y semejantes.

El contexto en el que se observan los objetos o los acontecimientos también es importante, en el momento de la percepción ya que también influyen las características climatológicas y físicas del lugar donde se está observando el objeto o suceso. Por tal motivo es importante considerar dentro de una evaluación del clima organizacional, que la percepción varía en cada persona de acuerdo con sus características personales, las características del objeto o suceso a evaluar, así como el entorno en donde se encuentra inmerso el evento a ser estudiado.

Para determinar la definición del clima organizacional que se va a adoptar en este estudio se tomará en consideración el enfoque compartido por algunos investigadores como Rosseau (2006), citado en De Araújo (2009), Chiavenato (2009) y Marín y Puga citados en Puga (2002), que señalan lo siguiente:

“Rosseau (2006) El clima está asociado a la percepción de la práctica organizativa comunicada por las personas que trabajan en un lugar” (De Araújo, 2009, p. 59).

“El clima organizacional es la calidad o la suma de características ambientales percibidas o experimentadas por los miembros de la organización” (Chiavenato, 2009, p. 261)

Marín y Puga (1994) afirman que el concepto de clima laboral ha sido debatido pues es considerado como una medida perceptiva de los atributos organizacionales que define una serie de características que son percibidas a propósito de una organización y/o sus unidades y que pueden ser deducidas según la forma en que la organización y/o sus departamentos actúan con sus miembros y con la sociedad. De acuerdo con esto el clima laboral tiene un tono psicológico importante, no es estable en el tiempo y es el resultado de la interacción sujeto-sistema de trabajo (Puga, 2002, p. 14).

De la combinación de varios elementos de los enfoques antes mencionados, se integró el concepto de clima organizacional que es aportado y adoptado para el presente estudio, consistente en la siguiente definición:

**Clima organizacional:** es un sistema dinámico formado por un conjunto de atributos organizacionales múltiples que lo distinguen en cada caso particular que, a partir de la percepción de sus miembros, influye en el comportamiento de las personas que lo conforman.

Aunado a las diferencias que se pueden observar en las definiciones de los términos que se confunden con el clima organizacional, cabe mencionar que “las organizaciones no viven en el vacío ni son autosuficientes o autónomas. Para comprender mejor la dinámica de las organizaciones es necesario entender primero el ambiente o entorno en que viven o proliferan” (Chiavenato, 2009, p. 34).

Este entorno o contexto ambiental de acuerdo con Chiavenato (2009, p. 34) se entiende como todas las fuerzas externas que influyen en la organización y en su comportamiento. Por lo que se pueden señalar las siguientes características del entorno: es inmenso, complejo, cambiante y desafiante, por lo que a su vez genera incertidumbre, misma que no es provocada por el entorno en sí mismo, sino por la percepción que hacen las

personas que dirigen las organizaciones o trabajan en ellas. Ahora bien, desde un punto de vista más general, el entorno no sólo está compuesto por otras organizaciones, sino que a su vez interactúan un conjunto de fuerzas y variables económicas, tecnológicas, culturales, legales, políticas y demográficas, mismas que producen efectos sistémicos que resulta complicado diagnosticarlos.

Por lo anterior, el siguiente apartado es de suma importancia ya que a través del conocimiento de las características y de los elementos que conforman el clima organizacional, se podrá contextualizar y comprender mejor la variable a investigar.

## **1.2 CARACTERÍSTICAS Y ELEMENTOS QUE CONFORMAN AL CLIMA ORGANIZACIONAL**

Las características y los elementos del clima organizacional permiten de alguna forma contar con un panorama más preciso sobre el fenómeno a tratar, por lo que a continuación se describirán dichos aspectos.

Brunet (1987, p. 13) afirma que el clima organizacional está determinado por las siguientes características:

- El clima es un concepto molecular y sintético (es decir, amplio e integrador) como la personalidad.
- Este clima es una configuración particular de variables situacionales.
- Los elementos que integran al clima pueden variar, aunque el clima puede seguir siendo el mismo.
- Tiene una connotación de continuidad pero no de forma tan permanente, por lo que puede variar como la cultura en donde, después de una intervención en particular, indudablemente existirán cambios.
- Está determinado en su mayor parte por las características, las conductas, las aptitudes, las expectativas de otras personas, por las realidades sociológicas y culturales de la organización.

- El clima es fenomenológicamente exterior al individuo, mismo que puede sentirse como un agente que contribuye a su naturaleza.
- Está basado en las características de la realidad externa. Tal como las percibe el observador o el actor, esta percepción no es siempre consciente.
- El clima es difícil de describir con palabras, aunque sus resultados pueden identificarse fácilmente.
- Tiene consecuencias sobre el comportamiento de las personas.
- Es un determinante directo del comportamiento del individuo, ya que actúa sobre las actitudes y expectativas que son determinantes en la conducta de las personas.

Para Camarena (2010), las características que se citan a continuación delimitan el clima en el que se desenvuelve la organización, e intervienen en la forma en cómo interactúan los empleados dentro de la misma, ya que es donde se encuentra una serie de condiciones que intentan mejorar el entorno laboral en dirección de los objetivos de la organización, éstas consisten en:

- Estructura: se refiere a la percepción que tienen los miembros de la organización de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites, normatividad, lineamientos entre otras limitaciones a las que se enfrentan en el desarrollo de sus funciones.
- Responsabilidad: es el sentimiento de los empleados de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas con su trabajo.
- Recompensa: es la percepción de los miembros de la organización sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho.
- Desafío: es el sentimiento que tienen los empleados acerca de los desafíos que impone el trabajo en el ejercicio del mismo.
- Relaciones: es la percepción que tienen los empleados de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

- **Cooperación:** es el sentimiento de los empleados sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros compañeros del grupo de trabajo.
- **Estándares:** es la percepción de los empleados acerca del énfasis que ponen las organizaciones sobre las normas de rendimiento.
- **Conflicto:** es el sentimiento del grado en que los empleados, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas en el momento en que surjan.
- **Identidad:** es el sentimiento de pertenencia a la organización y de la importancia y valor que tiene la persona en el grupo de trabajo. En otras palabras, es que el empleado sienta que comparte sus objetivos personales con los de la organización.

Asimismo, Brunet (1987), muestra las características que prevalecen en cada tipo de clima, los cuales se encuentran conformados por cuatro sistemas, señalando que cuanto más cerca esté el clima de una organización del sistema IV, o de la participación en grupo, las relaciones se tornan más satisfactorias entre la dirección y el personal de la organización, y cuanto más cercano esté el clima a un sistema I, las relaciones serán menos buenas. A continuación en el cuadro 1.2 se muestran los cuatro tipos de climas con las características que los definen.

**Cuadro 1.2: Características de los climas organizacionales.**

<b>Clima de tipo autoritario. Sistema I: Autoritarismo explotador</b>	
<p><b>Métodos de mando</b></p> <p>Estrictamente autocrático sin ninguna relación de confianza entre superiores y subordinados.</p> <p>Fuerzas motivacionales</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Miedo, temor, dinero y estatus, se ignoran los otros motivos.</li> <li>- Las actitudes son hostiles y se considera a los empleados como esclavos.</li> <li>- Prevalece la desconfianza y casi no hay sentimiento de responsabilidad más que en los superiores de la jerarquía.</li> <li>- Hay una insatisfacción fuertemente sentida por los empleados frente a su tarea, sus semejantes, el administrador y la organización completa.</li> </ul>	<p><b>Objetivos de resultados y formación</b></p> <p>Investigación de los objetivos a nivel medio y pocas posibilidades de formación.</p> <p><i>Modos de comunicación</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hay poca comunicación ascendente, lateral o descendente, y generalmente es percibida con desconfianza por parte de los empleados puesto que la distorsión caracteriza generalmente esta comunicación.</li> </ul> <p><i>Proceso de toma de decisiones</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Las decisiones se toman en la cumbre, basadas en información parcial e inadecuada. Estas decisiones son poco motivantes y las toma generalmente un solo hombre.</li> </ul>

<p><i>Proceso de influencia</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- No existe el trabajo en equipo y hay poca influencia mutua.</li> <li>- No existe más que una influencia descendente, moderada, generalmente subestimada.</li> </ul> <p><i>Proceso de establecimiento de objetivos</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Estos no son más que órdenes. Parece que se aceptan pero generalmente surge una resistencia intrínseca.</li> </ul>	<p><i>Proceso de control</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- El control no se efectúa más que en la cumbre.</li> <li>- Los elementos son muchas veces falsos o inadecuados.</li> <li>- Existe una organización informal y busca reducir el control formal.</li> </ul>
---	--

**Clima de tipo autoritario. Sistema II: Autoritarismo paternalista.**

<p><b>Métodos de mando</b></p> <p>De naturaleza autoritaria con un poco de relación de confianza entre los superiores y los subordinados.</p> <p><i>Fuerzas motivacionales</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Los motivos se basan en las necesidades de dinero, del ego, del estatus y del poder, y algunas veces en el miedo.</li> <li>- Las actitudes son frecuentemente hostiles pero algunas veces favorables hacia la organización.</li> <li>- La dirección tiene una confianza condescendiente hacia sus empleados, como la de un amo hacia su siervo.</li> <li>- Los empleados no se sienten responsables del logro de los objetivos.</li> <li>-Se encuentra insatisfacción y rara vez satisfacción en el trabajo, con sus semejantes, con el administrador y la organización.</li> </ul> <p><i>Proceso de Influencia</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Existe poco trabajo en equipo y poca influencia ascendente salvo a través de medios informales.</li> <li>- En cuanto a la influencia descendente, ésta es sobre todo mediana.</li> </ul> <p><i>Proceso de establecimiento de objetivos.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se reconocen órdenes con ciertos posibles comentarios.</li> <li>- Hay una aceptación abierta de los objetivos pero con una resistencia clandestina.</li> </ul>	<p><b>Objetivos de resultados y formación</b></p> <p>Investigación de objetivos elevados con pocas posibilidades de formación.</p> <p><i>Formas de comunicación</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hay poca comunicación ascendente, descendente y lateral.</li> <li>- Las interacciones entre superiores y subordinados se establecen con condescendencia por parte de los superiores y con precaución por parte de los subordinados.</li> </ul> <p><i>Proceso de toma de decisiones</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Las políticas se deciden en la cumbre pero algunas decisiones con respecto a su aplicación se hacen en los niveles más inferiores, basadas sobre información adecuada y justa.</li> <li>- Las decisiones se toman sobre una base individual, desalentando el trabajo en equipo.</li> </ul> <p><i>Proceso de control</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- El control se efectúa en la cumbre.</li> <li>-Los elementos son generalmente incompletos e inadecuados.</li> <li>- Algunas veces se desarrolla una organización informal pero ésta puede apoyar parcialmente o resistirse a los fines de la organización.</li> </ul>
--	--

**Clima de tipo participativo. Sistema III: Consultivo.**

<p><b>Métodos de mando</b></p> <p>Consulta entre superiores/subordinados con una relación de confianza bastante elevada.</p>	<p><b>Objetivos de resultados y formación</b></p> <p>Investigación de los objetivos, muy elevada con buenas posibilidades de formación.</p>
--	---

<p><i>Fuerzas motivacionales</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Las recompensas, los castigos ocasionales y cualquier implicación se utilizan para motivar a los empleados.</li> <li>- Las actitudes son generalmente favorables y la mayor parte de los empleados se sienten responsables de lo que hacen.</li> <li>- Se observa una satisfacción mediana en el trabajo, con los semejantes, el administrador y la organización.</li> </ul> <p><i>Proceso de influencia</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Existe una cantidad moderada de interacciones del tipo superior/subordinado, muchas veces con un nivel de confianza bastante elevado.</li> </ul> <p><i>Proceso de establecimiento de objetivos</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Los objetivos están determinados por las órdenes establecidas después de la discusión con los subordinados. Se observa una aceptación abierta pero algunas veces hay resistencias.</li> </ul>	<p><i>Modos de comunicación</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La comunicación es de tipo descendente con frecuente comunicación ascendente y lateral.</li> <li>- Puede darse un poco de distorsión y de filtración.</li> </ul> <p><i>Proceso de toma de decisiones</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Las políticas y las decisiones generalmente se toman en la cumbre pero se permite a los subordinados tomar decisiones más específicas en los niveles inferiores.</li> </ul> <p><i>Proceso de control</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Los aspectos importantes de los procesos de control se delegan de arriba hacia abajo con un sentimiento de responsabilidad en los niveles superiores e inferiores. Se puede desarrollar una organización informal, pero ésta puede negarse o resistirse parcialmente a los fines de la organización.</li> </ul>
---	--

**Clima de tipo participativo. Sistema IV: Participación de grupo.**

<p><b>Métodos de mando</b></p> <p>Delegación de responsabilidades con una relación de confianza sumamente grande entre superiores y subordinados.</p> <p><i>Fuerzas motivacionales</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La dirección tiene plena confianza en sus empleados.</li> <li>- Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos.</li> </ul> <p><i>Proceso de influencia</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Los empleados trabajan en equipo con la dirección y tienen bastante influencia.</li> </ul> <p><i>Proceso de establecimiento de objetivos</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Los objetivos se establecen mediante la participación del grupo salvo en casos de urgencias.</li> <li>- Hay una plena aceptación de los objetivos por parte de todos los empleados.</li> </ul>	<p><b>Objetivos de resultados y de formación</b></p> <p>Investigación de objetivos extremadamente elevada y posibilidades de formación excelentes.</p> <p><i>Formas de comunicación</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral.</li> <li>- No se observa ninguna filtración o distorsión.</li> </ul> <p><i>Proceso de toma de decisiones</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- El proceso de toma de decisiones está diseminado en toda la organización, bien integrado en todos los niveles.</li> </ul> <p><i>Proceso de control</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Existen muchas responsabilidades implicadas a nivel del control con una fuerte implicación de los niveles inferiores.</li> </ul>
---	---

Fuente: Adaptado de El clima de trabajo de las organizaciones. Definición, diagnóstico y consecuencias, Brunet 1987, cuadros inspirados en Owens, Cap. 2 pp. 33-36.

El clima organizacional es afectado por todo lo que sucede alrededor de la organización, ya sea dentro de la misma y fuera de ella. Según Hall (1996) citado en Quiroz (2007, p. 13) existen elementos internos y externos que influyen sobre el clima organizacional y estos se describen de la siguiente forma. Los factores externos son los que afectan desde afuera, es decir son todos aquellos que se encuentran interactuando con la organización a su alrededor. Los factores internos son los que afectan directamente dentro de la organización, son los que están interactuando con la organización desde ella. Los factores internos son los que se encuentran en interacción con la organización.

Para Kast y Rosenzweig (1993), la organización es un sistema que se compone de subsistemas para funcionar de manera adecuada los cuales son (cuadro 1.3).

**Cuadro 1.3: Tipos de Subsistemas y sus elementos.**

SUBSISTEMA	ELEMENTOS QUE LO INTEGRA
Administrativo	Fijación de objetivos, planeación, integración, organización, instrumentación y control
Técnico	Conocimientos, técnicas, instalaciones y equipos
Estructural	Tarea, flujo de trabajo, grupo de trabajo, autoridad flujo de información y procedimientos
Psicosocial	Recursos humanos, actitudes, percepciones, motivación, dinámica de grupos, liderazgo, comunicación y relaciones interpersonales
Metas y Valores	Cultura, filosofía, objetivos generales, objetivos de grupo y objetivos individuales

Nota: Adaptación de la información para su simplificación, Tesis El clima laboral en relación con la satisfacción del trabajador en una dependencia gubernamental, Quiroz, 2007, UAM- Iztapalapa, Cap. I pp. 13 y 14

Asimismo, Quiroz (2007, p. 15) señala que algunos factores externos son:

- **Cultura:** constituida por el conjunto de reacciones, ideologías, valores y normas de una sociedad, que influye en la forma de comportarse del empleado y de la percepción que éste tenga de la organización.
- **Educación:** es el nivel general de alfabetización de la población y el grado de preparación y capacitación que afecta a la organización.
- **Tecnología:** conjuntos de sistemas, equipos y métodos aplicados para un propósito práctico que favorecen al desarrollo de las actividades proporcionando

mayor efectividad, ésta afecta al clima porque ésta debe ser aceptada por los empleados.

- Sociológicos: las diversas clases sociales que existen en la organización hacen difíciles las relaciones personales.
- Legales: son los aspectos relacionados con los salarios, impuestos, prestaciones.
- Política: forma en cómo dirige el gobierno de los estados que afectan al clima porque hay diversas formas de pensar al respecto dentro y fuera de la organización.
- Economía: se refiere a las variables de inflación, desempleo, tipo de cambio, tasas de interés, etc., que afectan la liquidez de las organizaciones y dependiendo de estas variables el trabajador se puede ver beneficiado y tener mejores condiciones.

El clima organizacional es donde se manifiesta la complejidad de las relaciones humanas, sobre todo aquellas que tienen que ver con el liderazgo, la motivación, la comunicación, la toma de decisiones, entre otros muchos factores.

Asimismo, Chávez (2009) señala que Moss (1989) describe que el Clima Laboral está integrado por los siguientes elementos:

- El aspecto individual de los trabajadores en el que se consideran actitudes, percepciones, personalidad, los valores, el aprendizaje y el estrés que pueda sentir el empleado en la organización;
- Dentro de los grupos de trabajo de la organización, se debe considerar su estructura, procesos, cohesión, normas y papeles;
- La motivación, necesidades, esfuerzo y refuerzo;
- Liderazgo, poder, políticas, influencias, estilo;
- La estructura de la organización con sus macro y micro dimensiones;
- Los procesos organizacionales, evaluación, sistema de remuneración, comunicación y el proceso de toma de decisiones son fundamentales y deben considerarse dentro del clima organizacional.

### 1.3 ENFOQUES Y COMPONENTES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Desde el punto de vista de Dessler (1994, pp. 181-182) existen básicamente dos enfoques que describen al clima organizacional; por una parte está el **enfoque estructural**, que considera factores organizacionales puramente objetivos, como es el caso de la estructura, las políticas y las reglas; y por otro lado, está un **enfoque subjetivo** que toma en consideración factores mucho más difíciles de medir, como la cordialidad y el apoyo que se reciben para el desempeño de una función dentro de una empresa.

De manera particular en el ámbito educativo con referencia al clima organizacional Hernández (1989), citado en Vázquez y Guadarrama (2001, p. 118), reconoce la influencia que tienen los elementos estructurales sobre el clima y cómo éste influye en los elementos subjetivos de la organización (figura 1.1).

**Figura 1.1: Clima organizacional y sus elementos**



Fuente: Clima Organizacional y sus elementos. (Sacado de Hernández, 1989, p. 22), Tomado de Vázquez y Guadarrama, (2001), El clima organizacional en una institución tecnológica de educación superior, P. 118

Por lo anterior y como resultado del análisis de las definiciones antes descritas, se puede señalar que el clima organizacional, de acuerdo con Hernández (1989), es un “conjunto de actividades e interacciones que se reflejan en el ambiente de trabajo, como resultado de la percepción que tienen los individuos de los elementos objetivos y subjetivos de la organización para la cual trabaja, en términos de estructura, trabajo en equipo, liderazgo, toma de decisiones y comunicación, sobre la motivación, la participación, la responsabilidad, el trabajo significativo y desafiante, y el conflicto” (Vázquez y Guadarrama, 2001, p. 118).

Anteriormente se vio que las definiciones antes señaladas del clima organizacional descansan en la naturaleza subjetiva de los atributos organizacionales, además Brunet (1987) dice: “estipular que la percepción del individuo se apoya en una serie de características presentes en la organización” (p. 43). Asimismo, Brunet (1987, p. 43), de acuerdo con lo anterior, deduce que son varios los factores que pueden entonces contribuir al clima organizacional.

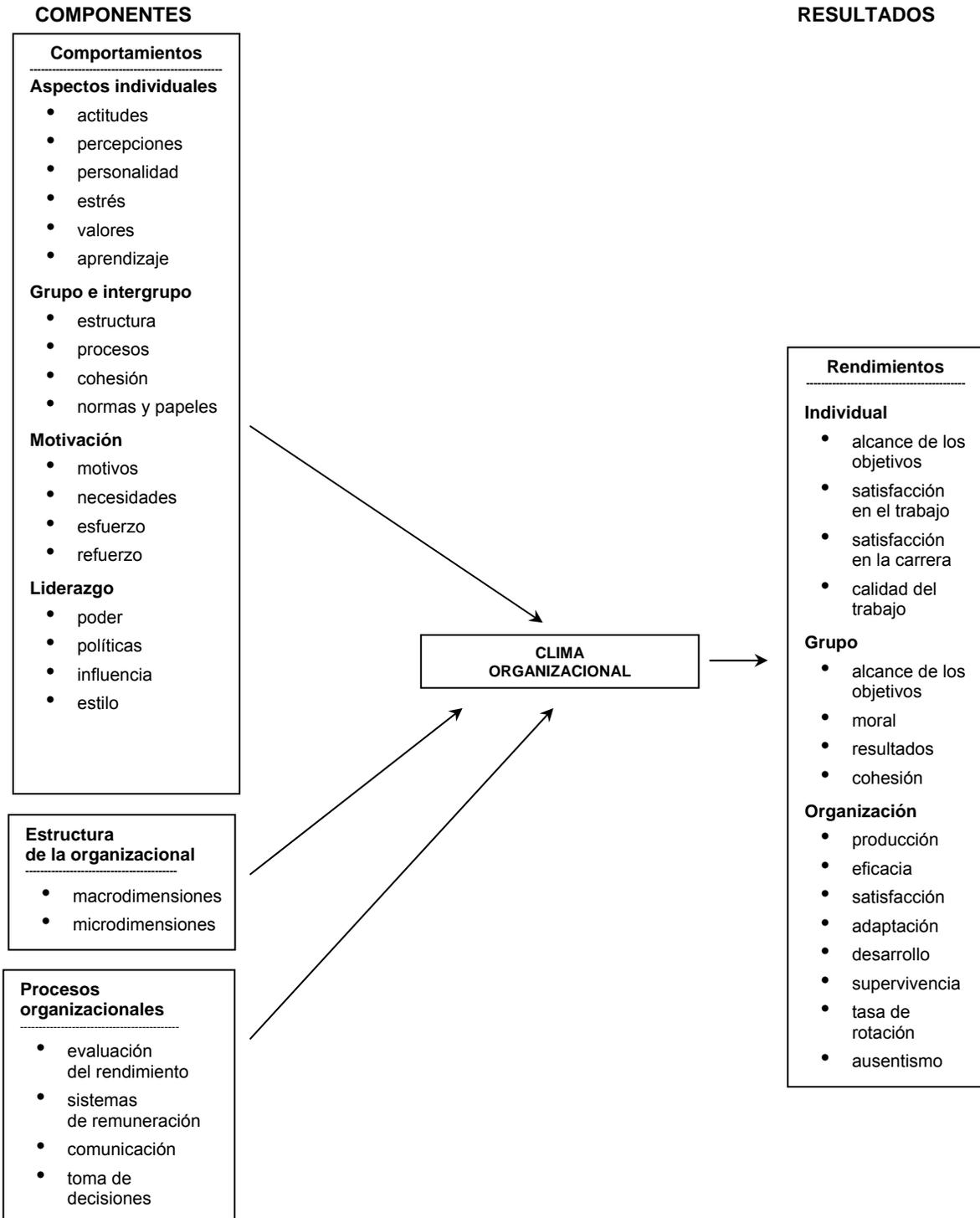
El elemento crucial, en este punto, es la percepción individual de los estímulos, de las obligaciones y de las posibilidades de refuerzo que dirigen el comportamiento de un individuo. Por esta razón, los datos de base que utilizan numerosos investigadores para determinar una taxonomía de los factores del clima son las percepciones individuales de las características organizacionales.

De acuerdo con lo manifestado por Camarena, Pontón y Tunal (2007), la forma en cómo se desempeña una organización se ve delimitada por la percepción que tengan sus empleados sobre las condiciones generales del entorno en que se desenvuelven, pues desde el punto de vista de la teoría organizacional, el concepto de clima organizacional se presenta específicamente como una posible herramienta para llegar a los objetivos de cualquier organización, mediante la conciliación entre la polarización de la percepción de los sujetos y el analista de la realidad organizacional.

Asimismo, los autores antes referenciados señalan que según Caligiore (2003), hace referencia en que algunos investigadores consideran que para comprender el clima organizacional, el proceso de su diagnóstico no sólo radica en el ambiente existente al interior de una organización, sino que también se debe centrar en las formas en como los empleados de un grupo específico perciben las condiciones que se presentan en el desarrollo de las actividades cotidianas que se dan dentro de la organización que se esté estudiando. Además Camarena, Pontón y Tunal (2007), también citan a Bustos, *et al.* (2005), que mencionan que es esencial tener una comprensión formal y completa de los procesos de interacción individual y grupal de cada organización, ya que éstos van a formar parte de cómo es percibido e interpretado el entorno en que se desenvuelven el individuo y el grupo.

De acuerdo con lo señalado por Brunet, en la figura 1.2 se muestran los componentes y resultados del clima organizacional que son los siguientes:

**Figura 1.2: Componentes y resultados del clima organizacional**



Nota: Componentes y resultados del clima organizacional. (Sacado y adaptado de Gibson et al. [6]), Tomado de Brunet, (1987), El clima de trabajo en las organizaciones. Definición, diagnóstico y consecuencias. p 40.

Los factores y elementos que influyen en el sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función de las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce a determinados comportamientos en los individuos, mismos que a su vez inciden en la organización, y por ende, en el mismo clima.

Una vez analizado el concepto sobre clima organizacional, los elementos, sus características, enfoques y componentes que lo conforman, se puede comprender lo complejo que representa el estudio del clima organizacional. De ahí la importancia de este estudio que contribuirá a un mejor entendimiento desde el punto de vista institucional, pues como ya se ha mencionado el clima organizacional cambia de acuerdo al entorno que se desee analizar.

Las percepciones y respuestas que abarcan el clima organizacional se originan en una gran variedad de factores que pueden estar influenciados por el liderazgo, las prácticas de dirección, motivación, comunicación, la toma de decisiones, entre otros. Existen algunas teorías para analizar dichos factores; como la siguiente:

#### **1.4 TEORIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LIKERT**

En 1974, Rensis Likert, un investigador reconocido por sus trabajos en psicología organizacional, presenta su teoría del clima organizacional o de los sistemas de organización, la cual tiene el fin de mostrar un marco de referencia que permita examinar la naturaleza del clima y su papel en la eficacia organizacional.

Para Likert, el comportamiento de los subordinados es causado en parte por las condiciones organizacionales que éstos perciben y, en parte, por sus informaciones, percepciones, esperanzas, capacidades y valores. La reacción de un individuo ante cualquier situación siempre está en función de la percepción que tiene de ésta. Lo que cuenta es la forma como ve las cosas y no la realidad objetiva.

En su cuerpo teórico, Likert maneja tres variables que determinan las características de la organización e influyen en la percepción del clima de la misma:

- 1) Variables causales. Determinan la evolución y los resultados de la organización, como la estructura, la administración de reglas, decisiones, entre otras.
- 2) Variables intermediarias. Reflejan el estado interno y la salud de la empresa, como las motivaciones, las actitudes, los objetivos del rendimiento, la comunicación; y la toma de decisiones.
- 3) Variables finales. Éstas son las variables dependientes que resultan del efecto que tienen las dos variables anteriores, éstas reflejan los resultados obtenidos por la organización, como la productividad, las ganancias y las pérdidas; las cuales surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias, referidas anteriormente.

La combinación de las anteriores variables permite determinar dos grandes tipos de clima organizacional, o de sistemas como: el clima de tipo autoritario y clima de tipo participativo, cada uno de ellos con dos subdivisiones (Brunet, 1987, pp. 29-32).

### **Clima de Tipo Autoritario.**

**Sistema I, Autoritario Explotador.** La dirección no tiene confianza en sus empleados. La mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuye según una función puramente descendente. Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmósfera de miedo, castigos y amenazas, ocasionalmente de recompensas y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad. Las interacciones entre los superiores y los subordinados se establecen con base en el miedo y en la desconfianza. Así, la comunicación de la dirección con sus empleados no existe, sólo en forma de directrices y de instrucciones específicas.

**Sistema II, Autoritario Paternalista.** La dirección tiene confianza condescendiente con sus empleados, como la del amo con su siervo. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalafones inferiores. Las recompensas y, algunas veces, los castigos son los métodos utilizados para motivar a los trabajadores. Las interacciones entre los superiores y subordinados se establecen con

condescendencia por parte de los superiores y con precaución por parte de los subordinados. La dirección juega mucho con las necesidades sociales que sus empleados tienen, sin embargo, existe la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado que no ponga en riesgo las relaciones humanas.

### **Clima de Tipo Participativo.**

**Sistema III, Participativo Consultivo.** La dirección en este tipo de sistema 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, tratando de satisfacer sus necesidades de prestigio y de estima. Hay una cantidad moderada de interacción superior-subordinado y muchas veces se presenta un alto grado de confianza. Los aspectos más importantes de los procesos se delegan de arriba hacia abajo con un sentido de responsabilidad en los niveles superiores e inferiores. Es un ambiente dinámico en el que la administración trabaja bajo la forma de objetivos por alcanzar.

**Sistema IV, Participación en Grupo.** Aquí la dirección tiene plena confianza en sus empleados. Los procesos de toma de decisiones se fomentan en toda la organización. La comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral. Los empleados están motivados por la participación, la implicación, el establecimiento de objetivos de rendimiento, 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 superiores y subordinados. La dirección y los empleados forman un equipo para alcanzar los fines y los objetivos de la organización, los cuales se establecen bajo la forma de planificación estratégica.

En otras palabras, Likert aborda los calificativos abiertos y cerrados con respecto a los anteriores tipos de climas. Un clima abierto corresponde a una organización que se percibe como dinámica, que es capaz de alcanzar objetivos, procurando una cierta satisfacción de las necesidades sociales de sus miembros y en donde estos últimos interactúan con la dirección en los procesos de toma de decisiones. Los sistemas III y IV

corresponden a este tipo de clima. El clima cerrado caracteriza a una organización burocrática y rígida, en la que los empleados experimentan una insatisfacción muy grande frente a su labor y frente a la empresa misma. La desconfianza y las relaciones interpersonales muy tensas son características del tipo de clima I y II. Esta teoría postula el surgimiento y establecimiento del clima participativo como el que puede facilitar la eficiencia individual y organizacional (Brunet, 1987 p. 32).

Likert, diseñó un instrumento que permite evaluar el clima organizacional basado en ocho dimensiones. Con este instrumento se puede llevar a cabo una evaluación del clima organizacional basada en la teoría planteada por este autor, las dimensiones que utilizó fueron las siguientes:

- **Los métodos de mando.** La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.
- **Las características de las fuerzas motivacionales.** Los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.
- **Las características de los procesos de comunicación.** La naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.
- **Las características de los procesos de influencia.** La importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos en la organización.
- **Las características de los procesos de toma de decisiones.** La pertinencia de las informaciones en que se basan las decisiones así como el reparto de funciones.
- **Las características de los procesos de planificación.** La formación en que se establece el sistema de fijación de objetivos o de directrices.

- **Las características de los procesos de control.** El ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.
- **Los objetivos de rendimiento y perfeccionamiento.** La planificación así como la formación deseada (Brunet, 1992, pp. 45 y 46).

El modelo de Rensis Likert basado en su teoría fue utilizado en una organización para determinar: el ambiente que existe en cada categoría; el ambiente que debe prevalecer; los cambios que se deben implantar para derivar el perfil organizacional que se desea.

Hasta aquí se han analizado varias definiciones del clima organizacional que diversos autores han tratado, las características y los elementos que lo conforman, aspectos que son importantes de considerar para poder hacer un diagnóstico del clima organizacional en una institución educativa.

Mi aportación para este estudio será, como ya se mencionó anteriormente, la siguiente definición:

**Clima organizacional:** es un sistema dinámico formado por un conjunto de atributos organizacionales múltiples que lo distinguen en cada caso particular que, a partir de la percepción de sus miembros, influye en el comportamiento de las personas que lo conforman.

Esta definición será adoptada para el desarrollo del presente estudio, pues se considera que toma en cuenta todos los aspectos que caracterizan al clima organizacional en su conjunto.

En el siguiente capítulo se realizará un análisis de los estudios hechos sobre el clima organizacional, los instrumentos utilizados en dichas investigaciones y las variables o dimensiones que se consideraron en las mismas, así como los resultados de confiabilidad y validez que presentaron estos estudios.

## **Capítulo II**



# STUDIOS SOBRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SUS INSTRUMENTOS

## **II ESTUDIOS SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL Y SUS INSTRUMENTOS**

En este capítulo se llevará a cabo un análisis de los estudios que se han realizado sobre el clima organizacional, los instrumentos utilizados, así como las variables o dimensiones que han sido consideradas por diversos autores para la construcción de las escalas de medición, tomando en cuenta la confiabilidad y la validez que presentaron estos instrumentos, con el fin de determinar cuáles serán las dimensiones que se van a tener en cuenta para el presente estudio.

### **2.1 ESTUDIOS**

El desarrollo de este tema permitirá tener una visión general a través de los años de cómo se ha venido estudiando el clima organizacional. A continuación se presentan algunas de las investigaciones realizadas sobre clima organizacional, a fin de poder conocer las dimensiones y los instrumentos que se han utilizado y de esta forma determinar la estructura del instrumento que se adecuará a esta investigación.

Para comenzar se hará una breve reseña sobre las primeras investigaciones que se realizaron sobre clima organizacional, con el objeto de tener una visión de las dimensiones que se utilizaron por primera vez para obtener un diagnóstico de esta índole.

Uno de los autores más reconocidos sobre el clima organizacional, sin duda es Rensis Likert (1967), autor que ya fue mencionado en el capítulo anterior. Sin embargo, sólo se retoma para que se considere dentro de las primeras investigaciones sobre este concepto; él señala que el clima organizacional está integrado por ocho dimensiones que son: los métodos de mando, la naturaleza de las fuerzas de motivación, la naturaleza de los procesos de comunicación, la naturaleza de los procesos de influencia y de interacción, la toma de decisiones, la fijación de los objetivos o de las directrices, los procesos de control, y los objetivos de resultados y de perfeccionamiento.

Para determinar el tipo de clima organizacional que existe en las organizaciones, Likert diseñó un primer cuestionario, denominado Perfil Organizacional de Likert (POL), conformado por 51 reactivos y sus escalas de respuesta en 20 puntos, por lo que se

consideraba bastante extenso y complejo, no apropiado para las personas con poca escolaridad, por lo que años después apareció una versión abreviada de 18 puntos que permitió ser respondida e interpretada con mayor facilidad. Sin embargo, en la pesquisa que se realizó para este estudio, dicho instrumento no fue hallado, por lo que la información sólo se concreta a detallar de manera somera algunas características de esta herramienta.

En seguida se hará mención de los diversos autores que analizó Brunet (1987, p. 44-50), quienes estudiaron el clima organizacional a finales de los 60 y durante los 70 a fin de poder determinar si existen consistencias en las dimensiones utilizadas en estos estudios realizados.

Forehand y Gilmer (1964) afirman que el clima organizacional está determinado por el tamaño de la organización, su estructura organizacional, la complejidad sistemática de la organización, el estilo de liderazgo y la orientación de fines.

Para los autores Litwin y Stringer (1968) las variables determinantes son: la estructura organizacional, la responsabilidad, la recompensa, el riesgo, el apoyo, las normas, y el conflicto.

Meyer (1968) afirma que la conformidad, la responsabilidad, las normas, la recompensa, la claridad organizacional, y el espíritu de trabajo determinan el clima laboral.

A finales de los sesenta Friedlander y Margulies (1969) determinan que el clima organizacional se compone de las percepciones sobre el desempeño, los obstáculos o trabas, la intimidad, el espíritu de trabajo, la actitud, el acento puesto sobre la producción, la confianza y la consideración.

Bowers y Taylor (1970) diseñaron un instrumento destinado a medir las características globales de una organización, el instrumento fue llamado *Encuesta de las organizaciones (Survey of Organizations)* y éste mide el clima organizacional en función de las siguientes dimensiones: Apertura a los cambios tecnológicos, recursos humanos, comunicación, motivación, toma de decisiones.

Por su parte, Payne, Phersey y Pugh (1971) establecen que este concepto sólo incluye el tipo de organización y control.

Schneider y Bartlett (1972) determinan que el clima laboral depende del apoyo proveniente de la dirección, el interés por los nuevos empleados, el conflicto, la independencia de los agentes, la satisfacción, y la estructura organizacional.

Pritchard y Karasick (1973) mencionan que el clima organizacional se compone de la autonomía, el conflicto contra cooperación, las relaciones sociales, la estructura organizacional, la recompensa, la relación entre rendimientos y remuneración, los niveles de ambición de la empresa, el estatus, la flexibilidad e innovación, la centralización, y el apoyo.

Lawler, Hall y Oldham (1974) sostienen que las dimensiones que se deben considerar para la constitución del clima organizacional son: la competencia/eficacia, la responsabilidad, el nivel práctico/concreto, el riesgo, y la impulsividad.

Halpin y Crofts (1974) elaboraron un estudio del que se desprendió un cuestionario que adaptaron al ámbito académico, sosteniendo que las dimensiones a considerar en este concepto deben ser: desempeño, obstáculos, intimidad, espíritu, actitud distante, importancia de la producción, confianza y consideración; todos estos definen el clima laboral.

Moose e Insel (1974) también elaboraron un cuestionario que se puede utilizar en organizaciones privadas, públicas y educativas, titulado *Escala de Ambiente de Trabajo (The Work Environment Scale)*; se compone de 90 reactivos y mide las siguientes dimensiones: implicación, cohesión, apoyo, autonomía, tarea, presión, claridad, control, innovación y confort.

Para Gavin (1975) los componentes son: estructura organizacional, obstáculo, recompensa, espíritu de trabajo, confianza y consideración de parte de los administradores, riesgos y desafíos.

De estos autores citados por Brunet (1987) finalmente tenemos a Crane (1981) quien elaboró un cuestionario adaptado a las empresas escolares, este instrumento comprende

36 reactivos y está constituido por las siguientes dimensiones: la autonomía, la estructura, la consideración, la cohesión y la misión e implicación.

A continuación se tomaron en consideración algunas de las investigaciones citadas en la tesis doctoral de Puga (2002, pp. 30-31, 39-40), las cuales pueden brindar un panorama general de algunas de las investigaciones que se llevaron a cabo sobre el clima organizacional, durante las décadas de los 80, 90 y el año 2000.

La investigación de Reyes (1987) identificó en una fábrica de fibras sintéticas en Michoacán que el clima organizacional está influido por los siguientes factores: el liderazgo informal, el deseo de participación de los empleados no considerado por la dirección, la comunicación insuficiente (que ocasiona que los empleados no se identifiquen con la empresa) y las condiciones físicas en las que se trabaja.

En el estudio de Ruiz (1992) se aplicó el instrumento elaborado por el despacho "Alanís Ugarte Jiménez S. A." para el diagnóstico del clima organizacional, el cual considera factores como: estructura de la empresa, comunicación formal e informal, liderazgo, motivación, imagen (identidad), relaciones interpersonales y relaciones intergrupales. Los resultados obtenidos arrojaron las siguientes conclusiones:

1. Sí existe diferencia entre el clima del área administrativa (autoritarismo paternalista) y el del área operativa (autoritarismo explotador).
2. La percepción del clima de la empresa está determinada por la posición jerárquica de los trabajadores.
3. El área administrativa sí conoce los objetivos de la empresa.
4. Al no existir elementos que motiven a los empleados, se presenta insatisfacción hacia el trabajo y hacia la organización en las áreas administrativa y operativa.

Asimismo, señalan que al no conocer los objetivos y metas de la empresa, los empleados no se sienten parte de ella y no consideran que tengan el compromiso de trabajar para el logro de esas metas, es decir no se sienten comprometidos y mucho menos involucrados.

De acuerdo con lo anterior, en esta investigación las dimensiones utilizadas permitieron reflejar las fallas que están latentes en la empresa, como se ha observado en el transcurso de los estudios analizados cada organización ha utilizado las dimensiones que se adecua a las características de cada unidad de análisis, lo que supone que los diagnósticos realizados en los estudios anteriores van modificando o seleccionando las variables de acuerdo con las características de la organización y sobre todo a lo que de manera directa se desea medir.

La investigación de Toulson y Smith (1994) estuvo basada en un estudio de Litwin y Stringer; observaron en una muestra de 2,111 sujetos (personal ejecutivo) de 40 organizaciones el clima laboral, encontrando que la teoría asociada a las prácticas del personal administrativo no se reflejan en el trabajo, asimismo se vio la necesidad de reducir la ambigüedad semántica en las respuestas de los conceptos psicológico-administrativos como lo es el clima laboral.

En este estudio se utilizó la concepción del clima laboral con las siguientes dimensiones: estructura, responsabilidad, compensaciones, riesgo, entusiasmo, apoyo, estándares, conflicto, identidad. El instrumento de medición que se utilizó fue el LSOCQ Litwin y Stonger Organizational Climate Questionnaire, conformado por 34 reactivos, medidos en escala de Likert de cinco opciones de respuesta. Se validó con un análisis de varianza y la confiabilidad con alfa de Cronbach a fin de establecer la consistencia interna.

Rodríguez (1995) en su estudio incluye factores como la identificación de los valores de la empresa, la cultura, planeación, presupuesto, capacitación, comunicación e higiene y seguridad. Los resultados reportados señalaron que los factores más importantes a atender en el clima organizacional son: comunicación, capacitación e higiene y seguridad. Esto vuelve a reflejar que cada estudio determina las dimensiones a considerar según las características de la organización, en particular en este estudio los trabajadores se encuentran identificados con la empresa, presentan una buena cultura organizacional y su planeación ha favorecido en su aspecto presupuestal.

Claudet y Chad (1999) realizaron un estudio en 133 escuelas, en donde llevaron a cabo la construcción de un instrumento de medición de clima organizacional para supervisores de escuelas; el instrumento utilizado fue el OSCI Organizational Supervisory Climate Inventory, tipo Likert de cuatro categorías de respuesta e incluye las siguientes

dimensiones: estructura organizacional, autonomía profesional, colaboración, clima del distrito supervisado, reflexión individual y centralización. Validado con un factor de análisis y confiabilizado con alfa de Cronbach.

El estudio de Johnson (2000) afirma que el personal supervisor tiene mejor percepción sobre la calidad que los no supervisores, con una muestra de 8,126 empleados gubernamentales, utilizando un instrumento de medición QCOCS The Quality Culture and Organizational Climate Survey, con una escala de Likert de siete categorías de respuesta, conformado por 46 reactivos para su medición.

Este instrumento consideró diez dimensiones: liderazgo, toma de decisiones, comunicación, metas, creatividad e innovación, trabajo en equipo, capacitación, satisfacción laboral, ambiente (ergonomía), dirección. La consistencia interna del instrumento sólo presenta un rango de 0.86 a 0.96 con alfa de Cronbach.

Como se puede observar el uso de metodologías cuantitativas es una constante en este tipo de estudios, lo que representa que las dimensiones utilizadas determinaron las correlaciones a realizar de acuerdo con los objetivos planteados en cada una de las investigaciones antes citadas.

A continuación se analizarán varias investigaciones que se han realizado con respecto al clima organizacional en nuestro país y en algunos países de Sudamérica.

Rivera (2000) llevó a cabo un estudio de investigación sobre el clima organizacional en dos unidades educativas de la Universidad de Antofagasta, para determinar en qué medida las interacciones favorecen o perjudican la Puesta en Marcha de la Reforma Educativa en Chile, para tal efecto se aplicó un cuestionario de clima organizacional denominado el test Perfiles de una escuela de Rensis Likert, adaptado en Chile por el Dr. Álvaro Valenzuela, en 1987, para investigaciones educativas. Este instrumento consta de 93 preguntas, dicho cuestionario fue aplicado a profesores y jefes de departamento.

El estudio consistió en analizar el tipo de liderazgo que persistía en dos unidades académicas, conforme la clasificación que hace Rensis Likert en su Teoría de Clima Organizacional, mismo que estaba conformado por las siguientes dimensiones: apoyo y facilitación del trabajo, énfasis docente (metas), apoyo del Director al trabajo, trabajo en

equipo (colegio), toma de decisiones (docentes), motivación de los alumnos y la comunicación como variable interviniente.

Desafortunadamente, los resultados obtenidos en ambas unidades académicas sólo constituyeron indicios de sus propias realidades condicionadas, siendo complicado extrapolar los resultados, debido a que cada colegio tiene una realidad interna, y esto posiblemente podría variar con respecto a las dimensiones del clima organizacional que fueron utilizadas en dichas unidades académicas. Esto permite señalar que, de acuerdo con lo analizado hasta el momento, cada organización presenta sus propias características y esto determina que las dimensiones que conforman el clima organizacional deben ajustar a éstas.

El estudio realizado por Vázquez y Guadarrama (2001) presenta el diagnóstico del clima organizacional del Instituto Tecnológico de Educación Superior de Toluca, para llevar a cabo el diagnóstico del clima organizacional se utilizó una réplica del instrumento propuesto por Hernández (1989) aplicado en una institución educativa de nivel medio, en la ciudad de Querétaro.

El cuestionario estuvo integrado por los siguientes factores: estructura, motivación, trabajo en equipo, liderazgo, participación del empleado, toma de decisiones, comunicación, responsabilidad, trabajo significativo y desafiante y conflicto. Para obtener la validez de constructo del instrumento, se hizo un análisis factorial con rotación oblicua y de componentes principales.

Este cuestionario se aplicó a 269 trabajadores representando el 77.97%; los resultados obtenidos permitieron identificar las debilidades de algunos departamentos y a su vez permitió analizar tanto el clima real como el deseado, lo cual sirvió de base para proponer alternativas de solución en este instituto. Asimismo, permitieron detectar cada área de acuerdo con los sistemas de Likert encontrados y los factores que predominaban en cada uno de ellos.

Los resultados del apartado del “es” o clima real, permiten observar que las diez áreas que componen el instrumento se organizan dentro de dos grandes factores o componentes; el primero de los componentes está formado por las áreas: liderazgo, participación del empleado, estructura, motivación, comunicación y trabajo en equipo; el

segundo componente está construido por conflicto, trabajo significativo y desafiante, responsabilidad y toma de decisiones.

En cuanto a los resultados del “debería” o clima deseado, estos permiten observar que las diez áreas que componen el instrumento; se organizan dentro de un solo factor, lo cual quiere decir que todos comparten la misma opinión sobre el clima organizacional.

Lo anterior explica 61.47% de la varianza, por lo que tiende a ser un instrumento con validez de constructo, con una consistencia interna de alfa de Cronbach igual a .9280, quedando así comprobado que el instrumento realmente es adecuado para medir el clima organizacional también en instituciones de educación superior, además los objetivos planteados se cumplieron.

El estudio de investigación de Puga (2002) consistió en identificar los factores que determinan la percepción del clima laboral en sujetos que desempeñan actividades de investigación y desarrollo, en organizaciones de investigación y desarrollo tecnológico. Asimismo, con este estudio se estableció la forma de identificar, medir y diagnosticar dicho precepto.

La muestra estuvo constituida por 149 sujetos que laboran en la institución de investigación y desarrollo, 104 sujetos en sede y 45 foráneos. Cabe señalar que en esta investigación se llevaron a cabo tres pruebas piloto, obteniendo con esto la prueba más idónea para el estudio. Esta fue la prueba “C”, misma que obtuvo el puntaje más alto en la confiabilidad con un coeficiente de alfa Cronbach de 0.9774, con referencia a la validez de contenido del instrumento ésta fue ratificada por un grupo de tres expertos.

El instrumento que se utilizó para tal efecto estuvo conformado por 134 reactivos y una categoría de respuesta tipo Likert de cinco opciones, las dimensiones que conformaron dicha prueba fueron: actitud ante el cambio, afiliación a la empresa, capacitación, cultura de excelencia, conocimiento de objetivos institucionales, comunicación, infraestructura física de trabajo, liderazgo, orientación externa, satisfacción en el trabajo y trabajo en equipo.

Los resultados obtenidos reflejan que el clima laboral es la suma de factores físicos, psicológicos y sociales que se interrelacionan en un contexto, para crear una atmósfera perceptible y compartida por los colaboradores, identificando además que este concepto no es susceptible de rigidez estructural o delimitación categórica, es un concepto dinámico, temporal y básicamente perceptual.

De acuerdo con el trabajo de investigación de Caligiore y Díaz (2003) del clima organizacional y desempeño de los docentes de la Facultad de Medicina de la Universidad de los Andes (ULA) de Venezuela, el estudio estuvo enfocado al diagnóstico del clima organizacional y el desempeño docente de las escuelas de Enfermería, Nutrición y Medicina.

En esta investigación la muestra estuvo conformada por 86 individuos, se aplicó un cuestionario que fue elaborado por 32 reactivos, con una escala tipo Likert de cinco categorías de respuestas, el cual fue validado mediante el juicio de expertos y una prueba piloto que fue aplicado a doce sujetos.

Las variables o dimensiones que consideró el cuestionario fueron: funcionamiento organizacional, estructura organizacional, proceso de toma de decisiones, tipo de comunicación, motivación al logro, desempeño docente (praxis educativa).

En términos generales y sin considerar de manera particular las dimensiones analizadas, los resultados obtenidos en las diferentes escuelas, indica que en todos los casos, excepto para la dimensión funcionamiento organizacional, no existen diferencias significativas entre las tres escuelas.

La investigación de Castillo (2003) estuvo enfocada en analizar la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los docentes adscritos a la escuela básica bolivariana "Simón Planas".

En este estudio de campo se consideró al total de la población de esta escuela, por lo que el censo estuvo conformado por 1 directivo, 10 docentes y un 1 especialista de Educación Física y Deportes, es decir 12 sujetos en total. Para recolectar la información se utilizó un instrumento con una escala tipo Likert de 5 alternativas de respuesta, el cual fue validado a través del juicio de un experto, con un nivel de confiabilidad de alfa de Cronbach de

0,87. Las dimensiones que se consideraron en el instrumento fueron: comportamiento docente, motivación, satisfacción, reconocimiento, responsabilidad, trabajo en equipo y relaciones interpersonales.

Los resultados obtenidos determinaron poca participación de los docentes en las reuniones convocadas por la dirección, deficiente motivación que los limita para mantenerse actualizado y desempeñarse en un clima organizacional agradable, así mismo se evidenció que los docentes están insatisfechos pues señalan que en la institución no hay equidad al otorgar reconocimiento al personal, tampoco se les brinda la oportunidad de realizar variedad de tareas.

Gómez (2004) realizó un diseño, construcción y validación de un instrumento que evalúa clima organizacional en empresas colombianas, desde la teoría de respuesta al ítem. Esta investigación es de tipo tecnológica psicométrica con análisis de datos descriptivos. Se utilizó una muestra de 250 sujetos de 8 empresas colombianas del sector público y privado, ubicadas en la ciudad de Bogotá, con un tamaño mínimo de 20 empleados, con antigüedad superior a 6 meses y con una intensidad horaria semanal mínima de 40 horas.

El instrumento denominado IPAO fue construido a partir del modelo de clima organizacional desarrollado por Pritchard y Karasick, en los años setenta. Este instrumento está conformado por 40 ítemes que evalúan el clima a través de 6 dimensiones: claridad organizacional, sistema de recompensas e incentivos, toma de decisiones/autonomía, liderazgo, interacción social y apertura organizacional.

La muestra piloto estuvo conformada por 30 empleados que cumplieron con los criterios definidos de selección, para el diseño de este instrumento piloto se tomó en cuenta la revisión bibliográfica, los datos de una encuesta en la cual se le preguntó a un grupo de 100 personas qué variables influyen en la percepción que ellos tienen del clima y finalmente se establecieron las dimensiones, los reactivos y los criterios e instrucciones pertinentes para su aplicación.

En el análisis de los datos obtenidos por el instrumento, se realizó por medio del programa WINSTEP, (software), el cual examina bajo el modelo logístico de un parámetro o modelo Rasch. Los resultados señalan un bajo índice de error (0.05) que presentó la medida de los sujetos según los parámetros aceptables por el modelo. Otra característica

que se encontró es que los ítemes que mejor discriminan a los sujetos que tienen una percepción favorable de clima, se encuentran por encima de la media, sucediendo lo contrario con los que tienen una percepción negativa o desfavorable.

Adicionalmente, se encontró un punto de corte en 125 (0.0 en puntuación logit) es decir, que quienes están por encima tienen una apreciación favorable de clima organizacional y quienes están por debajo una apreciación desfavorable. No obstante, se debe señalar que el instrumento no fue construido con referencia a un criterio, razón por la cual, no se pueden señalar diversos niveles de clima a lo largo de la puntuación. Dicha característica debería ser evaluada con referencia a un criterio externo de tipo empírico y sería objeto de posteriores investigaciones.

Mendoza (2004) llevó a cabo una investigación referente a un análisis de correlación de la micropolítica y el clima organizacional que percibieron los profesores del nivel licenciatura de las escuelas normales de la ciudad de Toluca, durante el ciclo escolar 2002–2003.

Esta investigación identifica el grado de asociación que tienen entre sí la micropolítica y el clima organizacional en el nivel licenciatura de dichas escuelas, las variables utilizadas fueron las determinadas por Rensis Likert que influyen en la percepción del clima en una organización (indicadores): a).- Causales, (estructura, la administración de reglas y decisiones) b).- Intervinientes (la motivación, las actitudes, los objetivos del rendimiento, la comunicación; y la toma de decisiones) y c).- Intervinientes (la productividad medible en ganancias y pérdidas); los cuales son valorados desde la percepción de los profesores, autoevaluación de los profesores y evaluación del jefe de departamento por parte de los profesores.

La medición del clima organizacional se llevó utilizando el Test Perfil de una Escuela de Rensis Likert, adaptado en Chile por el Dr. Álvaro Valenzuela y validado por el Ministerio de Educación Chileno en 1987, para investigaciones educativas. Este instrumento consta de 93 preguntas agrupadas en tres apartados: percepción de los profesores, autoevaluación de los profesores y evaluación del jefe de departamento.

Con respecto a los resultados el clima organizacional obtuvo una calificación promedio de 5.7, lo que indica la presencia de un liderazgo consultivo, lo que señala que en la organización existe un mayor grado de descentralización y delegación de las decisiones.

Hay un esquema jerárquico, pero las decisiones específicas son adoptadas por escalones medios e inferiores. El clima es de confianza y existen niveles altos de responsabilidad.

El estudio realizado por Espinoza (2005) tuvo el fin de desarrollar una propuesta para mejorar el clima organizacional de una empresa industrial de producción de alimentos, esta se llevó a cabo aplicando un cuestionario a la población total de 219 sujetos de diferentes niveles jerárquicos, operativo, supervisión y ejecutivo.

El instrumento que se utilizó fue el realizado por Chuy (2003), que valido por medio de un análisis que se hizo en una aplicación a 13 instituciones bancarias de Guatemala, éste consta de 70 preguntas y considera 10 dimensiones que son: reconocimiento y logro de objetivos, motivación del puesto, trabajo en equipo, comunicación, relaciones con el jefe inmediato, planes de carrera y desarrollo, ambiente físico, seguridad, riesgos, servicio al cliente.

Cada dimensión se evaluó mediante siete preguntas con respuesta de selección múltiple de seis opciones tipo escala Likert. La segunda parte del instrumento presenta 4 preguntas abiertas, relacionadas de manera subjetiva a las impresiones del personal con el puesto, la organización y las relaciones interpersonales. Los resultados evidenciaron que existen determinadas áreas que requieren mayor atención que otras, no obstante todas mostraron alguna debilidad, razón que justifica la propuesta de acciones correctivas.

Morillo (2006) realizó una investigación en Caracas, Venezuela en el Instituto Pedagógico de Miranda José Manuel Siso Martínez referente al clima organizacional y la satisfacción laboral en el Departamento de Geografía e Historia de dicho Instituto, consistente en un estudio descriptivo que diagnosticó el clima organizacional y la satisfacción laboral del personal docente de ese instituto.

Se consideró la población total de 16 docentes, para el diagnóstico se diseñó un instrumento el cual consistió en una adaptación del cuestionario presentado por Bracho y Castro (1988) en sus investigaciones sobre clima organizacional en instituciones de educación superior, éste cuestionario consideró las siguientes dimensiones: liderazgo, motivación, comunicación y toma de decisiones.

Con respecto a los resultados obtenidos puede afirmarse que las dimensiones del Clima Organizacional Participativo que predominaron e inciden en la alta satisfacción laboral son: el liderazgo, la cohesión del trabajo en grupo, la participación en el proceso de toma de decisiones, el apoyo dado por parte del jefe de departamento, las tareas que tienen efecto sobre la vida organizacional, la motivación y la comunicación.

En la investigación que llevó a cabo Flores (2007), referente a la aplicación de los estímulos organizacionales para el mejoramiento del clima organizacional el caso del laboratorio farmacéutico corporación Infarmasa S.A. Dicho trabajo tuvo el propósito de identificar qué estímulos organizacionales se pueden aplicar a los trabajadores para mejorar el clima organizacional de la empresa, para llevar a cabo el diagnóstico primero se identificó el clima organizacional de la empresa y posteriormente en cada una de las áreas que la conforman a fin de tener bien identificado el clima en todas sus partes.

El nivel de investigación fue de carácter descriptivo, con un diseño transversal, mismo que se llevó a cabo sobre un universo de 4 laboratorios de similar tamaño y dimensiones, la muestra estuvo conformada por 60 trabajadores seleccionados de manera estratificada y al azar de cada grupo ocupacional de la corporación farmasa, para tal efecto se considero a los miembros de alta dirección, jefaturas de las diferentes áreas de trabajo y personal obrero.

El cuestionario estuvo conformado por 85 reactivos que tomó en consideración las siguientes dimensiones: ambiente físico en el que labora el personal, estructura orgánica funcional y las normas organizacionales, ambiente social y las relaciones que existen en la empresa, expectativas, actitudes y aptitudes del personal, comportamiento organizacional, responsabilidad e identificación de la empresa.

Los resultados de la presente investigación revelan que la percepción de los empleados con respecto al ambiente físico es el adecuado. Asimismo, revelaron que hay una deficiencia en la comunicación; en relación a las expectativas, actitudes y aptitudes del personal son las que ellos desean alcanzar; también se concluye que el personal tiene la suficiente autonomía para desarrollar su trabajo y se sienten totalmente identificados con la empresa, por lo que se recomienda que la empresa continúe utilizando los incentivos monetarios y no monetarios al igual que promover el desarrollo potencial creativo del personal.

Lamoyi (2007) realizó un estudio para determinar el clima organizacional en las escuelas secundarias generales y técnicas del estado de Tabasco, la población estuvo conformada por 128 de secundarias públicas generales y públicas técnicas, ubicadas en el estado de Tabasco.

Para conocer el clima organizacional se aplicó un cuestionario autoadministrado, mismo que constó de 65 reactivos con una escala de 1 a 6 opciones de respuesta tipo Likert, éste consideró las dimensiones: creencias compartidas, sentido de comunidad y liderazgo directivo para conocer el grado de integración social en cada una de ellas y en su conjunto, el instrumento fue validado por expertos y con la aplicación de una prueba piloto que se realizó a 49 sujetos.

Se utilizó un muestreo aleatorio sistemático por contar con la lista de escuelas secundarias generales y técnicas, ordenadas según el promedio de aciertos obtenido por puntajes del factor de “aprovechamiento escolar”, obteniéndose una muestra del 50% del total de profesores de cada una de las escuelas dando un total de 564 cuestionarios contestados.

Los resultados obtenidos de las dimensiones permiten analizar las causas o razones que originan las percepciones de los docentes, las cuales pueden provenir de factores tanto exógenos como endógenos, entre los cuales se pueden encontrar: la gestión de la escuela, el liderazgo directivo, la estabilidad del profesorado, programas planificados y con objetivos claros, programas de desarrollo del personal docente y directivo, la participación de los padres, el reconocimiento generalizado del éxito académico, el tiempo de aprendizaje en la escuela y el apoyo institucional por parte de la dependencia estatal.

Nicolás (2007) realizó una investigación de clima organizacional en la empresa Cal-o rex, para conocer la percepción de los trabajadores con respecto a los factores que integran esta organización; contando con la participación de 30 trabajadores del área operativa y 6 trabajadores del área administrativa que contestaron el instrumento elaborado por Moos e Insel (1986) denominado “Escala de Ambiente Laboral” y a partir de sus respuestas se evaluó el tipo de clima existente.

Escala de Ambiente Laboral (WES: Work Environment Scale, Moos e Insel, 1986). Comprende 10 dimensiones que son: compromiso, cohesión, apoyo del supervisor, autonomía, orientación hacia la tarea, presión en el trabajo, claridad, control, innovación y ambiente físico. Este cuestionario está integrada por 90 preguntas y el tipo de respuesta es dicotómico: Sí o No, se aplicó a 36 empleados de los cuales 30 pertenecen al área operativa y 6 al área administrativa, mismos que 6 fueron del género femenino y 30 del género masculino, cuyas edades oscilan entre los 18 y los 47 años.

Los resultados que se obtuvieron en la empresa Cal-o-rex sugieren que existe un alto grado de control por parte de los supervisores, por lo que la presión en el trabajo no podía ser menos importante, obteniendo el promedio más alto de todas las variables que se midieron. El control que se maneja dentro de la organización según los resultados, sugiere que no hay relación con las otras variables utilizadas para medir el clima organizacional.

El estudio de Carmona (2008) tuvo como propósito analizar si el clima organizacional afecta las relaciones humanas en el Hospital General de Petróleos Mexicanos de Veracruz. Para determinar dicho objetivo, se hizo un estudio de campo en donde la población estuvo conformada por personal de confianza y sindicalizado del hospital siendo un total de 10 sujetos integrados por un médico pediatra, un médico internista, un médico ginecológico, una jefa de enfermeras, tres enfermeras, un asistente y dos camilleros.

El cuestionario que se utilizó para evaluar el clima organizacional obtuvo su validez y confiabilidad por expertos y con la aplicación de una prueba piloto, éste quedó integrado por 15 preguntas de opción múltiple las cuales cuentan con 4 opciones de respuestas. El instrumento basó su evaluación del clima organizacional sólo en una dimensión que fue la de las relaciones humanas.

De acuerdo con los resultados reflejados se puede señalar que las compañías que crean un clima excelente de trabajo cuentan con empleados motivados para realizar su labor, se sienten orgullosos de la empresa en la que laboran y por esto mismo se sienten comprometidos con los objetivos y metas de la empresa. Cuando una empresa emplea una política de puertas abiertas y escucha a sus empleados, crea un cambio de actitud y motivación para el propio empleado.

Gómez y Vicario (2008) efectuaron un estudio en donde elaboraron una propuesta de escala que mide clima organizacional, para tal efecto hicieron un análisis de los estudios realizados respecto a este tema desde 1951 hasta 2007, determinando las dimensiones que son consideradas con mayor frecuencia por los investigadores, y a su vez, si la conceptualización de estas dimensiones concuerda con el análisis del significado psicológico efectuado a 850 trabajadores mexicanos a través de la técnica de redes semánticas naturales propuesta por Figueroa en 1981.

El estudio se llevó a cabo dividiéndolo en 4 etapas: Investigación conceptual y determinación de factores teóricos; determinación del significado psicológico de los factores mediante el uso de redes semánticas naturales; análisis de los resultados de las redes, contrastación teórica y elementos para realizar reactivos y, elaboración de banco de reactivos y propuesta de la conformación de la escala. Lo anterior, se consideró para obtener la propuesta de la escala de clima organizacional.

Los resultados obtenidos arrojan una escala de clima organizacional compuesta por 17 factores, los cuales abarcan tres niveles de descripción de la organización: sistema individual, sistema interpersonal y sistema organizacional. El instrumento cuenta con 254 reactivos, y se recomienda sean sometidos a un análisis estadístico afín de determinar los reactivos que mejor discriminan, y poder establecer la confiabilidad y validez del instrumento.

Es importante mencionar que los autores señalan que para realizar un instrumento que pretenda medir el clima organizacional de una empresa, éste debe considerar el contexto en donde se desarrolla, así como otros factores que tiene que ver con el sujeto.

Mujica (2009) llevó a cabo un estudio de investigación con el objetivo de analizar el clima organizacional en los departamentos del Decanato de Ciencias de la Salud de la Universidad Centro Occidental "Lisandro Alvarado" institución venezolana, mediante un estudio descriptivo transversal con una población de 241 profesores de donde se obtuvo una muestra de 106 sujetos, obtenida por muestreo estratificado.

Para la recolección de los datos se utilizó como instrumento el cuestionario para medir Clima Organizacional en la Universidad (CCLIOU) elaborado por Mujica de González y Pérez de Maldonado (2006). El cuestionario estuvo estructurado por cuatro componentes

o dimensiones: 1) Imagen gerencial, 2) Relaciones sociales, 3) Toma de decisiones y 4) la Tarea; conformado por 64 reactivos positivos con una escala de respuesta de cinco opciones tipo Likert.

De acuerdo con los resultados encontrados, el clima organizacional en el Decanato de Ciencias de la Salud varió desde medianamente favorable hasta desfavorable; siendo, medianamente favorable en los departamentos: Enfermería, Educación Médica y Ciencias Morfológicas; no obstante, en Medicina Preventiva Social y Ciencias Funcionales fue percibido como medianamente desfavorable. Estos resultados permitirán a las autoridades del Decanato introducir cambios planificados, tanto en la estructura organizacional como en el desempeño laboral de los profesores para lograr una mejor eficiencia y efectividad en el trabajo.

En el estudio que realizó Molocho (2010), sobre la Influencia del clima organizacional en la gestión institucional de la sede administrativa UGEL N° 01- Lima Sur-2009 en Perú. La población estuvo determinada por todo el personal 101 trabajadores de la institución, por lo que se llevó a cabo un muestreo aleatorio estratificado obteniendo una muestra de 56 sujetos a quienes se les aplicó la escala.

La escala del clima organizacional estuvo conformada por once dimensiones: motivación, liderazgo, toma de decisiones, identidad, comunicación, estructura, innovación, conflicto y cooperación, recompensa y confort. Cada uno de los ítemes tuvo tres opciones de respuestas tipo Likert. Para la validez y la confiabilidad del instrumento se empleó una prueba piloto y la opinión de expertos.

Con este diagnóstico se logró conocer los factores determinantes del clima institucional que influyen en la gestión de la sede administrativa. Pues este clima expresado en el potencial humano, el diseño organizacional y la cultura de la organización influye en un 43.8% sobre la gestión institucional, por lo que se cumple con la hipótesis planteada con un 95% de confianza.

Ulloa (2010) efectuó un estudio de investigación para determinar si la encuesta de Clima Organizacional en la Comisión Nacional del Agua es una herramienta confiable y válida que permite diagnosticar este aspecto para modificarlo y contribuir a su desarrollo y el de los servidores públicos.

Por las características que presenta el estudio es cuantitativo transversal, la muestra perteneciente sólo a las oficinas centrales fue de 1,933 sujetos. La escala de medición utilizada fue la “Encuesta de Clima Organizacional al 2008 de la APF”, elaborada por la Secretaría de la Función Pública, para su aplicación en la Administración Pública Federal. Este cuestionario cuenta con 74 ítemes y las preguntas están redactadas en afirmativo en tiempo presente, empleando como respuesta una escala tipo Likert que contempla seis posibles opciones.

El instrumento se encuentra conformado por 17 dimensiones que son: recompensas y reconocimientos, capacitación y desarrollo, mejora y cambio, calidad y orientación al usuario, equidad y género, comunicación, disponibilidad de recursos, calidad de vida laboral, balance trabajo-familia, colaboración y trabajo en equipo, liderazgo y participación, identidad con la institución y valores, austeridad y combate a la corrupción, enfoque a resultados y productividad, normatividad y procesos, servicio profesional de carrera y por último el impacto de la encuesta en la institución.

Como resultado del cálculo del coeficiente de correlación se obtuvo que de los pares de las variables analizadas, en 116 casos no existe correlación, en 26 es negativa muy débil, mientras que en 13 es positiva muy débil y en un sólo caso fue negativa débil. Así se puede afirmar que de las variables estudiadas una no explica a la otra, por lo que no existe relación entre ellas, por lo tanto, el instrumento de medición analizado carece de confiabilidad. Asimismo, se pudo determinar que la información que arroja la encuesta no es válida, lo que lleva a afirmar que no es de utilidad para el desarrollo de la organización y de las personas que la conforman.

Castillo, Lengua y Pérez (2011) llevaron a cabo un estudio en el sector educativo universitario colombiano, teniendo como objetivo caracterizar psicométricamente un instrumento de medición del clima organizacional para instituciones de educación superior. El estudio contó con una población de 17,786 personas de donde se obtuvo a través de un muestreo estratificado y aleatorio una muestra de 710 participantes, para las tres subpoblaciones con el fin de conservar la proporcionalidad poblacional de estudiantes, docentes y administrativos del Politécnico JIC y las Facultades de Ciencias Económicas y de Comunicaciones de la Universidad de Antioquia.

El instrumento de medición que se utilizó fue el CFK Ltd. Que mide la percepción del clima organizacional en las instituciones educativas de nivel superior, éste cuenta con un alfa de Cronbach  $\alpha = 0.91$ , lo cual refiere a una muy buena consistencia interna.

El cuestionario está constituido por 26 ítems con una estructura factorial de cinco constructos que son: factor 1: relación individuo-institución, factor 2: relación aprendizaje-apoyo, factor 3: motivación institucional y factor 4: equidad institucional y el factor 5: logística institucional. Estos componentes entran en consonancia con las siguientes dimensiones que conforman al instrumento las cuales son: el liderazgo, la motivación, la reciprocidad, la participación, la comunicación, la Imagen gerencial, las relaciones sociales, la toma de decisiones y la tarea.

Con respecto a los resultados obtenidos la prueba presentó un coeficiente superior a 0.91, lo que permite concluir un alto nivel de confiabilidad y precisión en la medida del atributo, además los ítems son homogéneos. Asimismo presenta un alto nivel de confiabilidad, considerándosele un instrumento de fácil y rápida aplicación por el número de reactivos que lo conforman.

Gómez y Trejos (2011) efectuaron un estudio para medir el clima organizacional en la Facultad de Bellas Artes y Humanidades de la Universidad Tecnológica de Pereira en Colombia, con el fin de generar propuestas a partir de los resultados obtenidos para el cumplimiento del Plan de Desarrollo Institucional 2009- 2019. En este estudio se trabajó bajo el criterio de censo poblacional por lo que la muestra estuvo conformada por 65 trabajadores de nivel administrativo, docente de planta y transitorios.

El instrumento de evaluación estuvo conformado por 82 preguntas con una escala tipo Likert con cinco opciones de respuesta, éste consideró las siguientes dimensiones: liderazgo, trabajo en equipo, relaciones, salud ocupacional, motivación, negociación y manejo de conflictos, empoderamiento, facilitación para el cambio, comunicación, información, imagen corporativa, sentido de pertenencia y reconocimiento a la labor.

Con los resultados obtenidos se encontró de manera general un clima laboral favorable con algunas desventajas en ciertas dimensiones como reconocimiento a la labor, salud ocupacional y liderazgo, encontrándose satisfactorios los microclimas en los departamentos de música, seguido de artes visuales, filosofía, lengua inglesa y

humanidades, por lo que una de las recomendaciones fue que fortalezcan los factores que tienen que ver con la cooperación, la comunicación y la orientación, pues forman parte de los equipos de trabajo y de la solución a los conflictos, pues esto podría favorecer para incrementar el nivel de confianza en los trabajadores.

Hasta el momento se ha realizado un análisis de diversas investigaciones referentes al diagnóstico del clima organizacional más representativas de acuerdo con este estudio de investigación, las cuales fueron realizadas por Brunet (1992), por algunos investigadores de México y de algunos países de Sudamérica, tratando de abarcar de manera lineal desde finales de la década de los sesenta hasta el 2011.

Es importante destacar que la mayoría de los estudios consultados de clima organizacional que fueron analizados, utilizaron escalas tipo Likert donde sólo difieren las categorías de respuesta. La confiabilidad y validez también en la mayoría de los casos la comprobaron con el alfa de Cronbach y en algunos casos utilizaron la opinión de expertos.

Cabe señalar, que el analizar estos estudios permitió tener un panorama general sobre las investigaciones que se han efectuado sobre el clima organizacional. Sin duda alguna, la relevancia que mostraron cada uno de ellos permitió también verificar que el diagnóstico se basa en percepciones que tienen los trabajadores sobre su ámbito laboral. Asimismo, subsana una preocupación legítima por conocer y explorar que tanto se ha investigado acerca del clima organizacional en el ámbito educativo.

Por otro lado, permitió comprobar que en la mayoría de los estudios los instrumentos fueron elaborados o adaptados de escalas ya existentes, pues ningún estudio en su totalidad maneja las mismas dimensiones, además se observó de manera constante en diversos estudios que llevaron a cabo los procesos correspondientes para obtener la validez y confiabilidad del instrumento, lo que refleja que fueron diseñados de acuerdo con las características de la unidad de análisis a estudiar. Esto permite concluir, que para obtener un diagnóstico del clima organizacional objetivo es recomendable que la organización o institución a ser evaluada, cuente con un instrumento *ad hoc* que le permita valorar las variables que conforman su entidad.

Con el fin de que se analice un poco más la estructura de estas investigaciones, en el siguiente apartado se considerarán las dimensiones que fueron utilizadas por estos investigadores.

## **2.2 DIMENSIONES O VARIABLES**

De acuerdo con las investigaciones analizadas sobre clima organizacional hasta el momento no hay un consenso entre los investigadores sobre cuáles son las características del clima laboral, tal y como los estudios citados indican; así como tampoco existe un parámetro que defina cuáles son las dimensiones que deben considerarse en los instrumentos de medición para diagnosticar el clima organizacional.

Es importante destacar que en la mayoría de los estudios antes descritos se realizaron adaptaciones de algunos de los instrumentos ya elaborados por investigadores, incluyen o eliminan dimensiones que se adecúan a las características propias de la unidad de análisis a investigar, y en otros casos se ha construido en su totalidad el instrumento *ad hoc* para diagnosticar el clima organizacional.

Con base en lo anterior, se considera pertinente analizar en cada una de las investigaciones antes descritas, cuales fueron las dimensiones utilizadas por los diversos autores para diagnosticar el clima organizacional. Sin embargo, para contar con un panorama más objetivo de estas dimensiones, se cree conveniente que éstas se describan de una manera más ordenada, con el fin de obtener más información acerca de la consistencia de las mismas.

Para llevar a cabo la agrupación de las dimensiones que los diversos autores consideraron para diagnosticar el clima organizacional, en las investigaciones antes referidas, se tomará en consideración el estudio realizado por Ucrós y Gamboa (2009) que señala que las dimensiones que conforman el clima organizacional se pueden ubicar en tres factores para establecer sus coincidencias y discrepancias los cuales son: factores psicológicos individuales, grupales y organizacionales, ya que estos evidencian un enfoque integral pues contribuyen a la medición del clima.

Para tener un conocimiento más claro de los factores psicológicos individuales, los factores grupales y los factores organizacionales, enseguida se presentará una breve descripción de los mismos.

De acuerdo con lo establecido en este estudio de investigación algunos autores señalan que “el concepto de clima organizacional está determinado por los procesos psicológicos, tal como lo plantea Schneider, (1968). Al referirse a los tres procesos que el individuo tiene en la organización, destaca: a) La necesidad que siente de establecer interacción social, para ello busca y selecciona a otras personas; b) necesidad de establecer sentimientos de afinidad hacia la organización; y c) construcción de un sentimiento de pertenencia a la organización, que puede ser positivo o negativo” (Ucrós y Gamboa, 2009, p. 183).

Cabe señalar que según lo manifestado por Ucrós y Gamboa (2009), se puede observar que el aspecto psicológico considera el sentir y la manera de rebelarse de las personas frente a las características que determinan a cada organización, debido a que éstas ante determinadas situaciones actúan según sus construcciones personales de significados.

Por lo tanto, estos aspectos psicológicos en la construcción del significado del clima organizacional son tomados en cuenta como algo natural del hombre, pues el comportamiento de las personas en el trabajo es producto de la forma como perciben de manera individual ciertos factores del ambiente laboral, los cuales influyen tanto en el trabajo como fuera de él.

Asimismo, dichos autores señalan que este enfoque hace referencia al análisis del individuo y su carácter subjetivo. Ya que consideran el clima como un atributo del hombre; por lo que analiza su comportamiento en la organización y también las percepciones y significados que éste construye del ambiente generado por el contexto psicológico.

Desde el punto de vista de Brunet (1987), el comportamiento de los individuos en una organización se halla bajo el influjo de numerosos estímulos que provienen del propio medio. La organización está caracterizada por varias dimensiones susceptibles de afectar el comportamiento de los individuos. Varios factores pueden entonces contribuir al clima organizacional. El elemento crucial en este punto, es la percepción individual de los estímulos, de las obligaciones y de las posibilidades de refuerzo que dirigen el comportamiento del individuo en el trabajo.

Con respecto al enfoque de los factores grupales, Toro (2005) en su estudio de clima organizacional define al “clima como la percepción colectiva y compartida de las realidades internas del grupo, en el que 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” (Ucrós y Gamboa, 2009, p. 184).

Por otro lado, los factores grupales influyen en el clima organizacional por las variables que lo determinan y sobre las que los individuos reaccionan mediante la construcción de sus percepciones que directamente influyen en su comportamiento, además de constituir el objeto de medición del clima organizacional.

Para Francis Cornell (1955), el clima organizacional está definido como una mezcla delicada de interpretaciones o percepciones, que en una organización hacen las personas de sus trabajos o roles. Según este autor, “son las percepciones de los miembros del grupo las que definen el clima, y solo a partir de esas percepciones se podrá conocer y determinar las características de ese clima organizacional” (Gómez, 2004, p. 98).

El enfoque de los factores organizacionales de acuerdo con las autoras de esta investigación, considera que “cada una de las organizaciones cuenta con sus propias características y propiedades objetivas, a veces únicas y exclusivas, que afectan el ambiente interno o clima organizacional de las mismas, y repercuten en el comportamiento del trabajador, y por consiguiente en la productividad de la empresa” (Ucrós y Gamboa, 2009, p. 185).

Es importante señalar que los factores organizacionales permiten entender el clima como el conjunto de percepciones que los individuos se forman acerca de las realidades del trabajo y la organización, relacionadas con las políticas, la normatividad establecida, las prácticas y los procedimientos organizacionales, tanto formales como informales.

Ucrós y Gamboa (2009) manifiestan que este enfoque referencia su análisis en la organización para indicar las dificultades y oportunidades que ofrece el sistema organizacional a su personal. Las dimensiones que conforman el factor organizacional se convierten en objetos de medición en la identificación del clima organizacional, mientras el análisis objetivo de las condiciones organizacionales, permite comprender las causas que generan un determinado ambiente organizacional.

Ahora que ya se tiene un conocimiento más general acerca de los tres factores que agruparán las diferentes dimensiones que fueron utilizadas por los diversos investigadores del clima organizacional considerados en este estudio, se procederá a agruparlas de acuerdo con sus características en el factor que les corresponde.

Por lo que a continuación se presentará el cuadro 2.1 con la comparación y agrupación de las dimensiones encontradas en los estudios antes mencionados, a fin de contar con un conocimiento más preciso acerca de las variables o dimensiones utilizadas por dichos autores.



El cuadro anterior, presenta un metaanálisis de las dimensiones que fueron consideradas por los autores que se analizaron en el apartado referente a los estudios que fueron considerados en esta investigación. Como se puede observar hasta el momento no existe un consenso entre los investigadores acerca de cuales son las características del clima organizacional, por lo que es difícil contar con un parámetro que determine las dimensiones que debe contener el clima organizacional.

Sin embargo, se puede destacar que de estas dimensiones las que obtuvieron frecuencias de cinco a más por haber sido consideradas por los diversos autores y por orden descendente de frecuencia, en el factor psicológico individual son: motivación (14), responsabilidad (7), actitud ante el cambio (7) y autonomía (6); en el factor grupal: estilo de liderazgo(13), RH o relaciones interpersonales (11), apoyo cooperación o colaboración (9), trabajo en equipo (8), cohesión (5) y participación e interés de los empleados (5); por último en el factor organizacional: comunicación (17), estructura organizacional (14), toma de decisiones (12), confort (9), recompensas, incentivos y remuneraciones (8), imagen e identidad (8), negociación y manejo de conflicto (7), objetivos de resultados y perfeccionamiento (metas) (6), fijación de objetivos (conocimiento) (5), riesgo (5), normas y reglas (5), claridad organizacional (tipo de organización) (5) y finalmente productividad y eficacia (5).

Como se puede apreciar no existen consistencias pero sí algunas coincidencias entre los investigadores acerca de las dimensiones que inciden en el clima organizacional, con respecto a las inconsistencias algunas de estas dimensiones son: expectativas, empoderamiento, compromiso, influencia e interacción, reciprocidad, equidad y género, cambios tecnológicos y competencia, entre otras. Esto permite constatar que muchas de las dimensiones utilizadas para la construcción o adaptación de los instrumentos de medición del clima organizacional, son consideradas *ad hoc* de acuerdo con las características de la organización a estudiar.

Cabe señalar que, la importancia de este estudio radica en considerar que el clima organizacional no sólo es imperante en las organizaciones empresariales, sino también en los ámbitos educativos, ya que hacen falta estudios enfocados en el clima organizacional en las universidades de México, por lo que se considera que este estudio puede contribuir en crear interés en las instituciones para que conozcan más a fondo el clima que impera en sus espacios educativos, detectando cuales son sus fortalezas y debilidades, así como

sus áreas de oportunidad para alcanzar de una manera más eficiente el logro de sus objetivos institucionales.

Para conocer más acerca de las herramientas que son utilizadas para diagnosticar el clima organizacional, en el siguiente apartado se llevará a cabo un esbozo general de los principales instrumentos de medición que se han utilizado por diferentes investigadores, a fin de contar con un panorama general de éstos.

### **2.3 INSTRUMENTOS**

En este apartado se analizarán los principales instrumentos que han sido elaborados por diversos investigadores para medir el clima organizacional, a fin de considerar la manera más apropiada de llevar a cabo el diagnóstico de esta investigación, ya que hasta donde se ha podido constatar la mayoría de los investigadores adaptan los instrumentos ya existentes o en su defecto construyen en su totalidad el cuestionario que será aplicado, pues todos se basan en las características propias de la organización.

En el estudio de investigación de Gómez (2004), referente al diseño, construcción y validación de un instrumento que evalúe el clima organizacional de las empresas, se describen varios instrumentos, los cuales se señalan a continuación.

Según Toro (2001), las herramientas de medición más significativas en la literatura técnica que buscan identificar variables claves del clima son: a) inventario de clima psicológico de Gavin y Howe, b) índice de clima organizacional de Stern, c) cuestionario de clima organizacional de James y Sells, d) encuesta de calidad de empleo de Kahn, e) cuestionario Michigan de evaluación organizacional de Camman, f) escala de ambientes de trabajo de Moos, g) cuestionario descriptivo del clima organizacional (OC DQ) de Halpin y Crofts, h) escala del ambiente universitario de Pace, i) cuestionario de salud organizacional de Milles y j) cuestionario descriptivo del perfil del clima organizacional (CKL Ltda.) de Kettering. Cabe mencionar que algunos de estos instrumentos se diseñaron para la investigación de ambientes educativos que asumen y definen variables distintas. Sin embargo, de acuerdo con las definiciones de algunas dimensiones están difieren muy poco de las realidades del trabajo y de la empresa.

El instrumento (IPAO) fue adaptado por Gómez (2004) para realizar su estudio, dicho cuestionario estaba constituido por 53 ítems de los cuales se eliminaron 13 por no considerarse pertinentes, por la forma en como se encontraban redactados y no ser claros, por lo que esta escala quedo conformada finalmente por 40 ítems los cuales abarcan las siguientes 6 dimensiones: claridad organizacional, sistema de recompensas e incentivos, toma de decisiones/autonomía, liderazgo, Interacción social y apertura organizacional

De Araújo (2009) en su estudio de investigación describe varios instrumentos de medición del clima organizacional entre estos están los siguientes:

El OCDQ - (Organizational Climate Description Questionnaire) este instrumento fue construido específicamente para ambientes escolares y fue introducido por Halpin y Croft (1963) y Halpin (1966). El cuestionario considera 8 dimensiones, donde cuatro se refieren a la conducta del profesor (desempeño, impedimento, motivación y intimidación) y cuatro a la conducta del director (aislamiento, énfasis en la productividad, confianza y consideración), teniendo un total de 64 ítems.

El instrumento OCI- Organizational Climate Index fue elaborado por Stern (1970) como una adaptación y desarrollo del "College Características Index". El OCI fue construido con 300 ítems distribuidos en 30 factores, de los cuales se han extraído: seis factores clima nivel de exigencia, practicismo, apoyo, orden y control de impulso. Este puede ser utilizado en cualquier tipo de organización, las respuestas al cuestionario oscilan entre verdadero y falso.

En el estudio que realizó García (2009) referente al clima organizacional y su diagnóstico: una aproximación conceptual, se mencionan varios instrumentos de los cuales se consideran los siguientes:

De acuerdo con Méndez (2006), John Sudarsky profesor de la Universidad de los Andes, en 1977 desarrolló en Colombia un instrumento de diagnóstico del clima organizacional llamado TECLA, éste está fundamentado en la teoría de la motivación de McClelland y Atkinson, en donde se identifican las necesidades de afiliación, poder y logro. Asimismo, consideró las variables definidas por Litwin y Stringer (1968) del clima organizacional

(conformidad, responsabilidad, normas, recompensas, claridad institucional, espíritu de grupo, seguridad y salario).

Otro instrumento es el diseñado por Toro (2001) la Encuesta de Clima Organizacional (ECO), diseñada y validada en Colombia, este instrumento logra satisfacer los criterios psicométricos exigidos para la medición de factores psicológicos y psicosociales. Su versión definitiva cuenta con 49 ítems que miden siete factores de clima independientes y un octavo factor conformado por el agrupamiento de parejas de ítems alrededor de tres categorías de valores colectivos (cooperación, responsabilidad y respeto).

Toro (1992) señala que dichos factores son: Relaciones Interpersonales, Estilo de Dirección, Sentido de Pertenencia, Retribución, Disponibilidad de Recursos, Estabilidad, Claridad y Coherencia en la Dirección, y Valores Colectivos (Cooperación, Responsabilidad, Respeto). Esta encuesta ECO utiliza una escala tipo Likert de cinco opciones de respuesta que van de totalmente de acuerdo a no estoy seguro del asunto. Cada uno de los ocho factores mencionados anteriormente es evaluado con seis ítems de sentido positivo y uno de sentido negativo que se emplea como control y como indicador de consistencia de las respuestas del encuestado.

Existe otro instrumento para el diagnóstico del clima organizacional elaborado por García y Álvaro (2008), este modelo es una actualización, adaptación y complementación del modelo elaborado inicialmente por Hernán Álvarez Londoño. El objetivo de este modelo y su diagnóstico, es identificar la percepción que tienen los colaboradores sobre el clima organizacional, las causas principales del porqué de los resultados de acuerdo con sus apreciaciones y establecer soluciones que permitan determinar un plan de mejoramiento.

Este instrumento es un formulario que consta de 27 dimensiones: Misión, Plan Estratégico de Desarrollo, Estructura Organizacional, Comunicación Participativa, Infraestructura, Cooperación, Liderazgo, Relaciones Interpersonales, Inducción y Capacitación, Reconocimiento, Motivación, Compensación, Desarrollo Personal y Profesional, Higiene y Salud Ocupacional, Evaluación del Desempeño, Autoevaluación, Socialización, Balance Vida-Trabajo, Ética, Normas, Procesos y Procedimientos, Libre Asociación, Solución de Conflictos, Identidad, Grupos Informales, Trabajo en Equipo e Información.

Este instrumento permite obtener un perfil de diagnóstico del estado general del clima de la organización mediante el promedio de los resultados de los factores. Asimismo, determina el grado de dispersión de las respuestas, las diversas causas en la variación de los factores y las soluciones para mejorar cada factor al utilizar la desviación estándar y la frecuencia de aparición respectivamente.

El estudio de Puga (2002) señala varios instrumentos que miden clima organizacional de éstos sólo se mencionarán aquellos que tienen una similitud con este estudio, respecto al tipo de organización en la que se aplicó el instrumento o por la escala de respuesta que se utilizó.

El estudio realizado por Johson (2000) quien utilizó una muestra de 8,126 empleados gubernamentales a quienes les aplicó el instrumento de medición QCOCS The Quality Culture and Organizational Climate Survey evaluado en una escala de Likert de siete categorías de grado.

Este instrumento cuenta con 46 reactivos en diez dimensiones; liderazgo, toma de decisiones comunicación, metas, creatividad e innovación, trabajo en equipo, capacitación, satisfacción laboral, ambiente (ergonomía), dirección. Sólo presenta la consistencia interna del instrumento en un rango de 0.86 a 0.96 con un alfa de Cronbach. De acuerdo con los resultados el autor afirma que el personal supervisor tiene mejor percepción sobre la calidad que los no supervisores.

Otro instrumento reportado por Puga (2002) es el "Organizational Climate Survey", el cual es de circulación libre en la web, dicho instrumento no se encuentra estandarizado, este evalúa objetivos individuales y organizacionales en una escala de Likert de agrado o desagrado en cinco niveles. La escala "Survey of Management and Organizational Patterns" creada por Irvine investigador de la Universidad de California, también en escala Likert de cuatro categorías de respuesta en función del agrado está basado en la cooperación y la supervisión.

Existen varias "Escala de Clima Organizacional" que son de circulación libre en internet, es un listado que dimensiona al clima organizacional en diversas variables entre éstas se pueden mencionar las siguientes: las condiciones del trabajo, sobre la integración con los compañeros de trabajo, énfasis en la producción, empuje, consideración, estructura,

responsabilidad, el tipo de trabajo y su desarrollo, el tipo de liderazgo que prevalece en la organización, recompensa, riesgo, cordialidad, apoyo, normas, conflicto, identidad, conflicto e inconsistencia, formalización, adecuación a la planeación, entre otras.

Cabe señalar que hasta el momento incluyendo los instrumentos antes descritos y las investigaciones analizadas en el apartado de los estudios sobre el clima organizacional, no hay consistencia en las dimensiones, factores o elementos que constituyan al clima organizacional, esto puede ser debido a que el concepto en si mismo es tan amplio que en su mayoría los investigadores consideran un sinnúmero de elementos perceptivos de carácter físico, psicológico y social lo que implica que no se pueda estandarizar un solo instrumento que mida el clima organizacional para cualquier empresa, institución u organización pública o privada, sino que el instrumento de medición va acorde con las características de cada entorno.

Es importante destacar que todos los estudios consultados de clima organizacional probaron tanto la confiabilidad como la validez, por lo que se considera relevante describir qué se entiende por estos términos, por lo anterior, en el siguiente apartado estará enfocado a detallar estos conceptos.

## **2.4 CONFIABILIDAD Y VALIDEZ**

Todo instrumento de medición para ser válido y confiable debe cumplir con ciertos lineamientos, por lo que en este apartado se detallarán de manera general dichos conceptos. Para adentrarnos a estos factores metodológicos se comenzará definiendo que se entiende por medición, así como los niveles o escalas que la integran.

Es importante señalar que un instrumento de medición es una herramienta que registra datos observables, los cuales representan los conceptos o variables que se están estudiando. Pero para llevar a cabo esta acción debemos tener claro qué se entiende por medición.

El término medición de acuerdo con Carmines y Zeller (1991) “es definido como -el proceso de vincular conceptos abstractos con indicadores empíricos-, el cual se realiza mediante un plan explícito y organizado para clasificar [y con frecuencia cuantificar] los datos disponibles [indicadores], en términos del concepto que el investigador tiene en mente” (Hernández, Fernández y Baptista, 2006, p. 276).

Por lo anterior, para el concepto de medición el instrumento a utilizar en la medición o de recolección de datos juega un papel trascendental, ya que será mediante éste la forma de registrar los valores observables de los conceptos abstractos.

Cabe señalar que para medir los hechos o sucesos abstractos, característicos de las ciencias sociales, es necesario para su interpretación definir las dimensiones que integran a la variable que se desea estudiar, misma que deberá de estar determinada por indicadores que la reflejen, para que posteriormente se construya la escala apropiada para su medición. Por lo anterior, se recomienda tener conocimiento sobre los cuatro niveles o escalas de medición existentes.

De acuerdo con Lind, Marchal y Wathen (2008), a continuación se describirán de manera general los siguientes niveles o escalas de medición: nominal, ordinal, de intervalo y de razón.

**Nivel o escala nominal:** Describe las variables cualitativas con base en sus características, éstas sólo se clasifican y cuentan, otorgándoles un nombre o categoría para cada una de ellas. Se define como una simple lista de la posición que adopta una determinada variable, pero sin que esta defina un determinado orden o jerarquía.

Estos datos poseen las siguientes propiedades: 1. Las categorías de los datos se encuentran representados por etiquetas o nombre, por lo que son excluyentes entre sí y no pueden pertenecer a dos categorías, éstas sólo responden a su nivel de clasificación y 2. Aun cuando las etiquetas se codifiquen con números, las categorías no guardan un orden lógico este es arbitrario, lo que implica que el investigador pueda determinar el orden de acuerdo con su estudio.

**Nivel o escala ordinal:** Es el nivel inmediato superior de datos, aquí las variables se pueden ordenar a lo largo de algún continuo, se establece una gradación entre uno y otro valor, de tal manera que uno es mayor que el anterior y menor que el siguiente, y no únicamente se les asigna una categoría, sino también se les ordena. Así se trata de un ordenamiento de diferentes resultados. Sin embargo, no es posible distinguir la magnitud de las diferencias entre los datos.

Las propiedades del nivel ordinal de los datos son las siguientes: 1. Las clasificaciones de los datos se encuentran representadas por conjuntos de etiquetas o nombres (alto, medio, bajo) las cuales están definidas por valores relativos y 2. En consecuencia los valores relativos se pueden clasificar u ordenar.

**Nivel o escala intervalo:** está determinado como el nivel inmediato superior, éste incluye todas las características del nivel ordinal y la diferencia entre los valores constituye una magnitud constante. Las variables dentro de esta escala o nivel permiten determinar la diferencia entre puntos a lo largo del continuo utilizado.

Esta escala es más precisa y comunica más información que las dos anteriores. Sin embargo, se debe tener cuidado en el momento de la interpretación de los datos, debido a que carece de un cero absoluto, es decir, de un parámetro que delimite.

En la escala de intervalo no se pueden establecer equivalencias matemáticas como las de la proporcionalidad, que permiten afirmar diferenciaciones entre los valores de medición, ya que el cero que maneja este nivel de medición es un valor arbitrario.

Las propiedades de los datos de nivel de intervalo son: 1. Las clasificaciones de los datos se ordenan de acuerdo con el grado que posea la característica en cuestión y 2. Diferencias iguales en las características representan diferencias iguales en las mediciones.

**Nivel o escala de razón:** Los datos cuantitativos son registrados en esta escala, este es el nivel más alto, posee todas las características de la escala de intervalo, además, se añade la existencia del cero absoluto y la razón entre dos números es significativa, haciendo posible ciertas operaciones matemáticas, como la obtención de proporciones y cocientes. Son escalas de cocientes las que miden la longitud, la masa, la corriente

eléctrica y otras variables del mundo físico. Difícilmente las variables que intervienen en las ciencias sociales son medidas con esta escala, debido a que las variables pocas veces pueden ser definidas con la exactitud y precisión necesarias.

Ahora que ya se tiene conocimientos sobre qué es la medición y cuáles son los niveles o escalas de medición existentes, se describirá cuales son los requisitos que debe cubrir un instrumento de medición.

De acuerdo con Hernández *et al.* (2006) en toda investigación cuantitativa se aplica un instrumento para medir las variables contenidas en las hipótesis y cuando éstas no existen, simplemente para medir las variables de interés. Esa medición es efectiva cuando el instrumento de recolección de datos en realidad representa las variables que se quieren medir.

De Araújo (2009) señala que una medida es confiable cuando al ser aplicada repetidas veces se obtienen mediciones semejantes, esto quiere decir que cuando una escala es constante al obtener medidas similares en diferentes momentos se puede definir como una escala fiable. De tal forma que la confiabilidad de una medida está relacionada al grado en que ésta se halla libre de errores aleatorios, otorgando resultados consistentes.

Por ejemplo, si se utiliza una balanza para medir un objeto este deberá de reflejar el mismo valor las veces que mida dicho objeto, en cualquier intervalo de tiempo, ya que su confiabilidad radica en que se obtienen los mismos datos a lo largo de una serie de mediciones, de no ser el caso, el instrumento se considera como no confiable.

Por lo tanto, se puede mencionar que algo es confiable si tiende a funcionar en el futuro en los mismos términos como lo hizo en el pasado, es decir, arroja datos constantes durante un lapso de tiempo determinado.

De Araújo (2009) señala que en cuanto a este coeficiente se esclarece que sus valores varían entre 0 y 1, y que, a medida que se incremente su valor, mayor es la consistencia interna y consecuentemente menor es la varianza.

Su fórmula determina el grado de consistencia y precisión, su escala de valores es la siguiente:

-1 a 0: No es confiable

0.01 a 0.49: Baja confiabilidad

0.5 a 0.75: Moderada confiabilidad

0.76 a 0.89: Fuerte confiabilidad

0.9 a 1: Alta confiabilidad

Asimismo, menciona que para la interpretación del coeficiente de fiabilidad, no existe un único criterio compartido por todos los investigadores respecto la magnitud ideal de su valor (Peterson, 1994; Morales Vallejo et al., 2003). Sin embargo, un valor mínimo aceptable es de 0.70 para fines de investigación de acuerdo con Nunnally (1978).

En los casos de la medición de constructos a través de escalas, en los que no existen respuestas correctas ni incorrectas, sino que cada sujeto marca el valor de la escala que mejor representa su respuesta, Cronbach (1951) derivó, a partir del modelo de Kuder-Richardson (1937), una variante que permite estimar la confiabilidad de consistencia interna en estos casos.

De acuerdo con Hernández *et al.*, (2006) existen diferentes procedimientos para calcular la confiabilidad de un instrumento de medición, para esto se requiere utilizar fórmulas que producen coeficientes de confiabilidad, los valores de éstos oscilan entre cero y uno, para determinarlos existen varias medidas como: medida de estabilidad (test-retest), método de formas alternativas o paralelas, método de mitades partidas y el de medidas de consistencia interna.

Para la mayoría de los estudios de investigación que utilizan escalas de medición utilizan la medida de consistencia interna, usando alguno de los siguientes coeficientes: alfa de Cronbach (este se ocupa con variables de intervalo en escalas tipo Likert o con variables de razón) o cualquiera de los coeficientes KR-20 y KR-21 de Kuder y Richardson (1937) (estos se utilizan con ítems dicotómicos, es decir aquellos que sólo tienen dos posibles respuestas). El método de cálculo de ambos requiere una sola administración del instrumento de medición, aquí simplemente se aplica la medición y se calcula el coeficiente. En el caso del alfa de Cronbach este se calcula mediante la siguiente fórmula:

$$\alpha = \frac{k}{(k-1)} \left( 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_t^2} \right)$$

En donde:  $k$  = número de ítemes,  $\Sigma$  = suma de la varianza,  $S_i^2$  = varianza de cada ítem, y  $S_t^2$  = varianza del cuestionario total.

Con respecto a la validez en términos generales está definida por el grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir, De Araújo (2009) señala que de acuerdo con la revisión de la literatura y de varios investigadores los procedimientos fundamentales para la validación son: la validez de contenido, validez de constructo y validez de criterio.

### **Validez de contenido**

“Se refiere al grado en que un instrumento de medición refleja un dominio específico del contenido de lo que se mide” (Hernández et al., 2006, p. 278).

De Araújo (2009) hace referencia a Barbero García *et al.*, 2003, quienes manifiestan que “al llevar a cabo un estudio de validación de contenido, el objetivo que se desea es analizar hasta qué punto los elementos o ítemes que forman parte del test son una muestra relevante y representativa del constructo sobre el que se van a realizar las inferencias. La relevancia implica la necesidad de una clara y exhaustiva especificación de las posibles conductas observables que son representativas del constructo a medir y, la representatividad está relacionada a la necesidad de que todas esas conductas estén representadas en el test.” (p. 141).

### **Validez de constructo**

Para Hernández *et al.*, (2006) “Debe explicar el modelo teórico-empírico que subyace a la variable de interés.” (p. 278). De acuerdo con Bostwick y Kyte (2005) esta validez es probablemente la más importante, ya que desde una perspectiva científica esta conlleva

un gran peso, ya que se refiere a qué tan exitosamente un instrumento representa y mide un concepto teórico.

### **Validez de criterio**

“Se establece al validar un instrumento de medición al compararlo con algún criterio externo que pretende medir lo mismo” (Hernández et al., 2006, p. 280).

De Araújo (2009), hace referencia a Luque (1997) para señalar que la validez de criterio se centra en la habilidad que tiene el instrumento para reflejar si las relaciones establecidas entre las medidas de una variable y las de otras concuerdan con lo que establece la teoría. Ésta se distingue desde dos perspectivas, de acuerdo con la temporalidad del criterio y en el momento en que se obtengan los datos de la variable criterio: validez predictiva simple y validez concurrente.

Asimismo, de Araújo al citar a Sánchez y Sarabia (1999) describen las dos perspectivas de la validez de criterio, en la validez concurrente los datos recogidos del concepto analizado y de la variable criterio se diferencian simultáneamente. En ese caso si la relación es significativa, se acepta la existencia de validez. Ésta es llevada a cabo incluyendo las medidas de las variables criterio en el mismo momento de tiempo. La validez predictiva simple tiene las mismas características que la concurrente, excepto en el momento en que se recogen los datos de la escala de interés, pues la medida del criterio se obtiene con posterioridad a la del test.

Hasta aquí ya se tiene conocimiento de lo que es la medición y los tipos de escala de medición que existen, así como los conceptos de confianza y validez que son relevantes para la construcción de cualquier instrumento de medición, pero otro factor que es de peculiar importancia es la descripción de la unidad de análisis, pues como ya se mencionó anteriormente los instrumentos de medición que han sido utilizados para diagnosticar el clima organizacional se han construido de acuerdo al contexto.

Por lo anterior, en el siguiente capítulo se describirá la unidad de análisis, misma que de manera conjunta con la variable clima organizacional permitirá determinar las dimensiones que contendrá el instrumento de medición para el presente estudio.

## Capítulo III



NIDAD DE  
ANÁLISIS

### **III UNIDAD DE ANÁLISIS**

En este capítulo se presenta una revisión de la historia y los antecedentes del Centro de Enseñanza de Lenguas Extranjeras de la Universidad Nacional Autónoma de México, entidad académica que ofrece sus servicios a la comunidad de la UNAM y a diversas entidades educativas, gubernamentales y empresas privadas. Este Centro tiene como uno de sus objetivos generales en su eje rector en la docencia el “Contribuir a la consolidación de las políticas lingüísticas de la UNAM acorde a las exigencias del siglo XXI, diseñando planes y programas, recursos de enseñanza y aprendizaje e instrumentos de evaluación que podrían ser tomados como modelos en la UNAM” de acuerdo con lo señalado al Plan de Desarrollo Institucional 2009-2013. Asimismo, se estudio su estructura organizacional, el personal que lo conforma y el papel que tienen los sindicatos de esta institución en este Centro.

#### **3.1 HISTORIA Y ANTECEDENTES**

La importancia que han creado los centros de enseñanza de lenguas en nuestro país deja claro que de acuerdo con lo manifestado por Bufi (2008) “las sociedades cambian y ciertamente los mexicanos están ahora en posición de integrar las lenguas extranjeras en su realidad cultural”. (2008, p. 48)

Es por esto que en el presente capítulo se analizan los antecedentes de uno de los centros de enseñanza de lenguas que existen en nuestro país, mismo que será la unidad de análisis para el presente estudio de investigación.

Bufi (2008) señala que la visión instrumental sobre las lenguas extranjeras con que las autoridades de la UNAM arrancan las actividades del Centro de Enseñanza de Lenguas Extranjeras en 1966 no es producto de la casualidad, sino que ésta se dio a raíz de las exigencias que México presentó con respecto a la necesidad de la adquisición de una segunda lengua para poder tener un crecimiento no sólo educativo, sino también económico y social.

El centro que conforma la unidad de análisis de esta investigación se encuentra adscrito a la Universidad Nacional Autónoma de México, institución que a grandes rasgos, está constituida por un Consejo Universitario, la Junta de Gobierno y el patronato universitario, dando soporte al Rector de dicha Institución, de ésta se desprenden diversas entidades académico-administrativas entre las que se encuentran tres coordinaciones: Coordinación de la Investigación Científica, la Coordinación de Humanidades y la Coordinación Difusión Cultural, la Defensoría de los Derechos Universitarios, el Patronato Universitario, el Colegio de Directores, los Consejos Académicos, los Consejos de Estudios de Posgrado, el Consejo de Planeación, el Consejo Asesor de Cómputo, Dirección General de Comunicación Social, Abogado General, entre otras.

La institución en la que se encuentra incluido el Centro de Enseñanza de Lenguas cuenta con 154 dependencias entre las que se encuentran: facultades, escuelas, institutos, direcciones y centros. Como ya se refirió de acuerdo con la estructura organizacional de esta universidad y de conformidad con las tareas sustantivas de ésta, existen tres grandes coordinaciones antes señaladas que engloban las entidades académicas la Coordinación de la Investigación Científica que incluyen las facultades y escuelas de estudios profesionales, entre otras entidades académicas, la otra es la Coordinación de Difusión Cultural que incluye algunos museos y direcciones que difunden el arte y la cultura y la Coordinación de Humanidades constituida por los institutos y centros que realizan actividades educativas y de investigación en el campo de las humanidades, siendo esta última la que tiene adscrito al Centro de Enseñanza de Lenguas, en donde se llevó a cabo esta investigación.

Cabe señalar lo manifestado por Landesmann (2006, p.119). “El concepto de ‘institución de vida’ significa que el establecimiento educativo no es solamente un espacio académico, sino también ‘un sitio de vida’, un lugar de socialización, de encuentro con pares, de creación de nuevos vínculos, de construcción de nuevos significados” (Bufi, 2008, p. 6).

A continuación se presenta un breve esbozo de los antecedentes y los inicios del Centro de Enseñanza de Lenguas Extranjeras que conformará la unidad de análisis de este estudio.

De acuerdo con Bufi (2008) en la escuela Nacional Preparatoria ubicada en San Idelfonso en donde se comenzaban las lenguas como el francés, el italiano o el inglés eran marca de prestigio social después de años en que el modelo de Estado y de sociedad era europeo, y particularmente francés. Los estudiantes decidían si tomaban cursos de lengua o si presentaban un examen, este era un aprendizaje voluntario, fuera del currículum universitario. En esta perspectiva otorgada a las lenguas, el CELE, en la segunda mitad del siglo XX, jugó un papel preponderante.

Asimismo, Bufi (2008) menciona que dentro de ese contexto de reformas sustanciales en la Universidad Nacional, por acuerdo del rector Barros Sierra, se creó el CELE como uno más de los cambios estructurales considerados necesarios, pues se estimó que la formación de los estudiantes debía abarcar el aprendizaje formal de uno o varios idiomas extranjeros y que éste debía realizarse en un centro cuya función principal sería la de impartir docencia en lenguas extranjeras.

Cabe señalar que, de acuerdo con la investigación hecha por Bufi (2008), no se encontró en ninguna sesión del Consejo Universitario celebrado en 1966, mención del acuerdo acerca de la creación de dicho Centro. Sin embargo, el 30 de noviembre de 1966 aparece como la fecha oficial de la creación de dicha entidad académica.

“Al fundarse el Centro de Enseñanza de Lenguas Extranjeras, se establecieron en su primera etapa de existencia cuatro departamentos que eran en orden alfabético, alemán, francés, inglés e italiano cuyas labores se iniciaron el 15 de febrero de 1967.” (Boletín del CELE, febrero-marzo 1982, p. 14). A pesar de que desde 1967 se impartían 7 lenguas que eran: alemán, francés, inglés, italiano, portugués, ruso y japonés, de acuerdo con lo señalado en el Plan de Desarrollo Institucional 2009-2013.

Debido al estatus del centro de extensión que ha tenido el Centro de Enseñanza de Lenguas Extranjeras dentro de la estructura orgánica de la UNAM, éste ha estado adscrito a lo largo de sus 45 años de existencia, a diferentes entidades académicas universitarias tal y como se observa en el cuadro 3.1.

**Cuadro 3.1: Lugares en donde ha estado adscrito el CELE**

Periodo	Lugar de adscripción del Centro	Fuente
Noviembre de 1966 a Febrero de 1986	Secretaría General de la UNAM	Documento de creación del CELE firmado por el Rector Javier Barrios Sierra.
Marzo de 1986 a Enero de 1997	Coordinación de Difusión Cultural	Gaceta UNAM del 3 de marzo de 1986.
Febrero 1997	Coordinación de Programas Académicos de la Secretaría General de la UNAM	Gaceta UNAM del 6 de febrero de 1997.
A partir de diciembre de 2000	Pasó a formar parte del Subsistema de la Coordinación de Humanidades	Gaceta UNAM del 4 de diciembre de 2000.

Nota: Elaboración propia con información obtenida de los documentos referenciados existentes en el archivo de la Dirección del Centro de Enseñanza de Lenguas Extranjeras.

Cabe señalar que en el oficio SG4/047/96 de fecha 25 de febrero de 1996 de la Secretaría General de UNAM, el Centro de Enseñanza de Lenguas Extranjeras ha tenido como Consejo Técnico afín el Consejo Técnico de Humanidades, para llevar a cabo cualquier decisión central que afecta el desarrollo profesional de su personal académico y las condiciones en que se desarrollan sus funciones sustantivas.

“Entre las responsabilidades del CELE está el evaluar los conocimientos sobre lenguas extranjeras de los estudiantes de facultades y escuelas ubicadas en Ciudad Universitaria, de conformidad con los requisitos que al respecto señalan los diversos consejos técnicos, así como de los becarios que estudiarán en el extranjero y de los profesores que deban impartir clases de idiomas en la propia Ciudad Universitaria y en escuelas incorporadas a la UNAM.” (Boletín del CELE, febrero-marzo 1982, p. 5).

Al inicio existían varios profesores en diversas facultades y escuelas de la UNAM impartiendo clases de lengua, pero al momento de tener el primer director, el Lic. José

Salgado y Salgado, el encargo de crear un centro con la colaboración de los profesores de lenguas, éstos provenientes de las facultades de Filosofía y Letras, Medicina, Derecho, y de la entonces Escuela Nacional de Ciencias Políticas y Sociales ésta última fue la dependencia que más apoyo brindó al proyecto de creación del CELE, debido a las necesidades que en materia de lenguas extranjeras se percibían en esa dependencia (Boletín del CELE, febrero-marzo 1982, p. 12).

El Lic. José E. Salgado y Salgado primer director del CELE 1966-1970, hace mención que “el principal fin para el cual fue creado el CELE, y que todavía hoy en día sigue siendo su base fundamental, es el de dotar de un instrumento más de trabajo e investigación al estudiantado y al profesorado universitarios” (Boletín del CELE, febrero-marzo 1982, p. 7).

“El CELE inició sus funciones ubicado en un sótano de la Facultad de Filosofía y Letras y los profesores impartían clases en salones prestados por las facultades de Filosofía, Derecho, etc. En 1975 se le asignó el edificio del instituto de Geología y en 1985 el edificio del instituto de Investigaciones Antropológicas, ambos situados en el circuito de Ciudad Universitaria.” (Manual de información general UNAM-CELE, 1966-1996, p. 5)

El CELE de esos tiempos no contaba con salones propios, sino que utilizaba los que cada semestre alguna facultad o escuela se dignaba prestar. El personal administrativo que existía eran: cinco secretarías, dos intendentes quienes, además de sus funciones de limpieza, fungían como laboratoristas, un supervisor o jefe de servicios.

En el boletín antes referido se señala que la Dra. Margarita Glantz fue la segunda directora del CELE, quien duró poco tiempo a consecuencia de una licencia, asumiendo la dirección el Dr. Oscar Zorrilla Velázquez durante el periodo de 1971 a 1975, director con el cual se concretó la entrega de un espacio físico.

Cabe señalar que con cada uno de los titulares del CELE, independientemente de su estilo particular para dirigir durante su gestión, se han concretado diversos proyectos y a su vez se han implementado otros tantos, mismos que han tenido como fin el contribuir de manera determinante en el proceso del desarrollo del Centro. En el cuadro 3.2 se mencionan los periodos de gestión y sus titulares.

**Cuadro 3.2: Periodo de gestión y sus titulares**

Periodo	Director
1966 a 1970	José Eusebio Salgado y Salgado
1970 a 1971	Margarita Glantz Shapiro
1971 a 1975	Oscar Zorrilla Velázquez
1975 a 1979	Raúl Ortiz Ortiz
1979 a 1982	José Moreno de Alba
1982 a 1989	Marcela Williamson Camou
1989 a 1993	Fernando Francisco Castaños Zuno
1993 a 2001	María Aurora Marrón Orozco
2001 a 2009	María Eugenia Herrera Lima
2009 a --	Alina María Signoret Dorcasberro

Nota: Información obtenida del cuadro de Tesis doctoral "Ecos de Babel proceso de institucionalización y Construcción identitaria en el Centro de Enseñanza de Lenguas Extranjeras de la Universidad Nacional Autónoma de México" por Bufi, 2008. DIE/CINVESTAV, Cap. I p. 64. Actualización y modificación del cuadro, propias

En el Boletín del CELE, febrero-marzo 1982 se señala que al inicio el CELE contaba con los siguientes departamentos de lengua: Inglés, Francés, Italiano y Portugués, Alemán, Lenguas Eslavas y Lenguas Orientales.

"Para 1973, el CELE ya contaba con 7 laboratorios de lengua y oficinas administrativas. Aún carecía de salones de clase, sin embargo, las instalaciones actuales fueron entregadas al CELE unos ocho años después de fundado éste." (Boletín del CELE, febrero, marzo 1982, p. 13). Por fortuna dicho recinto fue entregado en 1976.

En este mismo boletín antes mencionado se describe la creación de varias áreas académicas fundamentales del Centro, entre las que están el Consejo Asesor creado en 1970, la Comisión Académica y la Sección de Psicopedagogía conformadas en 1973.

Posteriormente en 1979 se creó la Maestría en Lingüística Aplicada y un año más tarde se conformó el curso de Formación de Profesores. También en 1979 se fundó la Biblioteca del CELE que en cada semestre enriquece su acervo de lingüística general y aplicada, con el transcurso de los años se crearon otras áreas académicas importantes como la Mediateca, el Centro de Apoyo a la Docencia, la Coordinación de Educación a Distancia, entre otras.

Actualmente de acuerdo con la información señalada en el Plan de Desarrollo Institucional 2009-2013, el Centro enseña 15 lenguas extranjeras internacionales, nacionales y regionales, a más de 7000 estudiantes por semestre, las cuales son: el alemán, el francés, el inglés, el italiano, el portugués, el ruso, el japonés, el árabe, el catalán, el coreano, el chino, el griego moderno, el hebreo, el rumano y el sueco. Dotando así a los alumnos de una herramienta profesional y cultural indispensable que los prepara para afrontar un mundo globalizado, tomando en cuenta sus motivaciones, marcos de referencia nacionales e internacionales, enfoques y modalidades pedagógicas novedosas.

Asimismo, este Centro cuenta actualmente con ocho sedes externas: dos centros Mascarones y el de Tlatelolco, y seis programas: Programa Fundación UNAM-CELE Coapa, Programa Fundación UNAM-CELE Tlalpan, Programa Fundación UNAM-CELE Palacio de la Autonomía, Programa AEFE-CELE Antigua Escuela de Economía, Programa Fundación UNAM-CELE AEE Instituto Confucio y Programa SEFI-CELE Real Seminario de Minería.

Es importante señalar que otros puntos importantes a considerar en el Plan de Desarrollo Institucional 2009-2013 de este Centro son su Misión, su visión y sus valores, que se describirán en el siguiente apartado.

### **3.2 MISIÓN, VISIÓN Y VALORES**

En toda institución educativa debe existir un objetivo primordial que lo hace fundamentar su misión (razón de ser de la entidad académica en este caso), la visión (lo que quiere lograr en el futuro, es decir lo que la entidad académica aspira llegar a ser) y los valores (conjunto de principios, reglas y aspectos culturales con los que se rige la organización, son las pautas de comportamiento en este caso de este Centro).

Desde su creación, el CELE se ha dedicado a la planeación, programación y enseñanza de idiomas extranjeros dirigidos principalmente a los estudiantes universitarios de nivel profesional y de posgrado de la UNAM. Uno de los objetivos establecidos en este Plan de Desarrollo Institucional 2009-2013, es contar con una oferta educativa basada en principios curriculares tales como flexibilidad, transversalidad, holismo, interculturalidad,

autonomía y actitud crítica que responda a las necesidades de las facultades y escuelas de esta Universidad.

A continuación se mencionarán la misión, la visión y los valores que se encuentran descritos en el Plan del Desarrollo Institucional 2009-2013, mismos que han sido asumidos con dedicación y empeño de acuerdo con lo que se encuentra señalado en el Informe Anual de Actividades de 2009-2010.

**Misión:**

“Desarrollar e impulsar la enseñanza y el aprendizaje de lenguas extranjeras en diferentes modalidades; la certificación, la formación y actualización de recursos humanos; la investigación en lingüística aplicada y la extensión y difusión de estos servicios de calidad a la sociedad mexicana en general y a la comunidad de la UNAM en particular, para lograr su desempeño académico, laboral y profesional”.

**Visión:**

Al servicio de los estudiantes de la UNAM, el CELE aspira a ofrecer rigor académico en la enseñanza de lenguas extranjeras, en la formación de docentes y asesores de Mediateca, en la certificación y en la profesionalización del ejercicio de la traducción en México a través de la formación de traductores. Asimismo, aspira a realizar investigaciones en lingüística aplicada que, por una parte, den respuesta a las necesidades de las áreas de docencia y, por otra, impulsen el desarrollo de la investigación en las múltiples áreas y disciplinas que se involucran en este campo de conocimiento.

**Valores:**

A pesar de que los valores como tal no se encuentran referidos de manera tácita se consideran los siguientes: sentido ético con actitud crítica y propositiva, una actitud de servicio con calidad y calidez, un compromiso y responsabilidad que retribuyan a la sociedad, una libertad de cátedra con apertura al pluralismo cognoscitivo y cultural, sentido de participación democrática, así como un orgullo y sentido de pertenencia universitaria.

Cabe señalar que la misión, la visión y los valores antes descritos se encuentran relacionados de manera íntima con las líneas rectoras que conforman el Plan Institucional 2009-2013 de este Centro.

Sin duda alguna, estos factores se pueden desarrollar con la colaboración de todo el personal tanto académico como administrativo, por lo que la estructura organizacional juega un papel preponderante en este Centro para el cumplimiento de su misión y visión, por lo que en el siguiente apartado se mencionará como se encuentra constituida.

### **3.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

En el compendio de “Miradas a los 45 años del CELE” de 2011, se menciona que una de las funciones fundamentales del Centro de Enseñanza de Lenguas Extranjeras es la enseñanza-aprendizaje de lenguas, ésta es una vocación que define la identidad del centro y articula sus actividades.

De acuerdo con el Plan de Desarrollo Institucional 2009-2013, este centro tiene diversos objetivos por cumplir, mismos que se organizan en torno a seis rubros: docencia, personal académico, investigación, difusión, vinculación, gestión y administración; rubros que fueron retomados del Plan de Desarrollo Institucional 2008-2011 del Rector de esta Universidad y que según en el documento antes referido consisten en:

#### **Docencia**

- a) Diseño de los nuevos planes y programas de lenguas a partir del Marco de Referencia del CELE, para alcanzar los niveles B2/C1 del Marco Europeo Común de Referencia.
- b) Desarrollo de cursos de lenguas, formación de profesores y posgrado en varias modalidades y a distancia, de acuerdo con las necesidades de la comunidad universitaria.
- c) Consolidación del uso de tecnologías de la información y comunicación como apoyo a la docencia escolarizada.
- d) Reforzamiento de programas educativos en modalidades no tradicionales que impulsen la movilidad estudiantil: formación docente, especializaciones, posgrado.

- e) Institucionalización y modernización del programa de evaluación y certificación de lenguas extranjeras.

### **Personal académico**

- a) Impulso a la carrera universitaria en lingüística aplicada.
- b) Fomento a la actualización continua.
- c) Institucionalización del programa de evaluación de la docencia de lenguas extranjeras.
- d) Organización de un plan de movilidad e intercambio con otras instituciones.

### **Investigación**

- a) Fortalecimiento de la vinculación docencia-investigación.
- b) Diseño de cursos que atiendan necesidades, intereses y problemas específicos y reales de los estudiantes universitarios.
- c) Desarrollo de cursos de lenguas en modalidad mixta y a distancia.
- d) Consolidación de las líneas de investigación en lingüística aplicada.

### **Difusión**

- a) Difusión de las actividades y de los resultados de las diferentes áreas del CELE.
- b) Proyección nacional e internacional del CELE.
- c) Impulso de proyectos editoriales.

### **Vinculación**

- a) Establecimiento de convenios con instituciones educativas nacionales e internacionales para el intercambio académico y la realización de proyectos de investigación.

### **Gestión y administración**

- a) Transparencia de los mecanismos de gestión y del uso de los recursos.
- b) Fomento a las decisiones colegiadas.
- c) Desarrollo y difusión de la normatividad interna.
- d) Modernización de los sistemas operativos.
- e) Fomento de un ambiente de trabajo basado en el respeto profesional y humano, y en el diálogo abierto en la vida cotidiana del Centro.

Para que este Centro pueda cumplir de manera cabal con los objetivos que tiene planteados, requiere de la colaboración y desempeño de todas las áreas que conforman su estructura organizacional a fin de poder dividir, organizar y coordinar sus actividades.

De acuerdo con la plantilla del personal adscrito a este Centro de enero de 2012 y a la planta docente correspondiente al semestre 2012-2, en el cuadro 3.2 se muestra la clasificación general del personal que labora en este Centro.

**Cuadro 3.3: Clasificación del personal del CELE**

<b>Estratos</b>	<b>Número de trabajadores</b>
Académico de Carrera de tiempo completo	51
Técnico Académico	23
Académico de Asignatura	150
Ayudantes de profesor	2
Administrativos Funcionario	12
Administrativos de confianza	7
Administrativos de Base	72
<b>Total de la población</b>	<b>317</b>

Nota: Elaboración propia, con datos obtenidos de la plantilla del personal de enero de 2012 y de la planta docente correspondiente al semestre 2012-2.

De acuerdo con la Legislación Universitaria de la UNAM el personal académico se encuentra integrado por:

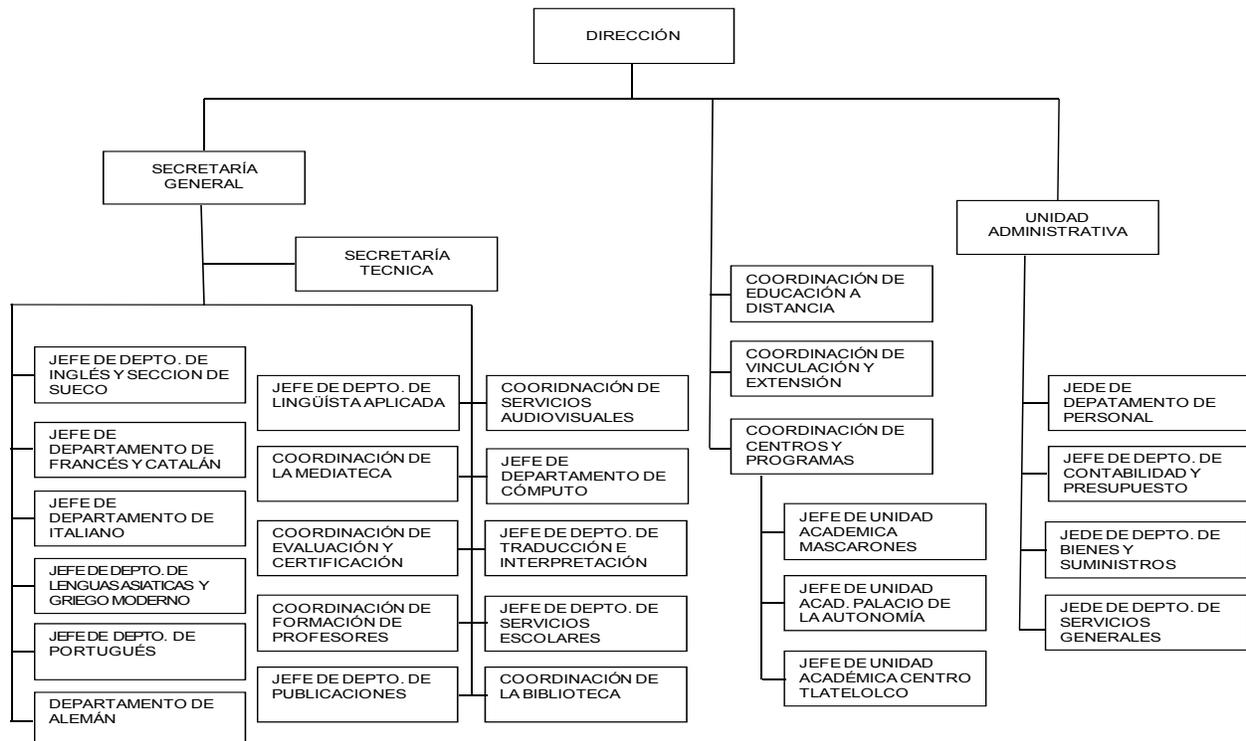
Profesores o Investigadores, Técnicos académicos y Ayudantes de profesor o investigador, en este Centro aun que los académicos de tiempo completo realizan investigaciones, no se cuenta con académicos con categoría de investigadores.

En el caso del personal administrativo se divide en tres grupos: los trabajadores de confianza, trabajadores de base y trabajadores temporales y por obra determinada, para fines de este estudio no se considerarán los temporales y por obra determinada, debido a que son empleados que no se encuentran de manera permanente en este Centro.

El organigrama de este Centro se muestra en la figura 3.1, cabe señalar que existen dos áreas que no se consideran en el mismo, debido a que son plazas que no mantienen un

registro de plaza, debido a que están contratadas bajo el régimen de honorarios. Sin embargo, no son menos importantes para que este Centro logre sus objetivos, dichas áreas son: el área de la Maestría en Lingüística Aplicada y la Coordinación de Comunicación Social.

**Figura 3.1: Organigrama del CELE**



Elaboración propia, Reyna García, Z. (2012), datos obtenidos de la Estructura Orgánica del Centro de Enseñanza de Lenguas Extranjeras, referencia 612.01 Subdirección de Estudios Administrativos de la UNAM, julio 2011.

Este organigrama sólo presenta las áreas tanto académicas como administrativas a nivel funcional, sin considerar al personal académico de tiempo completo y de asignatura, así como a los administrativos de base y de confianza, aspecto que se tratará en el siguiente apartado, con la finalidad de hacer la diferenciación entre este tipo de personal que de manera conjunta unen su desempeño y esfuerzos para que los objetivos del Centro se cumplan.

### 3.4 PERSONAL ACADÉMICO Y ADMINISTRATIVO

Sin duda alguna el capital humano es el factor más importante con el que cuenta toda organización para el logro de los objetivos, por lo que a continuación se describirá de

manera general el tipo de personal con el que cuenta el Centro de Enseñanza de Lenguas Extranjeras para el desempeño de sus funciones.

Como ya se mencionó en la Legislación Universitaria de la UNAM, el personal que labora en esta institución está conformado por dos grandes rubros: el personal académico y el personal administrativo. Conforme a lo señalado en sus respectivos contratos colectivos de trabajo estos están definidos de la siguiente forma.

**El personal académico:** está definido como todo aquel personal que desempeñe cualquiera de las actividades sustantivas de la UNAM, bajo el principio de libertad de cátedra y de investigación, para formar profesionistas, investigadores, profesores universitarios y técnicos útiles a la sociedad.

Este personal como ya se mencionó está conformado por profesores o Investigadores, técnicos académicos y ayudantes de profesor o investigador, por lo que de este grupo se considerarán los profesores de tiempo completo, los profesores de asignatura hora clase, los técnicos académicos y los ayudantes de profesor.

**El personal administrativo de base:** son todos aquellos que ocupan de manera definitiva una plaza tabulada conforme a las normas del Contrato Colectivo de trabajo de los trabajadores STUNAM.

**El personal administrativo de confianza:** son todos aquellos que realizan funciones de dirección, inspección, vigilancia y fiscalización de carácter general no tabulados, así como las relaciones con trabajos personales o confidenciales de las autoridades y funcionarios universitarios y de sus representantes.

En el caso del personal de confianza este está a su vez dividido por dos grupos el personal de confianza que realiza actividades operativas y el funcionario que está más enfocado a actividades de dirección, supervisión, coordinación. Para fines de este trabajo sólo se señalarán las categorías del personal académico y administrativo que tiene contratado este Centro, mismo que se menciona a continuación.

**El personal académico:** Profesores de Carrera de tiempo completo, definido por sus diferentes categorías y niveles (titulares y asociados, -A, B, C-); Técnicos Académicos de

tiempo completo (titulares y asociados, -A, B, C-); Profesores de Asignatura (niveles -A y B-) por hora y Ayudantes de Profesor (nivel -A-).

**El personal administrativo de base:** Profesionista titulado, Jefe de Sección, Jefe de taller, Jefe de servicios, Jefe de biblioteca, Bibliotecario, Oficinista de servicios escolares, Operador de aparatos audiovisuales, Oficial de transportes especializados, Oficial de transportes, Secretario Bilingüe, Secretario, Oficial Administrativo, Técnico, Programador, Técnico en electrónica, Multicopista, Gestor, Vigilante y Auxiliar de Intendencia.

**El personal administrativo de confianza:** Jefe de área, Asistente ejecutivo y Asistente de procesos.

**El personal académico-administrativo Funcionario:** Secretario General, Jefe de Unidad Administrativa, Secretario Técnico, Coordinadores, Jefes de Departamento y Jefes de Unidad Académica. Estos cargos se diferencian de acuerdo con el área académica de adscripción que representan (ver organigrama).

Cabe señalar que en el caso del personal académico y el administrativo de base se rigen además de la Legislación Universitaria y su normatividad interna por los contratos colectivos de trabajo respectivos, los cuales son pactados de forma bianual de manera bilateral entre las autoridades de la institución y los representantes sindicales, por lo que en el siguiente apartado se considerará qué papel juegan dichas asociaciones.

### **3.5 EL PAPEL DE LOS SINDICATOS**

En México es muy poco conocida la historia de los movimientos obreros, posiblemente por la cuestión sociopolítica que repercute dentro de los mismos. Sin embargo, es importante señalar que con la inclusión de los artículos 27 y 123 en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos de 1917, se establecen algunas de las más importantes demandas de los trabajadores: avances sociales en materia de trabajo, derecho de huelga, salario decoroso, jornadas reglamentadas, prestaciones, etc., que son aceptados por Venustiano Carranza cuando los principales líderes de la oposición estaban en prisión y para evitar que el movimiento de la oposición organizada resurgiera.

Pero sin duda alguna la creación de los sindicatos viene a reconsiderar de manera más detallada los derechos de los trabajadores. Es importante señalar que los orígenes de los sindicatos universitarios se remontan de acuerdo con Gutiérrez y Talavera (1980), al movimiento estudiantil popular del 68, mismo que sintetizó la crisis que sufrían la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) y otras universidades en provincia, al promover el surgimiento de fuerzas que desplazaron a las que defendían las posiciones de las clases dominantes y que, hasta entonces, campeaban en los recintos universitarios, esto reformó de manera significativa la vida en la universidad y es como surge el sindicalismo universitario a principio de la década de los años 70.

Según Rivera (1996) los primeros sindicatos en la Universidad Nacional Autónoma de México fueron el Sindicato de Trabajadores y Empleados de la UNAM (STEUNAM) en 1972 y el Sindicato del Personal Académico (SPAUNAM) en 1975, estos irradiaron, a través de un movimiento de huelga, su influencia para que otros sindicatos nacientes al interior del país conquistaran derechos laborales y mejoraran sus percepciones salariales, transformando así la vida cotidiana laboral del sujeto determinante del trabajo académico en las universidades: los maestros.

Woldenberg (1988) señala que el SPAUNAM preparó su disolución y se comprometió con el STEUNAM para gestionar el surgimiento del Sindicato de Trabajadores de la UNAM el STUNAM mismo que agruparía tanto a trabajadores académicos como administrativos.

Años después, de acuerdo con lo manifestado por Rodríguez (2009) a causa de violaciones a derechos de varios académicos se constituye el AAPAUNAM el 22 de noviembre de 1979.

Cabe señalar que ambos sindicatos tienen un Contrato Colectivo de Trabajo que los regula y protege, estos son pactados de manera bilateral, autoridades y representantes sindicales. Estos contratos rigen las condiciones en las que se pueden otorgar las prestaciones, jornadas de trabajo, días de descanso, estímulos, los permisos y licencias, así como causales de rescisión, terminación de relación laboral, suspensión entre otros aspectos que se manifiestan durante la relación laboral y no pueden violentar lo señalado en la Legislación Universitaria documento que integra las leyes y normas universitarias.

Es por lo anterior que el papel que juegan estos gremios en cada una de las dependencias de la UNAM es importante de considerar, ya que en el entorno laboral son una materia que se encuentra latente en todo momento, pues su labor consiste en que se cumpla lo pactado, protegiendo y salvaguardando los derechos de los trabajadores. Cabe señalar que actualmente es difícil que los sindicatos constituyan el mejor producto del socialismo, pues la influencia que ejercen sobre las autoridades y los trabajadores es importante de tomar en cuenta, ya que ésta repercute de manera directa en el entorno de la institución.

Dentro de la UNAM, los sindicatos representan un punto importante a considerar, ya que en los casos de conflictos o mala negociación entre los jefes y los subalternos, son los sindicatos quienes acuden en representación de los trabajadores, es pues importante que los directivos conozcan la normatividad que rige a la institución para que de acuerdo con los lineamientos establecidos, se logre una conciliación que permita un beneficio para ambas partes, es decir, para la institución y para el trabajador.

Hasta el momento se ha descrito el marco que sustenta teóricamente este estudio, el cual estuvo conformado por las definiciones del clima organizacional, las teorías y los autores que han tratado el tema, los estudios e instrumentos que se han desarrollado al respecto, así como una descripción general de la unidad de análisis que concierne al espacio a diagnosticar en este estudio.

Asimismo, con base en lo señalado en la misión visión y los valores de este Centro, referentes al desarrollo e impulso que se debe dar a la enseñanza y al aprendizaje que se proporciona en el mismo, así como en la necesidad de satisfacer las prioridades de la comunidad universitaria y de la sociedad, considerando el desarrollo de sus servicios con una actitud de compromiso y responsabilidad; dichas acciones ofrecen la oportunidad de llevar a cabo un estudio de este tipo, pues con ello se puede brindar un panorama general de cómo se encuentra el clima organizacional de esta entidad académica para que los dirigentes cubran de manera cabal los objetivos planteados en cada una de las áreas que conforman este Centro. Para este propósito, a continuación se desarrollará el aspecto metodológico de la presente investigación.

# Capítulo IV



ETODOLOGÍA E  
INSTRUMENTACIÓN

## **IV METODOLOGÍA E INSTRUMENTACIÓN**

En este capítulo se presenta la metodología que fue utilizada en este estudio de investigación como: el planteamiento del problema a estudiar, sus objetivos, las hipótesis a comprobar, las técnicas metodológicas que se utilizaron, las variables y su operacionalización, la obtención de la muestra, así como las dimensiones con los ítems que las integran incluyendo su análisis, a fin de determinar las dimensiones que conformaron el instrumento final.

Asimismo, se describirá de manera detallada como se construyó el instrumento piloto de medición del clima organizacional y como se obtuvo la validez y confiabilidad del instrumento final, concluyendo este capítulo con la definición de las normas del instrumento de medición que permitirán llevar a cabo el análisis y diagnóstico de los resultados.

### **4.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN**

Este trabajo de investigación está encaminado a realizar un diagnóstico del clima organizacional que prevalece en el Centro de Enseñanza de Lenguas Extranjeras conformado por el personal académico y administrativo que se encuentra adscrito a este Centro. Este estudio permitirá conocer cómo perciben el clima laboral tanto los trabajadores académicos como los administrativos.

Cabe señalar que ha transcurrido el tercer año de gestión de la directora del Centro de Enseñanza de Lenguas Extranjeras, lo que hace que el estudio sea más interesante, ya que podría servir como regulador para comparar las percepciones que tienen los trabajadores y la que tiene la dirigente con respecto a cómo sienten o detectan el clima organizacional de este Centro.

La contribución que presenta este estudio es una retroalimentación valiosa para el Centro en tanto que se conocerán aspectos relacionados con el clima organizacional que no habían sido explorados con anterioridad. Asimismo, este estudio ofrece una herramienta que permite redefinir los posibles cambios que coadyuvarían a modificar el clima

organizacional del Centro. De ser el caso, servirá para mantener o tomar las medidas pertinentes para contar con un mejor clima organizacional en la entidad.

Sin duda alguna, dentro de todas las organizaciones, una parte fundamental son las relaciones interpersonales, ya que es a través de la colaboración de los empleados como se pueden lograr los objetivos planteados por la organización.

De acuerdo con lo señalado por Morillo (2006), el clima organizacional condiciona la estructura y los procesos organizacionales, ya que se valen de él, los recursos y la información necesaria para subsistir y funcionar. Los cambios en el ambiente influyen significativamente en lo que sucede dentro de la organización, incluyendo a los miembros que la conforman, es decir, el recurso humano.

Asimismo, Morillo (2006) señala que es de esperar que en una institución educativa, la percepción del clima organizacional cambie entre los diferentes miembros de la misma, dependiendo del rol que desempeñen. Por otra parte, el papel que juega el personal directivo en una institución o en un departamento es fundamental ya que a través de su desempeño ejerce control sobre muchas áreas y puede tomar decisiones que afectan la vida de ambas, su estilo particular de dirección producirá una reacción de los otros sectores que hacen vida en la organización. Se tiene entonces un cuerpo directivo con su estilo particular, un sistema organizacional y un cuerpo docente que deben ejecutar política y directrices, al mismo tiempo participan o no en el proceso de toma de decisiones. Todo este proceso contribuye a la conformación de un clima organizacional determinado.

En este estudio se plantea llevar a cabo la identificación de los factores que determinan la percepción del clima organizacional y el diagnóstico de éste en sujetos que laboran en el Centro de Enseñanza de Lenguas Extranjeras. Es importante señalar que, por la función sustantiva que tiene esta institución educativa, el personal académico es lo primordial. Sin embargo, no es menos importante el papel que juega el personal administrativo en las labores de apoyo para el logro de los objetivos que están fijados en esta función parte medular: la docencia, la investigación y la difusión de la cultura.

Es por lo anterior que la presente investigación considera una muestra representativa y suficiente de todas las categorías del personal adscrito al Centro, ya que si no se involucra a la parte representativa de cada uno de los sectores de la comunidad de este Centro de Enseñanza de Lenguas, reflejaría un diagnóstico incompleto.

De la revisión efectuada hasta el momento acerca de los estudios que se han realizado en el ámbito educativo, no existe un instrumento diseñado de manera específica para los centros de enseñanza de lenguas, sobre todo por la importancia que tienen estos centros en las instituciones universitarias, pues representan una de las posibles opciones de las ventajas competitivas de cualquier entidad académica en nuestro país. Al momento de analizar estos organismos se toma en cuenta su entorno y, junto con éste, la percepción de su clima organizacional.

Pero, para poder entender este aspecto se requiere del diagnóstico de las variables o dimensiones que lo componen, ya que mediante el establecimiento de las dimensiones que caracterizan a la unidad de análisis, se podrá establecer un instrumento de manera sensible que permita realizar la diferencia perceptual entre los sujetos que conforman la muestra, objetivo que sea permeable a la influencia de la interpretación de los investigadores y a las ambigüedades, confiable porque presentará consistencia interna y estabilidad temporal y válido porque deberá medir exclusivamente la percepción del clima organizacional conforme a las dimensiones que lo constituyen.

De acuerdo con el análisis teórico que se realizó y con la comparación de las dimensiones que utilizaron los investigadores en los estudios descritos en el capítulo II, se puede señalar que los autores que se citan en el cuadro 4.1 consideraron las siguientes dimensiones para el ámbito educativo; asimismo, las características de su estudio presentan algunas similitudes al estudio que se lleva a cabo por lo que dichas dimensiones serán retomadas para la conformación del instrumento piloto:

Asimismo, es importante mencionar que de los autores que fueron considerados por los tipos de dimensiones que utilizaron en sus investigaciones, en el caso de Morillo (2006), es la única que en su totalidad se considerarán las cuatro dimensiones (liderazgo, motivación, comunicación y toma de decisiones) por la relevancia que presentan para este estudio.

Cuadro 4.1: Dimensiones del clima organizacional en el ámbito educativo según cuatro autores.

No.	Autores				
	Dimensiones	Ruiz	Vázquez y Guadarrama	Morillo	Molocho
1	Motivación	●	●	●	●
2	Responsabilidad		●		
3	Trabajo significativo y desafiante		●		
4	Estilo de liderazgo	●	●	●	●
5	RH Relaciones Interpersonales	●			
6	Apoyo o Colaboración				●
7	Participación de los empleados		●		
8	Trabajo en equipo		●		
9	Comunicación	●	●	●	●
10	Toma de decisiones		●	●	●
11	Estructura organizacional	●	●		●
12	Recompensa, Incentivos y Remuneraciones				●
13	Negociación y manejo del conflicto		●		●
14	Confort (Condic. físicas) Infraestructura				●
15	Flexibilidad e Innovación				●
16	Identidad	●			●

Fuente: Elaboración propia, Reyna García, Z. (2012), con la información de las dimensiones que utilizaron los cuatro investigadores mencionados.

Cabe señalar que las dimensiones 3. Trabajo significativo y desafiante, 11. Estructura organizacional, 12. Recompensas, incentivos y remuneraciones y 15. Flexibilidad e innovación no serán consideradas para el presente estudio, por las siguientes razones:

**Dimensión trabajo significativo y desafiante:** Esta dimensión sólo es aplicable a un sector de la población por lo que se considera que no es conveniente tomarla en cuenta, ya que las actividades que desarrollan los administrativos de base y de confianza se ajustan a la normatividad universitaria de la UNAM. Por lo que sólo sería aplicable al personal académico de este Centro, pues de acuerdo con Vázquez y Guadarrama (2001), ésta se caracteriza por la percepción que tienen las personas acerca del grado en que la asignación de tareas y actividades permite desarrollar la creatividad que incluyen cierto grado de desafío para su realización.

**Dimensión estructura organizacional:** En esta institución existen dos áreas externas: la Dirección de Estudios Administrativos y la Dirección General de Asuntos del Personal Académico, mismas que determinan, de acuerdo con las tareas sustantivas, la aprobación de las plazas administrativas o académicas respectivamente, lo cual no permite que las entidades determinen por sí solas la estructura orgánica de su dependencia.

Cabe aclarar que, aunado a esta dimensión, y con el fin de tratar aspectos de normatividad aplicable en este Centro, se adicionará con el fin de otra dimensión relacionada con el conocimiento de los objetivos institucionales, dimensión que más adelante se detallará.

**Dimensión recompensa y reconocimiento:** En esta institución se manejan diversos reconocimientos y recompensas (estímulos económicos) tanto para el personal académico como para el administrativo. Sin embargo, desde un punto de vista propio, los estímulos que perciben en su mayoría el personal administrativo han dejado de tener un sentido de recompensa, pues la manera en como son asignados, ha perdido su sentido, ya que en la mayoría de las evaluaciones no son realizadas de manera objetiva, pues se asignan niveles altos, aun cuando el trabajador presenta debilidades en el desarrollo de sus funciones, además por acuerdo bilateral (autoridades-sindicato), se otorga el nivel más bajo del estímulo aquellos trabajadores que cumplen con el requisito de haberse inscrito al Programa de Complemento al Salario por Calidad y Eficiencia, perdiendo con esto las expectativas del espíritu por el cual fue creado este programa. Por lo que esta dimensión no se considerará para el presente estudio.

**Dimensión innovación:** Esta dimensión está relacionada de alguna manera con la dimensión de trabajo significativo y desafiante, y de acuerdo con lo que se comentó en párrafos anteriores, por ser sólo aplicable a un sector de la población, no se considerará para el presente estudio.

Para efectos de esta investigación, las dimensiones que están consideradas son: motivación, responsabilidad, liderazgo, relaciones interpersonales, cooperación, participación de los empleados, trabajo en equipo, comunicación, toma de decisiones, conocimiento de los objetivos institucionales, negociación y manejo del conflicto, confort, así como identidad. Por lo tanto, el cuestionario con escala tipo Likert que se aplicó está en función de estas trece dimensiones.

Se espera que estas dimensiones reflejen de manera objetiva el tipo de clima organizacional que prevalece en el Centro de Enseñanza de Lenguas Extranjeras en el que se desarrolla este estudio, para que la dirección pueda tener un diagnóstico claro que le apoye en las acciones a seguir para lograr los objetivos planteados.

La finalidad, reitero, es diagnosticar el clima organizacional de un centro de enseñanza de lenguas. Pues se pretende que esta investigación sirva para que la dirección actual y las subsecuentes cuenten con un instrumento *ad hoc*, que permita realizar su propio diagnóstico, que refleje el estado del clima organizacional del Centro.

Se considera que si se conoce el clima organizacional predominante del Centro entonces podrá favorecer aspectos como las relaciones interpersonales, la responsabilidad, la toma de decisiones, las mejoras en la comunicación, la motivación, la participación de los empleados, la ejecución del tipo de liderazgo, entre otros; y lograr de manera óptima los objetivos planteados, coadyuvando al cumplimiento, en primer lugar, de las necesidades del alumnado, así como en el *sentir* del personal académico y administrativo del Centro, situación que no sólo favorecerá a la comunidad universitaria, sino también a un sector significativo de la sociedad.

A continuación se plantean el objetivo general y los particulares, que son el eje central de esta investigación.

## 4.2 OBJETIVOS

### *Objetivo General*

Diagnosticar el clima organizacional en un centro de enseñanza de lenguas.

### *Objetivos particulares*

- Determinar la percepción que tienen los trabajadores del clima organizacional en un centro de enseñanza de lenguas a través de las dimensiones utilizadas en el estudio de investigación; identificando el tipo de clima organizacional predominante en ese centro de acuerdo con la Teoría del clima organizacional de Likert.
- Determinar las diferencias de la eficiencia diagnóstica del instrumento de medición sobre la percepción del clima laboral de acuerdo con las características demográficas de la muestra, en sujetos que desempeñan actividades académicas y administrativas en un centro de enseñanza de lenguas.
- Describir los elementos predominantes que son percibidos como componentes del clima organizacional en sujetos que laboran en el centro de enseñanza de lenguas a estudiar.
- Diseñar un instrumento de medición que sea sensible, objetivo, válido y confiable para diagnosticar el clima organizacional percibido por los trabajadores tanto académicos como administrativos de los centros de enseñanza de lenguas.

## 4.3 HIPÓTESIS DE TRABAJO

A raíz de los objetivos de este trabajo se desprende la siguiente hipótesis de trabajo:

- H. Al integrar el conjunto de dimensiones del clima organizacional: motivación, responsabilidad, liderazgo, relaciones interpersonales, cooperación, participación de los empleados, trabajo en equipo, comunicación, toma de decisiones, conocimiento de los objetivos institucionales, negociación y manejo del conflicto,

confort, así como identidad, se tendrá la capacidad de identificar el tipo de clima existente en un centro de enseñanza de lenguas.

#### **4.4 TÉCNICAS METODOLÓGICAS**

La recolección de datos para la investigación está conformada mediante las siguientes técnicas metodológicas:

Para la parte teórica, una investigación documental basada en un metaanálisis, mismo que se puede observar en el cuadro 2.1 del Capítulo II de este estudio. Asimismo temas y teorías del clima organizacional, ambiente laboral, materias teóricas en administración, metodología de la investigación, estadística descriptiva, construcción de instrumentos de medición, utilización de software, entre otros.

Asimismo, el desarrollo del marco teórico está sustentado en documentos tanto impresos como electrónicos (libros, publicación de artículos, información vía web, revistas especializadas, etc.), en los temas y teorías de clima organizacional, materias teóricas en administración, teorías relacionadas con las dimensiones que conformarán el cuestionario de medición, estadística básica, estudios y tipos de instrumentos sobre clima organizacional.

El diseño de esta investigación está conformado por el enfoque de Hernández *et al* (2006) por lo que es un estudio descriptivo dado que el fenómeno se visualiza como se presenta en la realidad. Confirmatorio porque se pretende confirmar o rechazar una hipótesis o aproximación teórica. Es un estudio de campo, debido a que los sujetos se analizaron en el medio natural que los rodea y transversal dado que se realizó en un momento determinado, pues interesa analizar el fenómeno en el presente.

Por la estructura del instrumento, es una herramienta que está clasificada como descriptiva (porque se pide la opinión de los sujetos), de ejecución típica (ya que se solicita al sujeto que sea espontáneo y honesto al momento de contestar), individual (ya que se aplica de manera personal), de poder (porque los sujetos no tendrán tiempo limitado para contestar el cuestionario, sólo se les pide que hagan el mejor desempeño posible, sin preocuparse por el tiempo que tarden en contestar) y es una prueba de lápiz-papel (porque se entrega el cuestionario impreso y se contesta a lápiz).

El enfoque es de concepción interdisciplinaria con ayuda de todas las herramientas que confluyan en el estudio: administración, psicología, sociología, metodología y estadística desde el nivel de información hasta la evaluación.

Por lo anterior, este estudio de investigación se clasifica a partir de los siguientes criterios:

**Por el tipo de problema planteado:** Es una investigación del nivel exploratorio-descriptivo, ya que describe el fenómeno en la situación actual.

**Por el método de estudio de las variables:** Es una investigación de tipo cuantitativo, debido a que los datos se obtuvieron de la aplicación de un cuestionario con escala tipo Likert de cinco opciones de respuesta.

**Por el tiempo de aplicación de la variable:** Es una investigación de corte transversal, pues para obtener los datos no fue necesario estudiarlas a lo largo del tiempo, sino haciendo un corte temporal en el momento en que se realizó la medición de las variables.

## 4.5 VARIABLES

### Variables Demográficas:

Género

[Indicador: masculino, femenino]

Edad

[Indicador: número de años cumplidos]

Estado civil

[Indicador: soltero, casado y otro]

Último grado de estudios comprobable:

[Indicador: primaria, secundaria, bachillerato, técnico, licenciatura, maestría, doctorado, otros]

Antigüedad en la universidad:

[Indicador: tiempo en años cumplidos, durante el cual el sujeto ha prestado sus servicios en la institución]

Tipo de contrato

[Indicador: modalidad contractual en la que los sujetos prestan sus servicios, esta variable estará sujeta al nombramiento contractual que tiene pactado con la institución bajo estudio]

### **Variable Dependiente (V.D.):**

Clima organizacional

Definición conceptual del indicador:

Es un sistema dinámico formado por un conjunto de atributos organizacionales múltiples que lo distinguen en cada caso particular que, a partir de la percepción de sus miembros, influye en el comportamiento de las personas que lo conforman.

Definición operacional del indicador:

Propuesta: está determinada por la suma de los factores que caracterizan a las trece dimensiones que conformarán la escala para el diagnóstico, determinando el tipo de clima organizacional que presenta la unidad de análisis.

[Indicador: puntajes para determinar el tipo de clima]

## **Variable Independiente (V.I.):**

### **Propuesta de dimensiones que conforman el clima organizacional.**

Las dimensiones propuestas para esta acción están determinadas por el marco teórico desarrollado en el capítulo II y por las características específicas de la unidad de análisis. Asimismo, se propone una escala tipo Likert para llevar a cabo el diagnóstico. Este instrumento está supeditado a las siguientes dimensiones:

#### **Motivación**

Son las condiciones que llevan al personal a trabajar más o menos de manera intensa dentro de la organización; representando las intenciones o expectativas de las fuerzas que operan sobre o en el interior de una persona y que provocan que se comporte de una manera específica para dirigirse hacia las metas.

#### **Responsabilidad**

Está determinada por la autodirección que existe entre el personal de la entidad académica; y qué tanto se preocupan por su actividad y se entregan a ella.

#### **Liderazgo**

Se refiere al estilo de liderazgo de su jefe inmediato, la capacidad que tiene un individuo para influir (coercitivamente o no) sobre otro, dentro de la estructura de poder que da la organización a fin de alcanzar las metas grupales.

## **Relaciones interpersonales**

Mide los vínculos existentes entre los miembros de la organización, en donde se lleva a cabo una comunicación cordial y un buen nivel de confianza, estableciendo un grado de pertenencia hacia las relaciones que se forman.

## **Cooperación**

Es el apoyo que brindan los compañeros de trabajo al efectuar sus actividades, y el nivel de colaboración que se observa entre el personal en el ejercicio de su trabajo.

## **Participación de los empleados**

Nivel en que se les considera para participar e involucrarse en las actividades de su área de trabajo, así como en los cambios y eventos especiales del Centro.

## **Trabajo en equipo**

Representa las interrelaciones que los individuos establecen dentro del Centro en los grupos de trabajo, de forma intergrupala o intragrupal para el logro de los objetivos institucionales.

## **Comunicación**

Son los canales de comunicación que permiten compartir ideas e información, considerando la forma en que fluye en los diferentes niveles jerárquicos, así como de la facilidad que tienen para hacer que se escuchen sus peticiones y sugerencias en su área de trabajo.

## **Toma de Decisiones**

Hacer referencia a la forma en que se toman las decisiones y cuando éstas se ejecutan, en donde radican los puestos de decisión; y si se considera tanto la información necesaria para tomar decisiones al interior de la organización, como el papel del personal en este proceso.

## **Conocimiento de objetivos institucionales**

Sentimiento de adopción y conocimiento de los objetivos institucionales, y de la noción de las funciones que tiene que desarrollar el personal del Centro, para el logro de los objetivos planteados por área.

## **Negociación y manejo del conflicto**

Valoración que se tiene de cómo las autoridades manejan los conflictos y negocian acuerdos; de la opinión sobre cómo los conflictos afectan el desempeño de las labores y de la colaboración del personal para resolver esta situación.

## **Confort**

Grado que se tiene sobre las condiciones físicas y de trabajo en el Centro, considerando si se cuenta con las herramientas necesarias para llevar a cabo el desempeño de las funciones.

## **Identidad**

Evaluación del sentimiento de pertenencia a la organización; apego que la persona experimenta por el hecho de prestar sus servicios en donde lo contrataron. En general, se puede identificar como la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

#### 4.6 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Para determinar la operacionalización de las variables, se consideraron los siguientes rubros que se presentan a continuación en formato de tablas.

Tabla 4.1: Variables demográficas

Tipo de Variable	Variable	Desglose de indicadores
<b>D E M O G R Á F I C A</b>	Género	Masculino
		Femenino
	Edad	De 20 a 30 año
		De 31 a 40 años
		De 41 a 50 años
		De 51 a más años
	Estado Civil	Soltero
		Casado
		Otro
	Último grado de estudios	Primaria
		Secundaria
		Bachillerato
		Carrera Técnica
		Licenciatura
		Maestría
		Doctorado
		Otros
	Antigüedad	De 1 año a 5 años
		De 6 a 10 años
		De 11 a 15 años
		De 16 a 20 años
		De 21 a 25 años
		De 26 a 30 años
		De 31 a 35 años
		De 36 a más años
	Tipo de contrato	Profesores de Carrera de T. C.
		Técnicos Académicos de T. C.
Profesores de Asignatura		
Ayudantes de Profesor		
Administrativos Funcionarios		
Administrativos de confianza		
Administrativos de Base		
Área de adscripción	Espacio físico donde labora el personal	

Tabla 4.2: Variable independiente

Tipo de Variable	Indicador	Definición de indicadores	Ítemes	Categoría de respuesta
<b>I N D E P E N D I E N T E</b>	Motivación	Son las condiciones que llevan al personal a trabajar más o menos de manera intensa dentro de la organización; representando las intenciones o expectativas de las fuerzas que operan sobre o en el interior de una persona y que provocan que se comporte de una manera específica para dirigirse hacia las metas.	11, 32 118, 68, 114, 57, 94, 62, 82 y 71	<b>Acuerdo</b>  1) Totalmente en desacuerdo 2) En desacuerdo 3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4) De acuerdo 5) Totalmente de acuerdo
	Responsabilidad	Está determinada por la autodirección que existe entre el personal de la entidad académica; y qué tanto se preocupan por su actividad y se entregan a ella.	38, 117, 79, 24, 17, 52, 92, 81, 7 y 105	
	Liderazgo	Se refiere al estilo de liderazgo del jefe inmediato, la capacidad que tiene un individuo para influir (coercitivamente o no) sobre otro, dentro de la estructura de poder que da la organización a fin de alcanzar las metas grupales.	33, 28, 109, 14, 70, 87, 41, 99, 116 y 104	
	Relaciones interpersonales	Mide los vínculos existentes entre los miembros de la organización, en donde se lleva a cabo una comunicación cordial y un buen nivel de confianza, estableciendo un grado de pertenencia hacia las relaciones que se forman.	103, 56, 123, 47, 3, 59, 77, 63, 37 y 75	
	Cooperación	Es el apoyo que brindan los compañeros de trabajo al efectuar sus actividades, y el nivel de colaboración que se observa entre el personal en el ejercicio de su trabajo.	50, 4, 42, 23, 107, 80, 127, 76, 16 y 13	
	Participación de los empleados	Nivel en que se les considera para participar e involucrarse en las actividades de su área de trabajo, así como en los cambios y eventos especiales del Centro.	126, 22, 5, 48, 45, 61, 120, 72, 39 y 12	
	Trabajo en equipo	Representa las interrelaciones que los individuos establecen dentro del Centro en los grupos de trabajo, de forma intergrupala o intragrupal para el logro de los objetivos institucionales.	66, 121, 73, 27, 15, 115, 65, 49, 98 y 20	

Tipo de Variable	Indicador	Definición de indicadores	Ítems	Categoría de respuesta
<b>I N D E P E N D I E N T E</b>	Comunicación	Son los canales de comunicación que permiten compartir ideas e información, considerando la forma en que fluye en los diferentes niveles jerárquicos, así como de la facilidad que tienen para hacer que se escuchen sus peticiones y sugerencias en su área de trabajo.	128, 26, 55, 106, 36, 6, 89, 110, 67 y 43	<b>Acuerdo</b>  1) Totalmente en desacuerdo 2) En desacuerdo 3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4) De acuerdo 5) Totalmente de acuerdo
	Toma de Decisiones	Hace referencia a la forma en que se toman las decisiones y cuando éstas se ejecutan, en donde radican los puestos de decisión; y si se considera tanto la información necesaria para tomar decisiones al interior de la organización, como el papel del personal en este proceso.	34, 91, 78, 2, 25, 85, 112, 130, 108 y 18	
	Conocimiento de objetivos institucionales	Sentimiento de adopción y conocimiento de los objetivos institucionales, y de la noción de las funciones que tiene que desarrollar el personal del Centro, para el logro de los objetivos planteados por área.	64, 122, 1, 88, 35, 100, 96, 29, 58 y 119	
	Negociación y manejo del conflicto	Valoración que se tiene de cómo las autoridades manejan los conflictos y negocian acuerdos; de la opinión sobre cómo los conflictos afectan el desempeño de las labores y de la colaboración del personal para resolver esta situación.	86, 113, 46, 51, 60, 124, 8, 19, 95 y 90	
	Confort	Grado que se tiene sobre las condiciones físicas y de trabajo en el Centro, considerando si se cuenta con las herramientas necesarias para llevar a cabo el desempeño de las funciones.	97, 21, 40, 129, 53, 84, 31, 74, 30 y 125	
	Identidad	Evaluación del sentimiento de pertenencia a la organización; apego que la persona experimenta por el hecho de prestar sus servicios en donde lo contrataron. En general, se puede identificar como la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.	101, 83, 69, 44, 93, 102, 111, 10, 54 y 9	

Nota: Esta tabla representa las dimensiones que se utilizaron en la construcción del instrumento piloto, sus definiciones y los ítems que las conforman, así como las posibles categorías de respuesta, en escala tipo Likert con cinco opciones para cada uno de los reactivos. Elaboración propia, Reyna García, Z. (2012).

Tabla 4.3: Variable dependiente

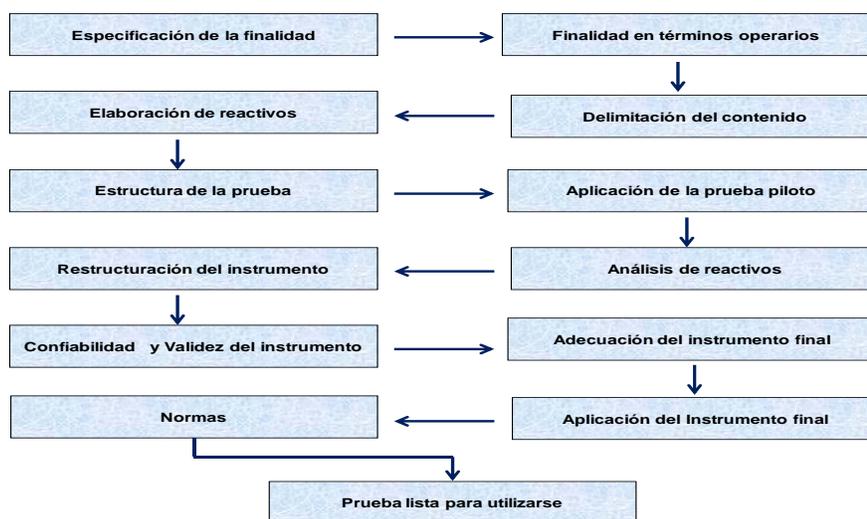
Tipo de Variable	Indicador	Definición de indicadores	Puntajes e índices
<b>D E P E N D I E N T E</b>	Puntajes para determinar el tipo de clima de acuerdo con la Teoría Organizacional de Likert.	<b>Sistema I</b> Autoritario explotador  <b>Sistema II</b> Autoritario paternalista  <b>Sistema III</b> Participativo consultivo  <b>Sistema IV</b> Participativo en grupo	Rangos que definirán cada uno de los sistemas, para que de acuerdo con las frecuencias obtenidas en las dimensiones se determine el tipo de clima que predomina en la unidad de análisis.

Nota: Tabla con descripción de indicadores de la variable dependiente. Elaboración propia, Reyna García, Z. (2012).

#### 4.7 ELABORACIÓN DEL INSTRUMENTO DE MEDICIÓN

Como ya se mencionó, el objetivo general de este estudio es el diagnóstico del clima organizacional en los centros de enseñanza de lenguas, pero para llevar a cabo ese análisis fue necesario diseñar un instrumento que fuera sensible (que permita realizar la diferencia perceptual entre los sujetos), objetivo (que sea permeable a la influencia de las interpretaciones de los investigadores y a las ambigüedades), confiable (que presente consistencia interna y estabilidad temporal) y válido (que mida lo que pretende medir). En la elaboración de ese instrumento se consideraron algunos pasos de la metodología de Ramírez (1991) citada en Puga (2002), con la adaptación de la secuencia de los pasos que se realizaron en este trabajo de investigación, este diagrama se observa en la figura 4.1, que se encuentra a continuación:

Figura 4.1: Diagrama de desarrollo del instrumento de medición



Nota: Adaptado de Tesis doctoral "Clima laboral: Construcción de una herramienta tecnológico-administrativa" por Puga, 2002, UNAM, Programa de Posgrado de Ciencias de la Administración, Cap. III p. 70.

A continuación se describirá de manera detallada el proceso del desarrollo del instrumento de medición, considerando cada uno de los rubros indicados en el diagrama anterior:

***Especificación de la finalidad:***

Elaborar un instrumento de medición diagnóstico del clima organizacional que sea sensible, objetivo, válido y confiable.

a) ¿Qué se pretende medir?

El clima organizacional en instituciones educativas como los centros de enseñanza de lenguas.

b) ¿En quién?

En sujetos de todos los niveles que laboran en los centros de enseñanza de lenguas.

c) Definición de la población

La población se encuentra conformada por personal académico y administrativo en sus diferentes modalidades de contrato, para la obtención de la muestra se utilizó un censo, con la finalidad de que sólo se considerará al personal que se encuentra en activo, sin tomar en cuenta al personal que se contrata por servicios profesionales, debido a que la mayoría no tiene un área específica en el Centro y su permanencia en éste es temporal. Cabe señalar que, de acuerdo con el censo que se efectuó en el Centro que fungió como unidad de análisis, la información corresponde al listado del personal vigente de la primera quincena del mes de enero de 2012, por lo que la población de la unidad de análisis de este estudio contaba con un total de 317 trabajadores. Sin embargo, sólo se consideraron 289 empleados, debido a que 28 trabajadores, por diversas razones (licencias, comisiones, sabáticos, licencias médicas, entre otras) se encontraban ausentes.

**Finalidad en términos operacionales:**

Para identificar la percepción del clima organizacional del personal que labora en un centro de enseñanza de lenguas, se elaboró un instrumento de medición que cumple con las especificaciones que se han mencionado con anterioridad.

Para la elaboración de este instrumento se utilizó una escala de Likert con cinco opciones de respuesta. Este instrumento piloto estuvo conformado por 130 ítems que tendrán como objetivo identificar los factores de la percepción del clima organizacional. Para tal efecto, esta medición estuvo sujeta a las siguientes trece dimensiones:

- a) Motivación
- b) Responsabilidad
- c) Liderazgo
- d) Relaciones interpersonales
- e) Cooperación
- f) Participación de los empleados
- g) Trabajo en equipo
- h) Comunicación
- i) Toma de decisiones
- j) Conocimiento de los objetivos institucionales
- k) Negociación y manejo del conflicto
- l) Confort
- m) Identidad

Para esto la prueba piloto establece una escala de medición de acuerdo con cinco opciones de respuesta, ordenadas de la siguiente forma como se muestra en la tabla 4.4.

Figura 4.4: Opciones de respuesta

Opción 1	Opción 2	Opción 3	Opción 4	Opción 5
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Valor del puntaje 1	Valor del puntaje 2	Valor del puntaje 3	Valor del puntaje 4	Valor del puntaje 5

Lo que determina que los cuestionarios con un mayor puntaje tienen una percepción positiva del clima organizacional; las de bajo puntaje operan a la inversa.

### ***Confiabilidad del instrumento***

Se utilizó el método de *Estimaciones de Likert* que consiste en la suma de las respuestas de los elementos del cuestionario. Las respuestas a cada ítem reciben puntuaciones más altas cuanto más favorables son, dándose a cada sujeto la suma total de las puntuaciones obtenidas. Las personas responden ubicándose en el siguiente continuo: 1 =Desaprobación plena, 2 =Desaprobación parcial, 3 =Indecisión o Indiferencia, 4 = Aprobación parcial, 5 = Aprobación plena. Es un método de escala bipolar que mide tanto el grado positivo como neutral y negativo de cada enunciado.

Asimismo, se recurrió al *Coefficiente de Cronbach*, a fin de determinar el nivel de confiabilidad de la consistencia interna del instrumento final.

### ***Validez del Instrumento***

La validez se llevó a cabo mediante un método de validez de contenido, validez de constructo y validez de consistencia interna, mismas que ya fueron detalladas en el capítulo II de este trabajo.

### ***Delimitación del contenido***

**Objetivo:** Identificar a través de la percepción que tienen los trabajadores de un centro de enseñanza de lenguas, cuáles son los factores que intervienen en mayor medida en el diagnóstico del clima organizacional.

**Delineación del rasgo:** Dimensiones a utilizar para llevar a cabo la medición de la percepción del clima organizacional.

- Motivación
- Responsabilidad
- Liderazgo
- Relaciones interpersonales
- Cooperación
- Participación de los empleados
- Trabajo en equipo
- Comunicación
- Toma de decisiones
- Conocimiento de los objetivos institucionales
- Negociación y manejo del conflicto
- Confort
- Identidad

***Definición de la muestra para la prueba piloto:***

En el presente estudio sólo se consideró a los trabajadores que se encuentran en activo en nómina; ello permite asegurar que son trabajadores adscritos a la unidad de análisis. El universo a considerar para el presente estudio está conformado por 317 trabajadores académicos y administrativos. Para los fines de esta investigación sólo se consideraron 289 trabajadores como el total de la población, de la cual se obtuvo la muestra, ya que son los trabajadores que físicamente se encuentran adscritos al centro a investigar; esto corresponde al 91.16% del total del universo de la población de los trabajadores. El cuestionario se aplicó a la muestra obtenida a través de un muestreo probabilístico aleatorio estratificado, cuyos datos se adquirieron del censo poblacional de la unidad de análisis.

Para la obtención de la muestra se llevó a cabo un cálculo estadístico utilizando la fórmula de proporciones. Se consideró el tamaño de la población de 289 trabajadores adscritos al Centro de Enseñanza de Lenguas Extranjeras, para tal efecto se utilizó un intervalo de confianza de 95%, con un error de 0.10 y una probabilidad de éxito de 0.5 y de fracaso de 0.5 para el tamaño de la muestra.

Fórmula de proporciones:  $n = \left( \frac{z}{E} \right)^2 pq$  Cabe señalar que la suma de p+q=1

De acuerdo con la tabla de áreas bajo la curva normal, el valor de “Z” es el siguiente:

Coeficiente de Confianza	95%
Z	1.96

Datos: Sustituyendo los datos en la fórmula obtenemos lo siguiente:

$$\begin{aligned}
 Z &= 1.96 & n &= (Z)^2 / (E)^2 * (p) * (q) = \\
 E &= 0.10 & n &= (1.96)^2 / (0.10)^2 * (.5) * (.5) = \\
 p &= 0.5 & n &= (3.8416) / (0.01) * (.25) = \\
 q &= 0.5 & n &= (384.16) * (.25) = 96.04 \\
 & & n &= 96
 \end{aligned}$$

Por lo tanto, el tamaño de la muestra es de 96 trabajadores adscritos a este centro de enseñanza de lenguas.

De acuerdo con Hernández *et al.* (2006) y siguiendo los pasos establecidos en el libro de Metodología de la Investigación, la muestra por estratos se cálculo conforme a la fórmula propuesta por el siguiente autor.

Kish (1995) citado en Hernández *et al.* (2006) afirma que la estratificación aumenta la precisión de la muestra e implica el uso deliberado de diferentes tamaños de muestra para cada estrato, a fin de lograr reducir la varianza de cada unidad de la media muestral. Asimismo, menciona que un número determinado de elementos muestrales  $n = \sum n\hat{h}$ , la varianza de la media muestral  $\bar{y}$  puede reducirse al mínimo, si el tamaño de la muestra para cada estrato es proporcional a la desviación estándar dentro del estrato.

Detallando esto, de acuerdo con lo señalado por Kish (1995), tenemos:

$$\sum f\hat{h} = \frac{n\hat{h}}{N\hat{h}} = R s\hat{h}$$

En donde la muestra  $n$  será igual a la suma de los elementos muestrales  $n\hat{h}$ . Es decir, el tamaño de  $n$  y la varianza de  $\bar{y}$  puede minimizarse, si calculamos “submuestras” proporcionales a la desviación estándar de cada estrato. Esto es:

$$f\hat{h} = \frac{n\hat{h}}{N\hat{h}} = Rsh$$

En donde  $nh$  y  $Nh$  son la muestra y la población de cada estrato y  $sh$  es la desviación estándar de cada elemento en un determinado estrato. Entonces tenemos que:

$$Rsh = \frac{n\hat{h}}{N\hat{h}} = \frac{n}{N}$$

Sustituyendo los valores en esta fórmula tenemos:

$$Rsh = \frac{n}{N} = \frac{96}{289} = \mathbf{0.3321}$$

De manera que el total de la subpoblación se multiplicará por esta fracción constante para obtener el tamaño de la muestra para el estrato, y al sustituirse tenemos que:

$$(N\hat{h})(f\hat{h}) = nh$$

Del cálculo que se llevó a cabo para la detección de la muestra, se puede observar en la tabla 4.5, el número de participantes por cada una de las categorías.

Tabla 4.5: Obtención de la muestra probabilística estratificada de trabajadores del Centro a investigar.

Estrato por cargo	Tipo de contrato de los trabajadores del centro de enseñanza de lenguas a investigar	Total población <sup>3</sup> (fh)= 0.3321 Nh (fh)= nh	Muestra
1	Académico de carrera de tiempo completo	46	16
2	Técnico académico	23	8
3	Académico de asignatura	137	45
4	Ayudante de profesor	2	1
5	Administrativos funcionarios	8	3
6	Administrativos de confianza	5	2
7	Administrativos de base	63	21
		<b>N= 289</b>	<b>n= 96</b>

Nota: De conformidad con los resultados obtenidos en los cálculos de la fórmula propuesta por Kish (1995), para determinar los estratos significativos por categoría, el número que dio como resultado para obtener la muestra se redondeó. Elaboración propia, Reyna García, Z. (2012).

### ***Escenario:***

Las áreas, tanto académicas como administrativas, se encuentran inmersas en el centro de enseñanza de lenguas y conforman la unidad de análisis de este estudio.

### ***Selección de la población y la muestra:***

La población fue seleccionada de manera selectiva. Sólo se consideró a los trabajadores que se encontraban en activo en el Centro, bajo el régimen de contratación en nómina, por lo que todo el personal de honorarios (servicios profesionales), así como el que labora en sedes externas no fue considerado debido a que en su mayoría no tiene un espacio fijo en el Centro.

Es importante mencionar que los datos de la muestra, además de haber sido seleccionados mediante un muestreo probabilístico aleatorio estratificado, como ya se detalló anteriormente, se tomaron de la lista general de empleados ordenada alfabéticamente, llevando a cabo la selección de acuerdo con el orden indicado en la tabla de números azarosos que fue generada con el software Excel (versión 2007). Los números repetidos, fueron descartados si ya habían sido seleccionados.

### ***Elaboración de reactivos:***

Para la elaboración de los reactivos se conformó un banco, del cual se analizaron 170 afirmaciones; éstas fueron clasificadas de acuerdo con la dimensión que median considerando los siguientes criterios:

1. Los enunciados fueron expresiones de comportamiento, por lo que todos los enunciados que eran de hechos se descartaron. Cabe señalar que, finalmente, sólo se consideraron 130 afirmaciones, aunque de éstas, pese a que son enunciados de comportamiento, algunas personas pudieron haberlos considerado como enunciados de hechos.
2. Cada enunciado fue expresado de manera clara, concisa y directa, utilizando el vocabulario más simple, evitando las dobles negaciones o algún tipo de distractor que lo hiciera complejo o confuso.

3. La formulación de cada enunciado trató de ser neutral, con relación a la aproximación de algún punto que dirigiera la selección de las respuestas posibles.
4. A fin de no denotar las dimensiones que conformaron al instrumento de medición, se distribuyeron los enunciados de manera aleatoria. Asimismo, se vigiló que las diferentes alternativas de respuesta implicaran una sola variable.

Es importante destacar que para la validación de los reactivos que conformaron el instrumento de medición, se consideró la intervención de seis jueces, tres lingüistas expertos en evaluación (CELE-UNAM) y tres con experiencia en identificación de clima organizacional (FCA-UNAM), mismos que han trabajado en la construcción de instrumentos de evaluación durante cinco años en entidades parecidas a esta unidad de análisis.

Las dimensiones quedaron constituidas de la siguiente manera con sus correspondientes ítemes:

#### ***Definición de dimensiones del instrumento de evaluación del clima organizacional.***

##### ***Motivación:***

1. Se me estimula a ejecutar las ideas novedosas que presento.
2. Se me estimula a aceptar nuevas responsabilidades en mi trabajo.
3. Me siento estimulado(a) a realizar actividades que favorezcan al desarrollo del Centro.
4. Se me estimula a realizar actividades que benefician mi área de trabajo.
5. Se ofrecen oportunidades para discutir mis actividades con otros compañeros de trabajo.
6. Se establecen discusiones constructivas sobre el desempeño de las actividades del personal que labora en el Centro.
7. Se estimula la formación y capacitación del personal que labora en el Centro.
8. Se estimula la creatividad del personal que labora en el Centro.
9. Mi contribución juega un papel importante en el éxito del Centro.
10. La labor que desempeño es valorada por mi jefe inmediato.

## ***Responsabilidad***

11. Se me brinda la oportunidad de realizar variedad de tareas orientadas al logro de los objetivos del Centro.
12. Se me ofrecen oportunidades para desarrollar las habilidades y destrezas que poseo.
13. Se me brinda la confianza suficiente para llevar a cabo mis actividades.
14. Se me toma en consideración para realizar funciones que impactan en el desarrollo del Centro.
15. Cuando hay eventos académico-culturales en el Centro se solicita mi apoyo para el desarrollo de las actividades.
16. Mi jefe inmediato me solicita apoyo en actividades sobresalientes.
17. Considero que el puesto que desempeño es de gran responsabilidad.
18. La responsabilidad que me asignaron va acorde con mi categoría.
19. En este Centro, poco personal tiene responsabilidades importantes.
20. Las responsabilidades del personal que labora en el Centro están claramente definidas.

## ***Liderazgo***

21. En situaciones problemáticas siempre cuento con el apoyo de mi jefe.
22. Cuando mi trabajo tiene algún error mi jefe me lo hace saber de manera cordial.
23. Los jefes estimulan a que el trabajo se realice correctamente.
24. Los jefes conocen los problemas a los que se enfrenta el personal que labora en el Centro.
25. Seguimos a nuestro jefe por sus cualidades personales.
26. Seguimos a nuestro jefe sólo por la autoridad que le confiere el puesto.
27. Mi jefe tiene una alta preparación para realizar su trabajo.
28. Considero que mi jefe es un líder que dirige hacia la obtención de resultados.
29. Mi jefe aprecia que el personal tome la iniciativa.
30. Mi jefe sabe qué hacer en los momentos difíciles.

### ***Relaciones interpersonales***

31. Las relaciones entre el personal del centro se consideran amistosas.
32. Las relaciones entre el personal académico y administrativo son humanamente frías (sólo de trabajo).
33. Existen buenas relaciones entre los jefes y los subordinados del Centro.
34. Existen choques entre las áreas de trabajo.
35. Creo que las relaciones entre el personal que labora en el Centro son sólo de trabajo.
36. Considero que existen malas relaciones entre el personal de un área y otra.
37. Sólo en los eventos sociales existe acercamiento entre el personal que labora en el Centro.
38. Mantengo buenas relaciones con los miembros de mi grupo de trabajo.
39. El personal que labora en el Centro muy raramente convive después del trabajo.
40. A menudo el personal que labora en el Centro causa problemas al hablar a espaldas de los compañeros.

### ***Cooperación***

41. Las otras áreas o servicios me ayudan cuando lo necesito.
42. Muy pocas personas se comprometen a colaborar con otras áreas del Centro.
43. Considero que las actividades que realizan los compañeros de trabajo, son de apoyo para el logro de los objetivos del Centro.
44. Mis compañeros de trabajo se interesan por ayudar a concluir las funciones a realizar.
45. El personal que labora en el Centro pone mucha atención en terminar su trabajo y de ser necesario apoyan.
46. El ambiente laboral en este Centro es individualista.
47. La mayoría del personal que labora en el Centro sólo asiste para cumplir con su horario de trabajo.
48. Pocas personas se ofrecen para realizar voluntariamente actividades adicionales a su trabajo.
49. Es difícil hacer que el personal que labora en el Centro trabaje más de su jornada contratada.
50. Creo que los compañeros trabajan bien aún en ausencia de su jefe inmediato.

### ***Participación de los empleados***

51. El Centro apoya la participación y las nuevas ideas.
52. Usualmente los jefes dan el crédito a las ideas que aporta el personal que labora en el Centro.
53. Coopero con mis compañeros de trabajo para el logro de los objetivos.
54. En mi área se promueve trabajar en equipo.
55. Cuando trabajo en equipo se logran mejores resultados.
56. En mi área de trabajo consideran mis sugerencias al momento de realizar una actividad.
57. En las actividades culturales del Centro se considera la participación de todo el personal que labora en éste.
58. Cuando se hacen festejos se considera la participación de todo el personal del Centro.
59. Se toma en cuenta la participación de todo el personal en los cambios relevantes del Centro.
60. Se considera el punto de vista del personal que labora en el Centro para llevar a cabo eventos académico-culturales.

### ***Trabajo en equipo***

61. Mi grupo de trabajo se fortalece, con la realización de las tareas.
62. La relación en mi grupo de trabajo resulta cooperativa.
63. En mi grupo de trabajo nos sentimos integrados.
64. Las decisiones en nuestro grupo de trabajo se toman en forma participativa.
65. Creo que mi grupo de trabajo contribuye a que el Centro alcance sus metas.
66. En mi grupo de trabajo la gente con experiencia coopera con los de reciente ingreso.
67. Nuestras relaciones con las otras áreas son cordiales.
68. Existe interacción con otras áreas.
69. Nos coordinamos efectivamente con otros grupos de trabajo.
70. Me relaciono cordialmente con personas de otras áreas.

## ***Comunicación***

71. Me siento interesado por participar en eventos del Centro.
72. Se suministra suficiente información acerca de los criterios para conceder permisos para asistir a eventos.
73. Dispongo de suficiente información sobre asuntos que tienen relación con mi trabajo.
74. Mis compañeros disponen de suficiente información sobre los asuntos que me comunican en relación con mi trabajo.
75. Recibo de mi jefe inmediato información oportuna sobre asuntos de mi trabajo.
76. Recibo de mis compañeros información oportuna sobre asuntos relacionados con mi trabajo.
77. Se hace de conocimiento a las áreas del Centro acerca de la designación de los nuevos jefes.
78. Se informa oportunamente acerca de los eventos que se realizarán en el Centro.
79. Me proporcionan la información que necesito en relación con el Centro.
80. Los jefes mantienen una comunicación estrecha con el personal que labora en el Centro.

## ***Toma de decisiones***

81. Comparto mis ideas como alternativas para la solución de problemas, cuando me lo solicitan.
82. El personal que labora en el Centro utiliza diferentes fuentes de información para la toma de decisiones.
83. Utilizo diferentes fuentes de información para la toma de decisiones, cuando actúo para solucionar un problema.
84. El personal que labora en el Centro asume la responsabilidad por las decisiones que toma.
85. Asumo la responsabilidad por las decisiones que tomo cuando actúo en grupos.
86. Se ofrecen oportunidades a todos para asistir a eventos relacionados con el Centro.
87. Mi jefe inmediato es quien autoriza la asistencia a eventos.
88. Participo en la toma de decisiones dentro de mi área de trabajo.
89. El titular del Centro es quien autoriza la asistencia a eventos.

90. Mis compañeros proporcionan la información que necesito en relación con mi trabajo.

### ***Conocimiento de los objetivos institucionales***

- 91. Me siento identificado con los objetivos del Centro.
- 92. Los lineamientos del Centro me ayudan a desempeñar mi trabajo.
- 93. Identifico la forma en que está organizado el Centro.
- 94. Identifico las funciones de las coordinaciones y los departamentos.
- 95. Identifico los objetivos generales de mi área de trabajo.
- 96. Confío en que la actual dirección consolidará al Centro.
- 97. Conozco cuáles son mis funciones en el Centro.
- 98. Conozco cuáles son mis responsabilidades en el Centro.
- 99. Cuando necesito información para hacer mi trabajo, sé claramente a quién acudir para que me ayude.
- 100. Conozco la misión y visión del Centro.

### ***Negociación y manejo del conflicto***

- 101. Considero que el trabajo que realizan los directivos para manejar conflictos es bueno.
- 102. Los jefes animan al personal a confiar en sí mismos cuando surge un problema.
- 103. El personal que labora en el Centro está confundido porque no sabe qué es lo que tienen que hacer exactamente.
- 104. El personal que tiene problemas con otros compañeros en el Centro no desempeña bien su trabajo.
- 105. Algunas veces los jefes tienden a ceder a la presión que ejerce el personal que labora en el Centro.
- 106. En el Centro se acepta la existencia de los conflictos, se les asume y maneja trabajando en ellos.
- 107. Entre los miembros involucrados en un conflicto existe integración y cooperación para resolverlo.
- 108. De estar involucrado (a) en un conflicto busco colaborar en la solución comprendiendo el punto de vista de los demás.

109. Se establecen conversaciones claras y respetuosas ante un conflicto de manera que permita que ambas partes ganen.

110. Los miembros que se encuentran involucrados en el conflicto escuchan sus necesidades y se hacen acuerdos.

### ***Confort***

111. Existe un ambiente organizado en mi trabajo.

112. En términos generales, me siento satisfecho con mi ambiente de trabajo.

113. Considero que la distribución física de mi área me permite trabajar cómodamente.

114. Las instalaciones en las que laboro me permiten realizar eficientemente mi trabajo.

115. Mis instrumentos de trabajo facilitan mi labor.

116. Me dan confianza los sistemas de seguridad e higiene de mi área de trabajo.

117. La temperatura en mi área de trabajo es confortable.

118. Puedo acudir en poco tiempo a las áreas de trabajo con las que tengo relación.

119. Cuento con las herramientas necesarias para realizar mi trabajo.

120. El equipo con que cuento es el adecuado para realizar mi trabajo.

### ***Identidad***

121. Mi trabajo contribuye directamente al alcance de los objetivos del Centro.

122. Me siento a gusto de formar parte de este Centro.

123. Las actividades que desempeño corresponden a mi puesto.

124. Siento satisfacción al decir donde trabajo.

125. Me doy cuenta de que mis valores y los de la organización son muy parecidos.

126. El Centro me inspira para dar lo mejor de mí.

127. Me interesa el futuro del Centro.

128. Para mí, el Centro es el mejor lugar para trabajar.

129. Siento cariño por el Centro.

130. Considero que es correcta la orientación que el grupo directivo está dando al Centro.

### **Estructura de la prueba**

Con base en lo anterior, queda conformado el instrumento con el siguiente desglose de dimensiones:

Tabla 4.6: Análisis de dimensiones de la prueba piloto

<b>No.</b>	<b>Dimensión principal</b>	<b>No. de indicadores</b>	<b>Porcentaje total de dimensión</b>
1	MOTIVACIÓN	10	7.69
2	RESPONSABILIDAD	10	7.69
3	LIDERAZGO	10	7.69
4	RELACIONES INTERPERSONALES	10	7.69
5	COOPERACIÓN	10	7.69
6	PARTICIPACIÓN DE LOS EMPLEADOS	10	7.69
7	TRABAJO EN EQUIPO	10	7.69
8	COMUNICACIÓN	10	7.69
9	TOMA DE DECISIONES	10	7.69
10	CONOCIMIENTO DE LOS OBJETIVOS INSTITUCIONALES	10	7.69
11	NEGOCIACIÓN Y MANEJO DEL CONFLICTO	10	7.69
12	CONFORT	10	7.69
13	IDENTIDAD	10	7.69
<b>TOTAL</b>		<b>130</b>	<b>100</b>

Nota: elaboración propia Reyna García, Z. (2012). Datos obtenidos del número de ítems que conforman cada una de las dimensiones del instrumento de medición del clima organizacional.

El instrumento piloto estará integrado por 130 afirmaciones, teniendo como objetivo identificar los factores principales de percepción del clima organizacional en el Centro de Enseñanza de Lenguas Extranjeras.

La asignación del número de pregunta con respecto a la dimensión en el instrumento piloto quedó de la siguiente manera:

Tabla 4.7: Clasificación de ítems en instrumento piloto

No. DE ÍTEM EN CUESTIONARIO PILOTO	No. DE ÍTEM EN DIMENSIONES	No. DE ÍTEM EN CUESTIONARIO PILOTO	No. DE ÍTEM EN DIMENSIONES	No. DE ÍTEM EN CUESTIONARIO PILOTO	No. DE ÍTEM EN DIMENSIONES	No. DE ÍTEM EN CUESTIONARIO PILOTO	No. DE ÍTEM EN DIMENSIONES	No. DE ÍTEM EN CUESTIONARIO PILOTO	No. DE ÍTEM EN DIMENSIONES
1	93	27	64	53	115	79	13	105	20
2	84	28	22	54	129	80	46	106	74
3	35	29	98	55	73	81	18	107	45
4	42	30	119	56	32	82	9	108	89
5	53	31	117	57	6	83	122	109	23
6	76	32	2	58	99	84	116	110	78
7	19	33	21	59	36	85	86	111	127
8	107	34	81	60	105	86	101	112	87
9	130	35	95	61	56	87	26	113	102
10	128	36	75	62	8	88	94	114	5
11	1	37	39	63	38	89	77	115	66
12	60	38	11	64	91	90	110	116	29
13	50	39	59	65	67	91	82	117	12
14	24	40	113	66	61	92	17	118	3
15	65	41	27	67	79	93	125	119	100
16	49	42	43	68	4	94	7	120	57
17	15	43	80	69	123	95	109	121	62
18	90	44	124	70	25	96	97	122	92
19	108	45	55	71	10	97	111	123	33
20	70	46	103	72	58	98	69	124	106
21	112	47	34	73	63	99	28	125	120
22	52	48	54	74	118	100	96	126	51
23	44	49	68	75	40	101	121	127	47
24	14	50	41	76	48	102	126	128	71
25	85	51	104	77	37	103	31	129	114
26	72	52	16	78	83	104	30	130	88

Nota: elaboración propia Reyna García, Z. (2012). Asignación de los ítems del instrumento piloto con relación al número que tienen en las dimensiones que conforman el instrumento piloto.

Esta tabla refleja el número que tenía asignado el ítem de acuerdo con la dimensión a la que pertenece. De lado izquierdo está el número que al inicio se asignó de manera azarosa y que en la prueba piloto se ordenó en forma descendente, a fin de que el sujeto no intuyera lo que se estaba midiendo, y con esto evitar manipulación en sus respuestas.

Con los siguientes puntajes de calificaciones para todos los reactivos se tiene la tabla 4.8 que muestra las claves y los puntajes para cada opción de respuesta que presenta el instrumento de medición:

Tabla 4.8: Claves y puntajes de opciones de respuesta del instrumento

Respuestas	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Clave	TD	D	?	A	TA
Puntos	1	2	3	4	5

Nota: elaboración propia Reyna García, Z. (2012). Las claves son las mismas para el instrumento piloto y para el instrumento final, con el fin de simplificar la información.

De acuerdo con los puntajes asignados a cada opción y con el número de ítemes que conformará el instrumento final, se puede observar en la tabla 4.9 los puntajes mínimos y máximos posibles:

Tabla 4.9: Puntajes mínimos y máximos

Puntuaciones	Totales
Mínimas	77
Máximas	385

Nota: Los valores parten a razón de las cinco opciones de respuesta que tiene el instrumento final.

### ***Aplicación de la prueba piloto:***

Es importante señalar que tanto la aplicación de la prueba piloto como la prueba final se realizó con el pleno conocimiento y autorización de la autoridad del Centro. La prueba piloto se aplicó a 20 sujetos, (trabajadores tanto académicos como administrativos). Las aplicaciones se hicieron de manera personalizadas asistiendo a las áreas de trabajo de los sujetos que formaron parte de la muestra. El método utilizado fue la entrevista personalizada para dar una breve introducción acerca de la finalidad de este estudio, así como la asistencia en caso de existir dudas en los enunciados. La técnica utilizada para la aplicación del cuestionario fue la de lápiz-papel. Asimismo, se tomó en consideración hacer la aplicación en el menor tiempo posible para evitar que el sujeto pudiera manipular la respuesta.

### ***Análisis de reactivos***

Al término de la aplicación del instrumento piloto se procedió al análisis de discriminación de los ítemes para conformar el instrumento de evaluación final. Para esto se eligió la prueba “t” de student, ya que la técnica de estimaciones sumatorias de Likert así lo requiere.

Para llevar a cabo este procedimiento se procedió de la siguiente manera; al tener los puntajes asignados a cada respuesta, se integró la suma de puntajes por cada ítem, ordenándose después de forma ascendente; al estar clasificados los datos por puntuación se eligió el 25% de pruebas con puntajes mayores y el 25% de pruebas con puntajes menores para determinar el diferencial de valores escalares por ítem.

El diferencial de valores escalares por ítem se determinó con base en el método de estimaciones sumatorias de Likert mediante la siguiente fórmula:

$$t = \frac{\bar{X}a - \bar{X}b}{\sqrt{\frac{S^2a}{Na} + \frac{S^2b}{Nb}}}$$

En donde:  $\bar{X}a$  es la media del puntaje del reactivo en el grupo alto;  $\bar{X}b$  es la media del puntaje del reactivo en el grupo bajo;  $S^2a$  es la variación de la distribución de las respuestas del reactivo en el grupo alto;  $S^2b$  es la variación de la distribución de las respuestas del reactivo en el grupo bajo;  $Na$  es el número de sujetos en el grupo alto y  $Nb$  es el número de sujetos en el grupo bajo.

A cada uno de los reactivos que conformó la prueba piloto se le aplicó el tratamiento estadístico, para establecer los ítemes que contendrá la prueba final considerando un alfa o error de 0.05 y 9 grados de libertad correspondientes, indicando así el diferencial de valores escalares por ítem.

De acuerdo con los resultados encontrados, podemos señalar que el diferencial de valores escalares nos indica la discriminación entre cada afirmación, por lo que con base en la estadística tomada, resulta que los ítemes con un puntaje de diferencial de valor escalar mayor o igual a 2.262 es adecuado para la medición del clima organizacional; es así como se eliminaron 53 reactivos del instrumento piloto (véase anexo 1). Asimismo, con base a esta discriminación de ítemes los reactivos se cambiaron de lugar nuevamente de manera azarosa (véase anexo 2).

### **Confiabilidad del instrumento**

De acuerdo con Hernández *et al.* (2006), para obtener el nivel de confiabilidad en la prueba piloto se eligió el coeficiente de Cronbach que determina la consistencia interna del instrumento, ya que con esta prueba se puede calcular la confiabilidad con una sola aplicación.

El coeficiente de Cronbach se determina mediante la siguiente fórmula:

$$\alpha = \frac{k}{(k - 1)} \left( 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_t^2} \right)$$

En donde:  $\alpha$  = coeficiente de Cronbach,  $k$  = número de ítems en el instrumento,  $S_i^2$  = varianza de cada afirmación, y  $S_t^2$  = varianza de la suma total de cada sujeto y  $\Sigma$  = sumatoria de la varianza. Este procedimiento fue aplicado a los 77 reactivos que fueron seleccionados con el método de estimaciones sumatorias de Likert anteriormente explicado (véase anexo 3).

Con lo anterior, se determinó que el nivel de consistencia interna del instrumento es de 0.989; esto significa que el instrumento tiene un alto nivel de confiabilidad, lo que representa que los reactivos son homogéneos. Por lo anterior, el instrumento final quedó conformado por 77 reactivos con una categoría de respuesta tipo Likert de cinco opciones.

### **Estructura del instrumento final**

El instrumento final quedó conformado por las siguientes dimensiones:

Tabla 4.10: Análisis de las dimensiones del instrumento final

No.	DIMENSIONES	No. DE ÍTEMES	PORCENTAJE TOTAL DE LA DIMENSIÓN	No. DE ÍTEMES ELIMINADOS	No. DE ÍTEMES FINAL	PORCENTAJE TOTAL DE DIMENSIONES
1	MOTIVACIÓN	10	7.692	3	7	9.09
2	RESPONSABILIDAD	10	7.692	4	6	7.79
3	LIDERAZGO	10	7.692	1	9	11.69
4	RELACIONES INTERPERSONALES	10	7.692	8	2	2.60
5	COOPERACIÓN	10	7.692	7	3	3.90
6	PARTICIPACIÓN DE LOS EMPLEADOS	10	7.692	3	7	9.09
7	TRABAJO EN EQUIPO	10	7.692	3	7	9.09
8	COMUNICACIÓN	10	7.692	2	8	10.39
9	TOMA DE DECISIONES	10	7.692	4	6	7.79
10	CONOCIMIENTO DE LOS OBJETIVOS INSTITUCIONALES	10	7.692	4	6	7.79
11	NEGOCIACIÓN Y MANEJO DEL CONFLICTO	10	7.692	5	5	6.49
12	CONFORT	10	7.692	4	6	7.79
13	IDENTIDAD	10	7.692	5	5	6.49
TOTAL		130	100	53	77	100

Nota: elaboración propia Reyna García, Z. (2012). Análisis efectuado con los resultados obtenidos en el método de estimaciones sumatorias de Likert y del alfa de Cronbach para determinar los ítems que conformarán cada una de las dimensiones.

De acuerdo con lo reflejado en la tabla 4.10, es importante señalar que la dimensión de relaciones interpersonales quedó conformada con un número muy limitado de ítems, por lo que se sugiere que en caso de querer hacer un mayor énfasis en esta variable, se tome en consideración la pertinencia de incrementar más reactivos en esta dimensión, llevando a cabo el pilotaje correspondiente.

Con los siguientes puntajes:

Calificación máxima: 385 puntos

Calificación mínima: 77 puntos

### ***Aplicación del instrumento final***

La aplicación de la prueba final para efectos del diagnóstico del clima organizacional planteado en los objetivos, se llevó a cabo con el diseño estratificado de la muestra de acuerdo con la clasificación de las categorías del personal que labora en el Centro de Enseñanza de Lenguas Extranjeras. Cabe señalar que los datos fueron seleccionados del censo poblacional vigente en la primera quincena de enero de 2012.

La aplicación se hizo en el área de adscripción de los empleados, sujetos seleccionados de manera azarosa. El cuestionario fue aplicado a 105 sujetos nueve personas más de las programadas en el muestreo.

## ***Escenario***

La prueba se aplicó directamente en cada área de adscripción de los empleados del Centro de Enseñanza de Lenguas Extranjeras.

## ***Selección de la población***

La población fue selectiva, debido a que sólo se consideraron los empleados en activo, sin tomar en cuenta a los empleados de las sedes externas y a los que están contratados bajo el régimen de servicios profesionales (honorarios), ya que en su mayoría no tienen un área de trabajo fijo en el Centro que se analizó.

## ***Validez***

De acuerdo con Anastasi y Urbina (1998), la validez determina el grado en que el instrumento de medición mide realmente lo que pretende medir. Para lo que existen diferentes tipos de establecimiento de la validez, entre las más importantes destacan la de contenido, constructo. Para este estudio se realizó la validez de contenido con expertos y se estableció la confiabilidad de las áreas por análisis de consistencia interna (Alfa de Cronbach).

La validez de contenido se refiere al grado en que un instrumento refleja un dominio específico del contenido de lo que se mide, es decir, el grado en el que la prueba representa el universo de reactivos del cual se extrajo y evalúa la utilidad de la prueba. Esta validez se sustenta en la revisión que se hizo en los diversos estudios de clima organizacional, donde se analizaron las variables, las dimensiones y los ítemes considerados para la elaboración del instrumento de medición.

La validez de contenido se puede observar en el capítulo II, en la revisión instrumental del clima organizacional, y en donde se definen sus dimensiones. Es aquí donde se hace patente la participación del grupo de expertos antes mencionados. Los peritos expertos en la materia analizaron y revisaron cada uno de los reactivos que conformaron el instrumento, por lo que sólo se tomaron en consideración los ítemes que se reconocieron como determinantes del clima organizacional.

Validez de criterio que establece la validez de un instrumento de medición comparándola con algún criterio externo, esta validez se efectuó durante la revisión de los diferentes estudios analizados, de donde se determinó cuáles serían las dimensiones que conformarían la escala de medición.

### **Normas**

Al terminar la confiabilidad y la validez del instrumento para identificar la percepción del clima organizacional en los sujetos que laboran en los centros de enseñanza de lenguas, se procedió a la constitución de las normas por medio de datos estadísticos que determinan un marco de referencia para interpretar los puntajes obtenidos de un sujeto en relación con los puntajes de otro sujeto.

Estas normas fueron expresadas como percentiles y como puntajes estándar para hacer más fácil el entendimiento de los datos. Un percentil indica el porcentaje de sujetos en la muestra normativa en un puntaje particular, considerando la división de los datos en cien partes iguales (véase anexo 4).

De acuerdo con estos principios, se obtuvo la tabla 4.11 de las normas del instrumento de medición.

Tabla 4.11: Normas del instrumento de medición del clima organizacional

Percentil	Puntajes	Criterio
5	77-188	Totalmente en desacuerdo con el clima organizacional que percibe
10	189-206	En desacuerdo con el clima organizacional que percibe
25	207-243	En desacuerdo con el clima organizacional que percibe
50	244-282	Indiferente al clima organizacional que percibe
75	283-322	De acuerdo con el clima organizacional que percibe
90	323-347	De acuerdo con el clima organizacional que percibe
99	348-385	Totalmente de acuerdo con el clima organizacional que percibe

Nota: elaboración propia Reyna García, Z. (2012). Datos obtenidos de los cálculos percentilares de los resultados de la aplicación del instrumento final.

A continuación, en la Tabla 4.12 se muestra la norma simplificada de la percepción del clima organizacional en sujetos que laboran en centros de enseñanza de lenguas.

Tabla 4.12: Simplificación de Normas del instrumento de medición del clima organizacional

<b>Puntajes</b>	<b>Criterio</b>
77-188	Totalmente en desacuerdo con el clima organizacional que percibe
189-243	En desacuerdo con el clima organizacional que percibe
244-282	Indiferente al clima organizacional que percibe
283-347	De acuerdo con el clima organizacional que percibe
348-385	Totalmente de acuerdo con el clima organizacional que percibe

Nota: elaboración propia Reyna García, Z. (2012). Simplificación de los rangos percentilares de acuerdo con la escala tipo Likert con cinco opciones de respuesta.

### ***Prueba lista para utilizarse***

Hasta aquí se ha cumplido con uno de los objetivos particulares planteados, el de tener un instrumento sensible porque este permite hacer la diferencia perceptual entre los sujetos que conforman la muestra, objetivo porque es permeable a la influencia de la interpretación de los investigadores y a las ambigüedades, confiable porque presentó un alto índice de consistencia interna y válido porque exclusivamente identifica la percepción del clima organizacional (véase anexo 5).

En el siguiente capítulo se presenta el procedimiento utilizado en la aplicación del instrumento final, así como los resultados obtenidos mediante las pruebas de hipótesis planteadas y el diagnóstico del clima organizacional encontrado en el centro analizado.

# Capítulo V

# *R*ESULTADOS

## **V RESULTADOS**

En este capítulo se describe de manera detallada cómo se llevó a cabo la aplicación del instrumento final, los resultados encontrados en la investigación de acuerdo con las características de la población con su respectiva prueba de hipótesis en cada una de las variables demográficas estudiada y el diagnóstico de cada una de las dimensiones con su interpretación.

Asimismo, en este capítulo se muestran las diversas gráficas y tablas que representan los resultados encontrados, con la finalidad de que tanto los resultados obtenidos en las variables demográficas como en las dimensiones que conforman el instrumento sean más accesibles para su diagnóstico e interpretación.

### **5.1 PROCEDIMIENTO DE LA APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO**

En esta sección se presenta el proceso de la aplicación del instrumento, los resultados encontrados mediante la comprobación de las hipótesis estadísticas planteadas y el diagnóstico de las dimensiones evaluadas que conforman el instrumento.

Al tener el instrumento validado y confiable, se efectuó la aplicación de acuerdo con el diseño estratificado de la muestra con respecto a las categorías del personal que labora en el Centro de Enseñanza de Lenguas Extranjeras. Antes de llevar a cabo la aplicación, se foliaron 105 cuestionarios, a pesar de que la muestra estaba programada para 96 sujetos.

Durante el proceso de la aplicación del instrumento final hubo algunos empleados tanto académicos como administrativos que no desearon colaborar con el estudio, lo que implicó que se llevaran a cabo sustituciones de manera azarosa con sujetos que sí desearon participar, situación que permitió que los nueve cuestionarios adicionales a los programados en la muestra se utilizaran. Por lo anterior, la muestra estuvo constituida por 105 sujetos, conforme a lo detallado en la tabla 5.1 que a continuación se presenta.

Tabla 5.1 Muestra final por estratos

Estrato por cargo	Tipo de contrato de los trabajadores del Centro de Enseñanza de Lenguas Extranjeras	Muestra final
1	Académico de carrera de tiempo completo	17
2	Técnico académico	9
3	Académico de asignatura	48
4	Ayudante de profesor	1
5	Administrativo funcionario	4
6	Administrativo de confianza	2
7	Administrativo de base	24
		<b>n= 105</b>

Nota: La muestra a la cual se aplicó el instrumento final, en algunas categorías es un poco más grande a la calculada con la fórmula propuesta por Kish (1995). Elaboración propia, Reyna García, Z. (2012).

Como se puede observar, en esta tabla se presenta el ajuste que se tuvo con los sujetos que sí desearon participar en el estudio, las categorías que quedaron igual con respecto al número de participantes fueron: el ayudante de profesor y los administrativos de confianza; las demás tuvieron un cambio en incremento con respecto al señalado en la tabla 4.5 que se encuentra en el capítulo IV página 103, misma que refleja la obtención de la muestra probabilística estratificada.

La aplicación se llevó a cabo de manera personalizada, la forma en cómo se procedió a la aplicación fue por sectores. Primeramente se aplicó al personal académico de carrera, técnicos académicos y profesores de asignatura; posteriormente al personal administrativo funcionarios y confianza, finalizando la aplicación con el personal administrativo de base. Es importante aclarar que lo anterior no implica el nivel de importancia del personal; se procedió así para evitar posibles desconciertos por la parte sindical del STUNAM.

El instrumento constó de 77 reactivos que constituyen las 13 dimensiones siguientes: motivación, responsabilidad, liderazgo, relaciones interpersonales, cooperación, participación de los empleados, trabajo en equipo, comunicación, toma de decisiones, conocimiento de los objetivos institucionales, negociación y manejo del conflicto, confort e identidad.

Como se mencionó en el capítulo IV en la sección de la aplicación de la prueba piloto página 114, la aplicación del instrumento piloto y final se hizo con el conocimiento y aprobación del titular de la entidad. Ésta se realizó en las áreas de adscripción de los empleados tanto académicos como administrativos. En la mayoría de los casos de los profesores de asignatura, estos fueron localizados en las aulas donde imparten su clase.

Al término de la aplicación se procedió a la captura de los datos obtenidos en los cuestionarios de evaluación, con la finalidad de proceder con la prueba de hipótesis, misma que se detallará y analizará en el siguiente apartado.

## **5.2 CARACTERÍSTICAS DE LA POBLACIÓN Y PRUEBA DE HIPÓTESIS**

En este apartado se presentan las características de la muestra de este estudio, así como las pruebas de validación para la comprobación de la hipótesis de trabajo planteada en el capítulo IV página 87, mediante los resultados obtenidos con la aplicación del instrumento final del clima organizacional.

### **Prueba de hipótesis**

Al terminar con la aplicación del instrumento y teniendo la captura de la base de datos de las respuestas obtenidas en la evaluación, se procedió a establecer las normas que permitirán el entendimiento de los datos obtenidos, mismas que ya fueron definidas en el capítulo anterior. Posteriormente se continuó con la prueba de hipótesis; para llevar a cabo este procedimiento se utilizó la  $X^2$  de Pearson.

Esta prueba permite obtener las diferencias o similitudes significativas en las hipótesis estadísticas planteadas y está conformada por los siguientes pasos:

1. Cruzamiento de variables.
2. Elaboración de tabla de valores reales.
3. Elaboración de hipótesis.
4. Elaboración de tabla de valores esperados.

Valor esperado= (Total marginal de reglón)(Total marginal de columna)/Total de sujetos.

## 5. Cálculo de la $X^2$

$$\frac{\sum (\text{Valor real} - \text{Valor esperado})^2}{\text{Valor esperado}}$$

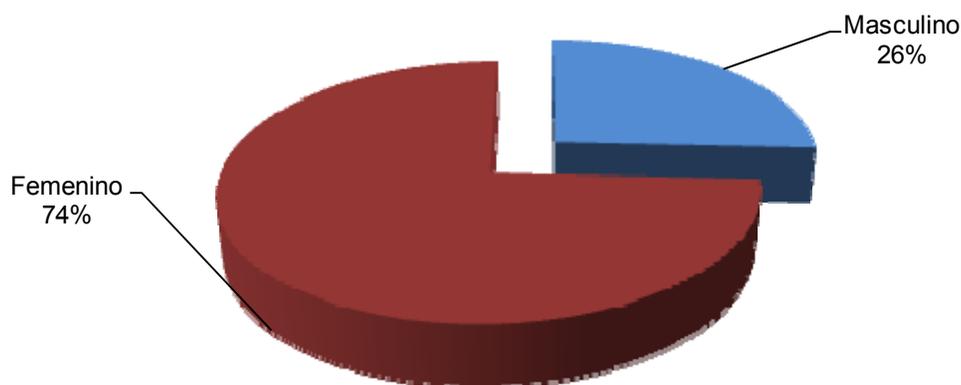
## 6. Fijación del nivel de significancia.

## 7. Análisis

Este procedimiento se llevará a cabo de manera completa en la variable género, ya que con la finalidad de simplificar el manejo de los datos obtenidos, en las demás variables sólo se considerarán los puntos: cruzamiento de variables, elaboración de hipótesis, cálculo de la  $X^2$ , fijación del nivel de significancia y análisis.

### **Características de la población en la variable: género**

**Gráfica 5.1 Distribución de sujetos por género**



Como se puede observar en esta gráfica, el género femenino predomina con respecto al masculino, situación que de acuerdo con las hipótesis estadísticas planteadas puede ser significativo, ya que más de la mitad son mujeres.

### **1) Cruzamiento de variables**

Tabla 5.2 Frecuencia por género

Género	TD	D	?	A	TA	TOTAL
Masculino	0	8	4	12	3	27
Femenino	6	13	22	31	6	78
TOTAL	6	21	26	43	9	105

Los datos presentados en esta tabla determinan el número de sujetos que contestaron en cada una de las opciones de respuesta del instrumento de medición del clima organizacional. Además, como se puede observar, la frecuencia más alta en la opción de respuesta de acuerdo, están las mujeres. Asimismo, los sujetos pertenecientes a este género reflejan el puntaje más alto con respecto a la opción de desacuerdo. Lo anterior, debido a que la población de este Centro en su mayoría es del género femenino.

## 2) *Elaboración de tabla de valores reales*

Con la finalidad de obtener datos más objetivos, debido a que existen valores con puntaje cero se sumará 5 puntos a cada valor para utilizar la prueba  $X^2$  quedando de la siguiente manera:

Tabla 5.3 Valores reales

Género	TD	D	?	A	TA	TOTAL
Masculino	5	13	9	17	8	52
Femenino	11	18	27	36	11	103
TOTAL	16	31	36	53	19	155

En esta tabla se presentan los datos reales con los cinco puntos ya adicionados, a fin de que al momento de realizar el procedimiento estadístico se presenten resultados más objetivos.

## 3) *Elaboración de hipótesis*

**Ho:** No existe diferencia significativa en la percepción del clima organizacional en hombres y mujeres.

**Ha:** Si existe diferencia significativa en la percepción del clima organizacional en hombres y mujeres.

#### 4) *Elaboración de la tabla de valores esperados*

Cálculo del valor teórico o esperado:

Tabla 5.4 Cálculo de la tabla del valor teórico o valor esperado

Género	TD	D	?	A	TA
Masculino	$(16 \cdot 52) / 155$	$(31 \cdot 52) / 155$	$(36 \cdot 52) / 155$	$(53 \cdot 52) / 155$	$(19 \cdot 52) / 155$
Femenino	$(16 \cdot 103) / 155$	$(31 \cdot 103) / 155$	$(36 \cdot 103) / 155$	$(53 \cdot 103) / 155$	$(19 \cdot 103) / 155$

Como se puede observar en esta tabla, los valores esperados se calcularon multiplicando el valor marginal (renglón) por el valor marginal (columna), dividido entre el total de sujetos.

Tabla 5.5 Valor teórico o valor esperado

Género	TD	D	?	A	TA
Masculino	5.37	10.40	12.08	17.78	6.37
Femenino	10.63	20.60	23.92	35.22	12.63

Esta tabla muestra el resultado de las operaciones planteadas en la tabla anterior.

#### 5) *Cálculo de $X^2$*

Tabla 5.6 Cálculo de la  $X^2$

Género	TD	D	?	A	TA
Masculino	$(5 - 5.37)^2 / 5.37$	$(13 - 10.40)^2 / 10.40$	$(9 - 12.08)^2 / 12.08$	$(17 - 17.78)^2 / 17.78$	$(8 - 6.37)^2 / 6.37$
Femenino	$(11 - 10.63)^2 / 10.63$	$(18 - 20.60)^2 / 20.60$	$(27 - 23.92)^2 / 23.92$	$(36 - 35.22)^2 / 35.22$	$(11 - 12.63)^2 / 12.63$

Para el cálculo de la  $X^2$  se llevó a cabo la sumatoria del valor real menos el valor esperado al cuadrado, dividido entre el valor esperado, procedimiento realizado a cada una de las opciones de respuesta obtenidas.

Tabla 5.7 Valor de la  $X^2$

Género	TD	D	?	A	TA	TOTAL
Masculino	0.03	0.65	0.79	0.03	0.42	1.91
Femenino	0.01	0.33	0.40	0.02	0.21	0.97
TOTAL	0.03	0.65	0.79	0.03	0.42	1.91

Esta tabla refleja los resultados obtenidos de las operaciones planteadas en la tabla anterior, teniendo como resultado el valor de la  $X^2$ .

El valor de  $X^2$  calculada es **1.91**

En las tablas de esta variable se detallaron los procedimientos llevados a cabo, con la finalidad de dar a conocer cómo se efectuó el procedimiento en cada una de ellas, es importante mencionar que como se aplicó el mismo procedimiento a cada una de las variables, en las subsecuentes variables se omitió la explicación para simplificar.

### 6) Fijación del nivel de significancia.

Nivel de significancia para esta variable

Alfa de 0.05 ( $\alpha=0.05$ )

Grados de libertad= (número de renglones -1)(número de columnas -1)

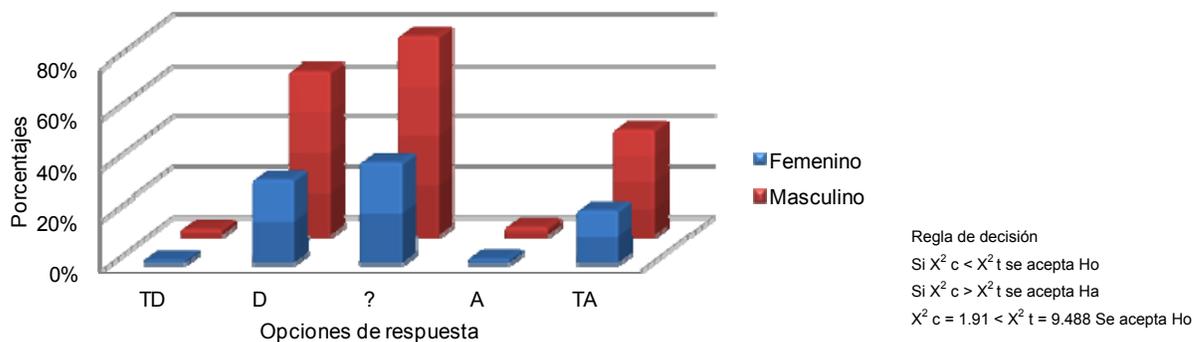
gl= (2-1) (5-1)= 4

Cabe aclarar que para todo el procedimiento estadístico se determinará la descripción de la  $X^2$  de la siguiente forma:

$X_{2t}$ =  $X^2$  teórica y  $X_{2c}$ =  $X^2$  calculada

Por lo anterior el valor de la  $X_{2t}$  =9.488

**Gráfica 5.2 Diferencias por género**



Recordando que la  $X^2$  además de representar la discrepancia entre una distribución observada y otra teórica, ésta también refleja la independencia de dos variables entre sí,

por lo que de acuerdo con el cálculo de la  $X^2$  y lo que se puede observar en esta gráfica, no existen diferencias significativas.

## **7) Análisis**

Regla de decisión:

Si  $X^2_c > X^2_t$  se acepta  $H_0$

Si  $X^2_c < X^2_t$  se rechaza  $H_0$

$X^2_c = 1.91 < X^2_t = 9.488$  por lo tanto se acepta la  $H_0$ , que señala que no existe diferencia significativa en la percepción del clima organizacional en hombres y mujeres.

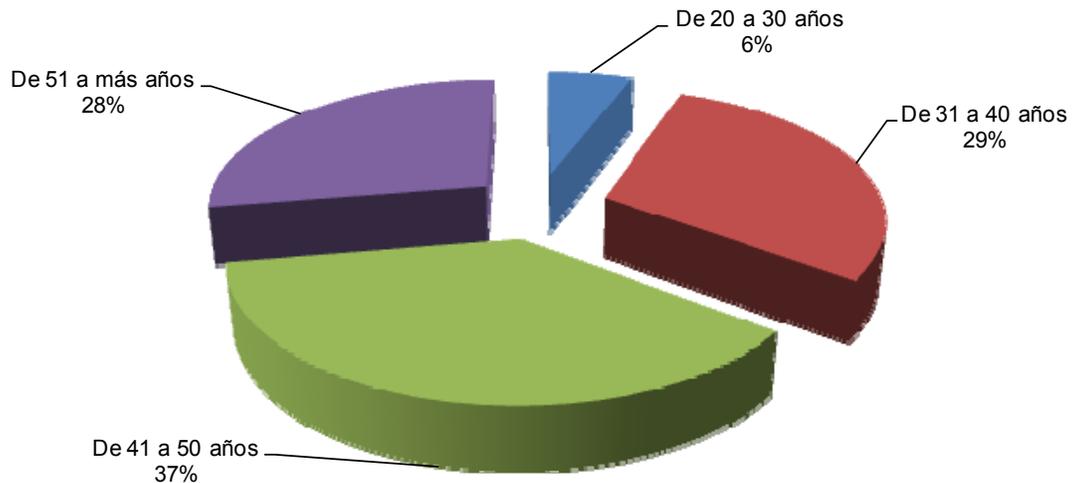
Por lo anterior, no existe diferencia significativa en la percepción del clima organizacional en los sujetos que laboran en el Centro de Enseñanza de Lenguas Extranjeras en función del género, por lo tanto, hombres y mujeres perciben de la misma forma el clima organizacional de este Centro.

Como ya se mencionó, el procedimiento antes realizado se llevó a cabo en cada una de las variables demográficas. Sin embargo, para fines de simplificación de los resultados obtenidos sólo se consideró la presentación de las características de la muestra estudiada y en el proceso estadístico los siguientes pasos: 1) el cruzamiento de las variables, 2) la elaboración de las hipótesis estadísticas, 3) el cálculo directo de la  $X^2$ , 4) la fijación del nivel de significancia y 5) el análisis de los resultados encontrados en las variables: edad, estado civil, grado de estudios, antigüedad en el Centro, tipo de contrato y área de adscripción.

Asimismo, se aclara que en todas las variables se sumaron 5 puntos a cada valor para utilizar la prueba  $X^2$ ; por otro lado en algunas variables se eliminaron elementos que no presentaron puntaje alguno o se conjuntaron valores, a fin de reflejar de una manera más objetiva los resultados encontrados. En estos casos se menciona a qué variables se les aplicó este procedimiento.

## Características de la población en la variable: Edad

Gráfica 5.3 Distribución de sujetos por edad



De acuerdo con lo observado en esta gráfica se puede señalar que el porcentaje más alto está en los empleados con mayor edad, pues el 65% de la muestra está en el rango de edad entre 41 a más años de edad.

### 1) Cruzamiento de variables

Tabla 5.8 Frecuencia por edad

Edad	TD	D	?	A	TA	TOTAL
De 20 a 30 años	0	0	0	4	2	6
De 31 a 40 años	1	6	9	13	2	31
De 41 a 50 años	3	10	7	15	4	39
De 51 a más años	2	5	10	11	1	29
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>21</b>	<b>26</b>	<b>43</b>	<b>9</b>	<b>105</b>

Esta tabla representa las frecuencias por edad y como se puede observar en la opción de respuesta de acuerdo, la frecuencia más alta está en los sujetos que tienen un rango de edad entre 41 a 50 años de edad. Asimismo, se puede observar que en este mismo rango, se encuentra la frecuencia más alta con respecto a los que están en desacuerdo.

### 2) Elaboración de hipótesis

**Ho:** No existe diferencia significativa en la percepción del clima organizacional por edad.

**Ha:** Si existe diferencia significativa en la percepción del clima organizacional por edad.

### 3) Cálculo de $X^2$

Tabla 5.9 Valor de la  $X^2$

Edad	TD	D	?	A	TA	TOTAL
De 20 a 30 años	0.29	0.23	0.55	0.03	1.55	2.66
De 31 a 40 años	0.17	0.00	0.16	0.04	0.11	0.48
De 41 a 50 años	0.00	0.38	0.39	0.01	0.00	0.77
De 51 a más años	0.00	0.06	0.68	0.02	0.35	1.12
<b>TOTAL</b>	<b>0.467</b>	<b>0.673</b>	<b>1.787</b>	<b>0.093</b>	<b>2.011</b>	<b>5.03</b>

En esta tabla se puede observar el procedimiento realizado a cada una de las opciones de respuesta obtenidas para el cálculo de la  $X^2$ .

El valor de la  $X^2$  calculada es **5.03**

### 4) Fijación del nivel de significancia.

Nivel de significancia para esta variable

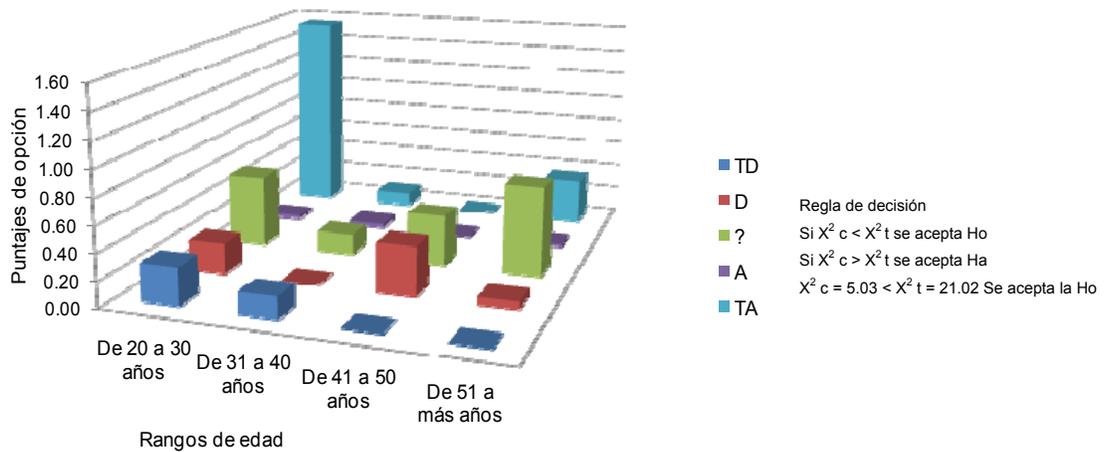
Alfa de 0.05 ( $\alpha=0.05$ )

Grados de libertad= (número de renglones -1)(número de columnas -1)

gl= (4-1) (5-1)= 12

Valor de la  $X^2_t = 21.02$

Gráfico 5.4 Diferencias por edad

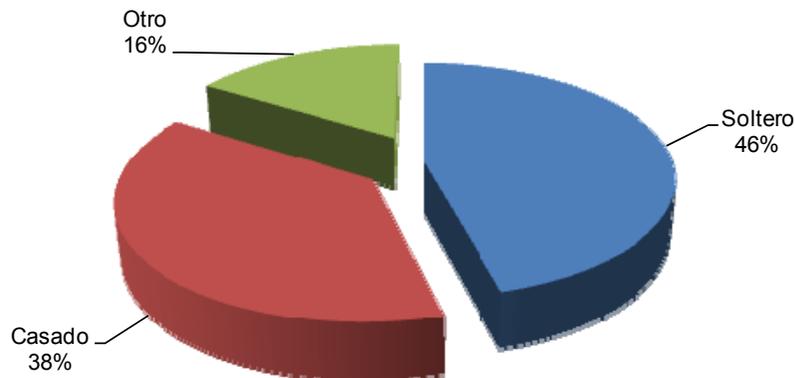


## 5) Análisis

De acuerdo con lo reflejado en la gráfica y con el cálculo efectuado con la  $X^2$  se puede señalar que no existe diferencia significativa en la percepción del clima organizacional en los sujetos que laboran en el Centro de Enseñanza de Lenguas Extranjeras en función de su edad.

### Características de la población en la variable: estado civil

Gráfica 5.5 Distribución de sujetos por estado civil



Esta gráfica representa el estado civil de los sujetos evaluados y, como se puede observar, el mayor porcentaje se encuentra en los sujetos solteros, seguido por los sujetos casados, presentando el menor porcentaje la opción otro (en ésta es posible tener situaciones de sujetos en unión libre, divorciados y viudos, entre otros).

### 1) Cruzamiento de variables

Tabla 5.10 Frecuencia por estado civil

Estado Civil	TD	D	?	A	TA	TOTAL
Soltero	1	10	13	19	5	48
Casado	5	6	8	17	4	40
Otro	0	5	5	7	0	17
<b>TOTAL</b>	6	21	26	43	9	<b>105</b>

Esta tabla refleja que los sujetos solteros presentan la opción de respuesta de acuerdo y en desacuerdo más alta, mostrando también el puntaje más alto en la indiferencia.

## 2) *Elaboración de hipótesis*

**Ho:** No existe diferencia significativa en la percepción del clima organizacional por estado civil.

**Ha:** Si existe diferencia significativa en la percepción del clima organizacional por estado civil.

## 3) *Cálculo de $X^2$*

Tabla 5.11 Valor de la  $X^2$

Estado Civil	TD	D	?	A	TA	TOTAL
Soltero	0.75	0.01	0.11	0.01	0.01	0.89
Casado	0.77	0.31	0.22	0.05	0.01	1.37
Otro	0.00	0.30	0.02	0.17	0.06	0.56
Total	1.518	0.319	0.334	0.063	0.020	<b>2.25</b>

Esta tabla demuestra en los tipos de estado civil los puntajes obtenidos en el cálculo de la  $X^2$ .

El valor de la  $X^2$  calculada es **2.25**

## 4) *Fijación del nivel de significancia.*

Nivel de significancia para esta variable

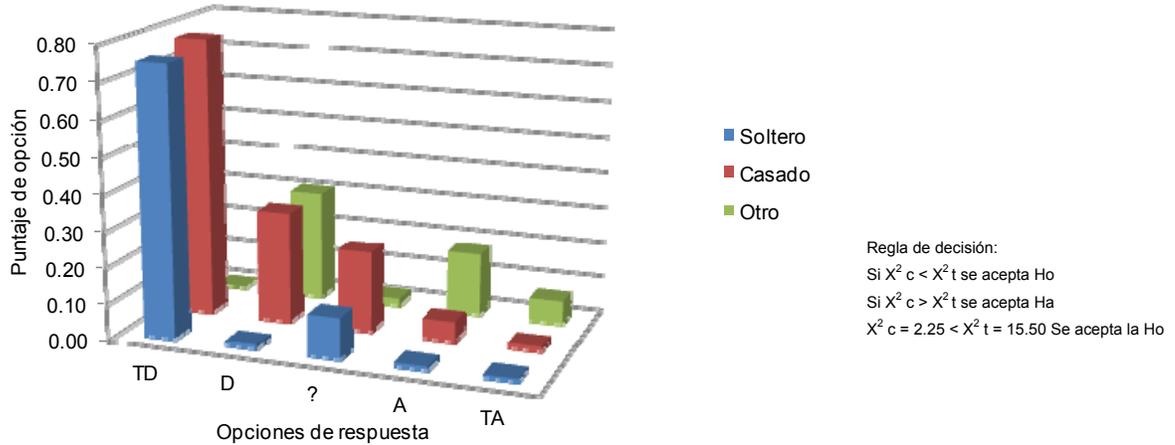
Alfa de 0.05 ( $\alpha=0.05$ )

Grados de libertad= (número de renglones -1)(número de columnas -1)

gl= (3-1) (5-1)= 8

Valor de la  $X^2_t$  =**15.50**

**Gráfica 5.6 Diferencias por estado civil**

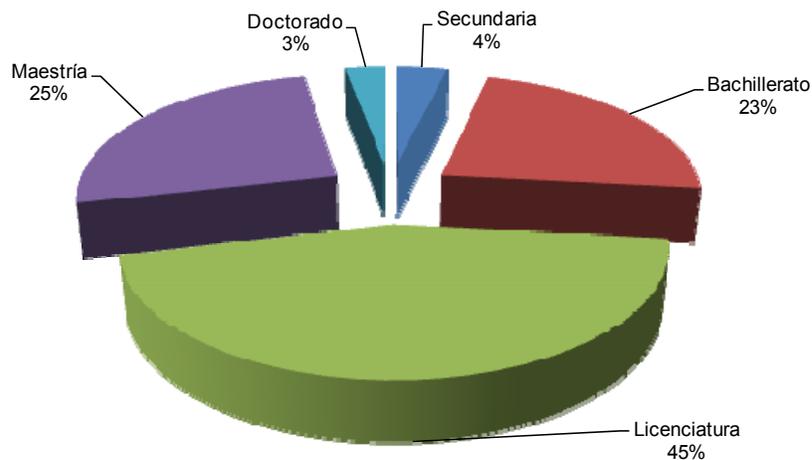


**5) Análisis**

Por lo anterior, considerando los resultados obtenidos en el cálculo de la  $X^2$  y lo reflejado en la gráfica, no existe diferencia significativa en la percepción del clima organizacional en los sujetos que laboran en el Centro de Enseñanza de Lenguas Extranjeras en función de su estado civil.

**Características de la población en la variable: grado de estudios**

**Gráfica 5.7 Distribución de sujetos por grado de estudio**



Como se puede observar en la gráfica 5.7, el puntaje más alto lo tienen los sujetos que tienen licenciatura, seguido por los que tienen maestría y bachillerato, encontrándose porcentajes menores en los niveles de estudio de secundaria y doctorado.

Para fines estadísticos se eliminaron las opciones de los grados académicos de primaria y otros estudios, ya que no tuvieron ningún puntaje. Asimismo, se integraron los datos del nivel bachillerato y carrera técnica por corresponder en equivalencia al mismo grado de estudios.

### 1) *Cruzamiento de variables*

Tabla 5.12 Frecuencia por grado de estudios

Grado de estudios	TD	D	?	A	TA	TOTAL
Secundaria	0	0	2	2	0	4
Bachillerato	2	7	5	7	3	24
Licenciatura	2	6	12	21	6	47
Maestría	1	6	7	13	0	27
Doctorado	1	2	0	0	0	3
<b>TOTAL</b>	6	21	26	43	9	<b>105</b>

Esta tabla está conformada con los grados de estudio encontrados en la muestra estudiada, observando que los sujetos que tienen un grado de estudio de licenciatura presentan el nivel más alto en la opción de respuesta de acuerdo y los del nivel de estudio de bachillerato reflejan la frecuencia más alta en la opción de desacuerdo. Sin embargo, es importante señalar que la opción de respuesta de acuerdo de estos sujetos tiene la misma frecuencia.

### 2) *Elaboración de hipótesis*

**Ho:** No existe diferencia significativa en la percepción del clima organizacional por el grado de estudios.

**Ha:** Si existe diferencia significativa en la percepción del clima organizacional por el grado de estudios.

### 3) Cálculo de $X^2$

Tabla 5.13 Valor de la  $X^2$

Grado de estudios	TD	D	?	A	TA	TOTAL
Secundaria	0.30	0.11	0.05	0.29	0.12	0.87
Bachillerato	0.02	0.49	0.07	0.43	0.08	1.10
Licenciatura	0.75	0.80	0.07	1.04	0.01	2.67
Maestría	0.15	0.03	0.02	0.45	0.94	1.59
Doctorado	1.32	0.35	0.24	1.30	0.18	3.38
<b>TOTAL</b>	<b>2.54</b>	<b>1.79</b>	<b>0.44</b>	<b>3.51</b>	<b>1.33</b>	<b>9.61</b>

En esta tabla se puede observar a detalle los puntajes que se obtuvieron para el cálculo de la  $X^2$ , en los diferentes grados de estudio de los sujetos analizados.

El valor de la  $X^2$  calculada es **9.61**

### 4) Fijación del nivel de significancia.

Nivel de significancia para esta variable

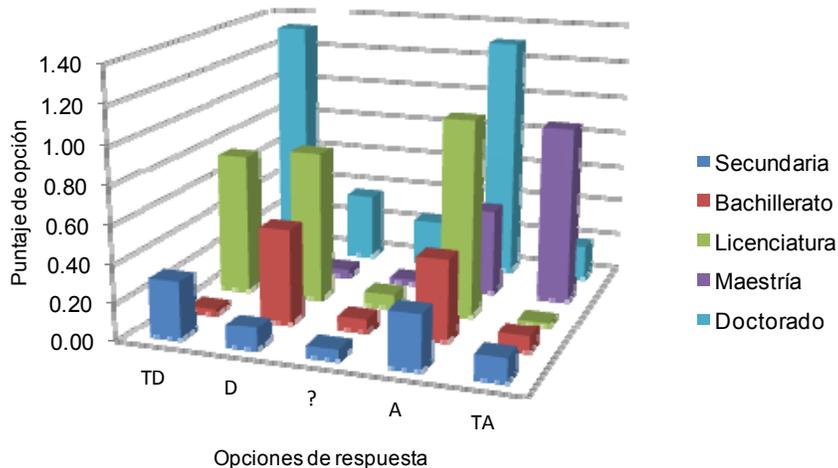
Alfa de 0.05 ( $\alpha=0.05$ )

Grados de libertad= (número de renglones -1)(número de columnas -1)

gl= (5-1) (5-1)= 16

Valor de la  $X^2_t = 26.29$

**Gráfica 5.8 Diferencias por grado de estudios**



Regla de decisión:

Si  $X^2_c < X^2_t$  se acepta  $H_0$

Si  $X^2_c > X^2_t$  se acepta  $H_a$

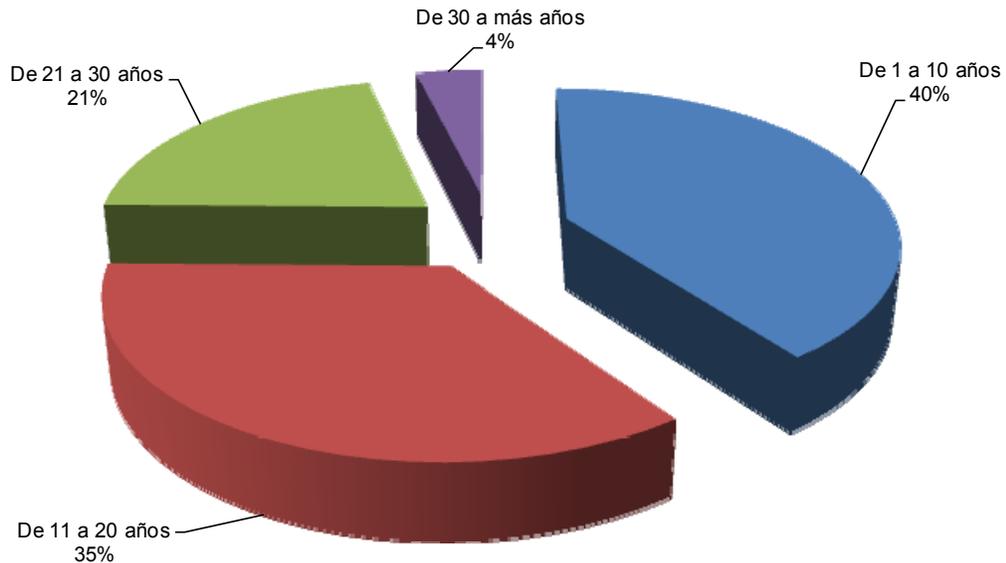
$X^2_c = 9.61 < X^2_t = 26.29$  Se acepta la  $H_0$

## 5) Análisis

Con respecto a la gráfica y a los datos obtenidos en el cálculo de la  $X^2$ , se puede señalar que no existe una diferencia significativa en la percepción del clima organizacional en los sujetos que laboran en el Centro de Enseñanza de Lenguas Extranjeras en función del grado académico que tienen.

### Características de la población en la variable: antigüedad en el Centro

**Gráfica 5.9 Distribución de sujetos por antigüedad**



En esta gráfica se puede observar que los sujetos que tiene mayor antigüedad son los que cuentan con un rango de 1 a 10 años, seguido por los que están entre los 11 a 20 años de antigüedad, lo que hace suponer que la mayoría de los sujetos que están en los rangos de edad entre 41 a 50 años de edad, como se observó en la gráfica 5.3 podría ser posible que su antigüedad fluctúe entre el rango de antigüedad de 1 a 20 años.

### 1) Cruzamiento de variables

Para fines estadísticos se conjuntaron los rangos por cada diez años de antigüedad.

Tabla 5.14 Frecuencia por grado de antigüedad en el Centro

Antigüedad en el Centro	TD	D	?	A	TA	TOTAL
De 1 a 10 años	2	10	7	18	5	42
De 11 a 20 años	3	7	11	14	2	37
De 21 a 30 años	1	3	7	9	2	22
De 31 a más años	0	1	1	2	0	4
<b>TOTAL</b>	6	21	26	43	9	<b>105</b>

En esta tabla se puede percibir que la frecuencia más alta en opción de respuesta de acuerdo y en desacuerdo está en los sujetos que tienen de 1 a 10 años.

### 2) Elaboración de hipótesis

**Ho:** No existe diferencia significativa en la percepción del clima organizacional por los años de antigüedad que tienen los sujetos que laboran en este Centro.

**Ha:** Si existe diferencia significativa en la percepción del clima organizacional por los años de antigüedad que tienen los sujetos que laboran en este Centro.

### 3) Cálculo de $X^2$

Tabla 5.15 Valor de la  $X^2$

Antigüedad en el Centro	TD	D	?	A	TA	TOTAL
De 1 a 10 años	0.26	0.19	0.61	0.28	0.03	1.38
De 11 a 20 años	0.00	0.01	0.31	0.00	0.36	0.69
De 21 a 30 años	0.00	0.21	0.20	0.01	0.02	0.44
De 31 a más años	0.47	0.01	0.04	0.41	0.20	1.13
<b>TOTAL</b>	0.74	0.42	1.16	0.71	0.60	<b>3.63</b>

Esta tabla muestra los puntajes obtenidos en el cálculo de la  $X^2$  con respecto a los rangos de antigüedad en el Centro.

El valor de la  $X^2$  calculada es **3.63**

#### 4) Fijación del nivel de significancia.

Nivel de significancia para esta variable

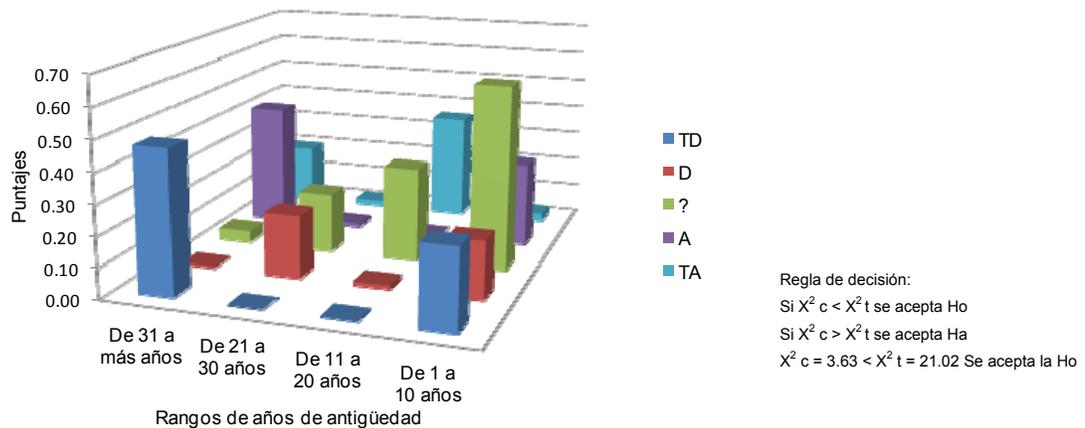
Alfa de 0.05 ( $\alpha=0.05$ )

Grados de libertad= (número de renglones -1)(número de columnas -1)

gl= (4-1) (5-1)= 12

Valor de la  $X^2_t = 21.02$

**Gráfica 5.10 Diferencias por antigüedad en el Centro**

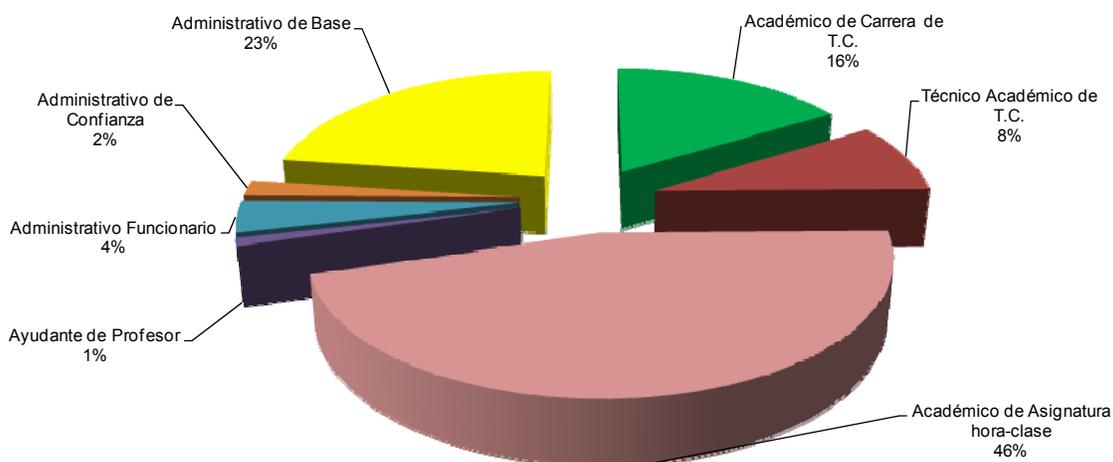


#### 5) Análisis

De acuerdo con la gráfica y los resultados obtenidos en la  $X^2$ , se puede señalar que no existe una diferencia significativa en la percepción del clima organizacional en los sujetos que laboran en el Centro de Enseñanza de Lenguas Extranjeras en función de su antigüedad.

## Características de la población en la variable: por tipo de contrato en el Centro

**Gráfica 5.11 Distribución de sujetos por tipo de contrato en el Centro**



En esta gráfica se detallan los tipos de contrato que se consideraron en el estudio, pues de conformidad con la estructura organizacional, las categorías que se reflejan son las existentes en este Centro. Como se puede observar, el mayor porcentaje se encuentra en los académicos de asignatura hora clase, pues el centro se caracteriza por la docencia presencial de enseñanza oral. Los administrativos de base representan la categoría que sigue con respecto al porcentaje. Esto nos indica que para el logro de los objetivos son tan imprescindibles los empleados académicos como los administrativos.

### 1) Cruzamiento de variables

Tabla 5.16 Frecuencia por grado de estudios

Tipo de contrato	TD	D	?	A	TA	TOTAL
Profesores de carrera	0	3	3	9	2	17
Técnicos académico	1	1	2	4	1	9
Profesores de asignatura	3	11	12	18	4	48
Ayudante de profesor	0	0	0	1	0	1
Administrativo funcionario	0	0	2	1	1	4
Administrativo de confianza	0	0	1	1	0	2
Administrativo de base	2	6	6	9	1	24
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>21</b>	<b>26</b>	<b>43</b>	<b>9</b>	<b>105</b>

En esta tabla por consecuencia a los porcentajes percibidos en la gráfica anterior, podemos ver que el tipo de contrato que representa la frecuencia más alta, tanto en la

opción de acuerdo, como en desacuerdo, es la de los profesores de asignatura, pues en esta categoría se encuentra el mayor número de empleados de este Centro.

## 2) *Elaboración de hipótesis*

**Ho:** No existe diferencia significativa en la percepción del clima organizacional por el tipo de contrato que tienen los empleados académicos y administrativos en el Centro.

**Ha:** Si existe diferencia significativa en la percepción del clima organizacional por el tipo de contrato que tienen los empleados académicos y administrativos en el Centro.

## 3) *Cálculo de $X^2$*

Tabla 5.17 Valor de la  $X^2$

Tipo de contrato	TD	D	?	A	TA	TOTAL
Profesores de Carrera	0.22	0.02	0.14	0.45	0.02	0.86
Técnicos Académicos	0.21	0.09	0.02	0.02	0.08	0.43
Profesores de Asignatura	0.68	0.13	0.08	0.35	0.53	1.77
Ayudante de Profesor	0.37	0.01	0.08	0.21	0.20	0.87
Administrativo Funcionario	0.13	0.11	0.07	0.54	0.45	1.31
Administrativo de Confianza	0.28	0.03	0.00	0.31	0.14	0.75
Administrativo de Base	0.00	0.15	0.01	0.01	0.38	0.55
<b>TOTAL</b>	<b>1.89</b>	<b>0.54</b>	<b>0.41</b>	<b>1.89</b>	<b>1.81</b>	<b>6.53</b>

En esta tabla se observan los puntajes obtenidos para el cálculo de la  $X^2$  en los tipos de contratos que existen en el Centro.

El valor de  $X^2$  calculada es **6.53**

## 4) *Fijación del nivel de significancia.*

Nivel de significancia para esta variable

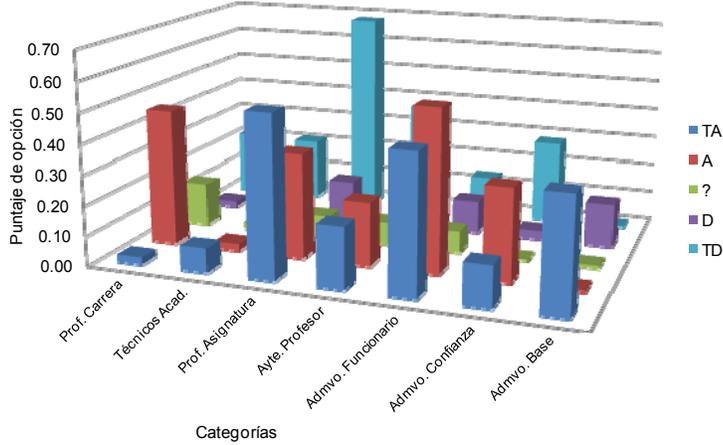
Alfa de 0.05 ( $\alpha=0.05$ )

Grados de libertad= (número de renglones -1)(número de columnas -1)

gl= (7-1) (5-1)= 24

Valor de la  $X^2_t = 36.41$

**Gráfica 5.12 Diferencias por tipo de contrato**



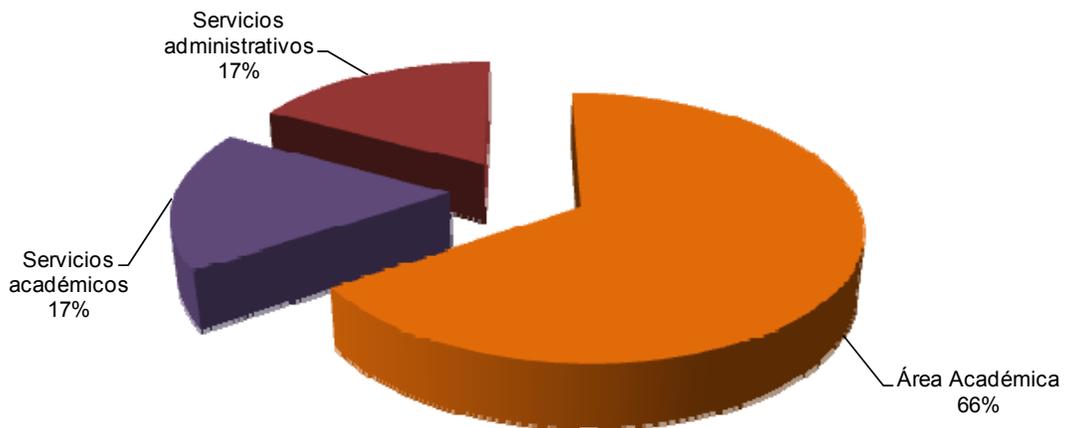
Regla de decisión:  
 Si  $X^2 c < X^2 t$  se acepta  $H_0$   
 Si  $X^2 c > X^2 t$  se acepta  $H_a$   
 $X^2 c = 6.53 < X^2 t = 36.41$  Se acepta la  $H_0$

### 5) Análisis

Conforme a la gráfica y a los resultados de la  $X^2$  se puede señalar que no existe una diferencia significativa en la percepción del clima organizacional en los sujetos que laboran en el Centro de Enseñanza de Lenguas Extranjeras en función al tipo de contrato que tienen.

#### Características de la población en la variable: por área de adscripción

**Gráfica 5.13 Distribución de sujetos por área de adscripción**



En esta gráfica se puede observar que por tratarse de una entidad académica, el porcentaje mayor se encuentra evidentemente en el área académica.

Cabe señalar, que para fines estadísticos se conjuntaron las áreas de adscripción de acuerdo con su actividad sustantiva en: académicas (departamentos de lenguas: alemán, francés, inglés, italiano, portugués, ruso, lenguas asiáticas) y el departamento de lingüística aplicada; servicios académicos (áreas que ofrecen servicios a académicos y alumnos: biblioteca, cómputo, educación a distancia, evaluación y certificación, formación de profesores y mediateca); servicios administrativos (áreas que ofrecen servicio a todo el personal adscrito al Centro: contabilidad y presupuesto, personal, publicaciones, secretaría general, servicios generales, servicios audiovisuales, servicios escolares y la unidad administrativa). Debido a que la selección de la muestra fue considerada en función al tipo de contrato, en diversas áreas no se obtuvo una muestra representativa del área.

### 1) *Cruzamiento de variables*

Tabla 5.18 Frecuencia por grado de estudios

Área de adscripción	TD	D	?	A	TA	TOTAL
Académica	4	16	17	26	6	69
Servicios Académicos	3	3	2	8	2	18
Servicios Administrativos	0	3	7	7	1	18
<b>TOTAL</b>	7	22	26	41	9	<b>105</b>

En esta tabla se puede observar que la frecuencia más alta en la opción de respuesta de acuerdo y en desacuerdo está en el área académica, ya que el mayor número de sujetos está en dicha área de adscripción.

### 2) *Elaboración de hipótesis*

**Ho:** No existe diferencia significativa en la percepción del clima organizacional por el área de adscripción que tienen los empleados académicos y administrativos en el Centro.

**Ha:** Si existe diferencia significativa en la percepción del clima organizacional por el área de adscripción que tienen los empleados académicos y administrativos en el Centro.

### 3) Cálculo de $X^2$

Tabla 5.19 Valor de la  $X^2$

Área de adscripción	TD	D	?	A	TA	TOTAL
Académica	0.54	0.15	0.02	0.11	0.19	0.99
Servicios Académicos	1.43	0.08	0.80	0.01	0.28	2.59
Servicios Administrativos	0.01	0.08	0.50	0.14	0.01	0.75
<b>TOTAL</b>	<b>1.98</b>	<b>0.31</b>	<b>1.31</b>	<b>0.26</b>	<b>0.48</b>	<b>4.34</b>

Esta tabla muestra los puntajes obtenidos para el cálculo de la  $X^2$  con referencia al área de adscripción.

El valor de la  $X^2$  calculada es **4.34**

### 4) Fijación del nivel de significancia.

Nivel de significancia para esta variable

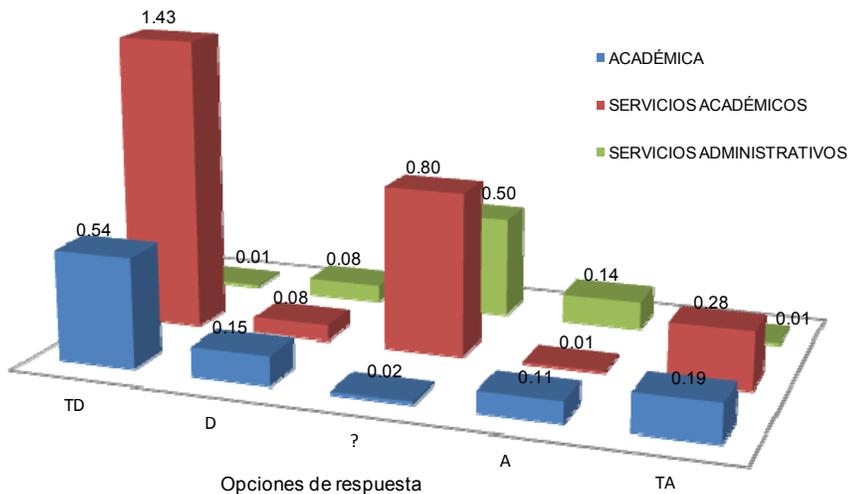
Alfa de 0.05 ( $\alpha=0.05$ )

Grados de libertad= (número de renglones -1)(número de columnas -1)

gl= (3-1) (5-1)= 8

Valor de la  $X^2_t = 15.50$

Gráfica 5.14 Diferencias por área de adscripción



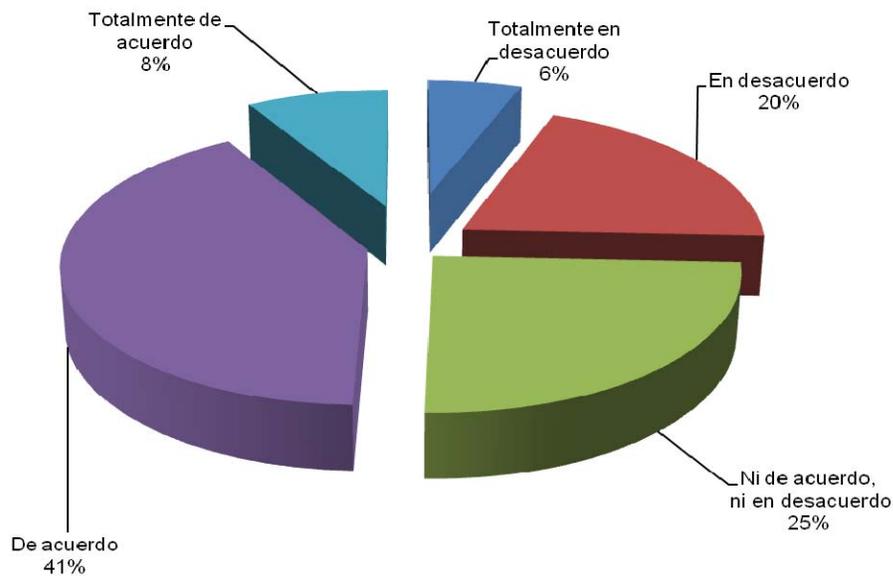
Regla de decisión:  
 Si  $X^2_c < X^2_t$  se acepta  $H_0$   
 Si  $X^2_c > X^2_t$  se acepta  $H_a$   
 $X^2_c = 4.34 < X^2_t = 15.50$  Se acepta la  $H_0$

## 5) Análisis

De acuerdo con la gráfica y con los resultados obtenidos en el cálculo de la  $X^2$ , podemos afirmar que no existe una diferencia significativa en la percepción del clima organizacional en los sujetos que laboran en el Centro de Enseñanza de lenguas Extranjeras en función al área de adscripción que tienen.

A continuación se presenta la distribución de los puntajes obtenidos en la muestra estudiada.

*Gráfica 5.15 Percepción del clima organizacional en un Centro de Enseñanza de Lenguas*



En esta gráfica se observa que el porcentaje más alto se encuentra en la opción de respuesta de acuerdo, seguido por la opción de respuesta de indiferencia y la opción de respuesta en desacuerdo, indicando que, si los puntajes se engloban en dos opciones se tiene que el 49% está de acuerdo mientras que el 51% se encuentra entre la opción de indiferencia y en desacuerdo. En términos generales, se puede mencionar que la población estudiada está dividida casi de manera equitativa entre los sujetos que están de acuerdo y los que no están de acuerdo con el tipo de clima organizacional existente en este Centro.

Tabla 5.20 Percepción del clima organizacional en un Centro de Enseñanza de Lenguas.

	<b>TD</b>	<b>D</b>	<b>?</b>	<b>A</b>	<b>TA</b>	<b>TOTAL</b>
<b>Sujetos</b>	6	21	26	43	9	105
<b>Porcentaje</b>	6	20	25	41	8	100
<b>Porcentaje acumulado</b>	6	26	51	92	100	

Con respecto a esta tabla y a la gráfica anterior también se puede señalar que este 49% de los sujetos que laboran en este Centro de Enseñanza de Lenguas Extranjeras permite demostrar que existen algunas fortalezas. Por otro lado tanto el 26% que no está de acuerdo y el 25% que demuestra indiferencia ante el tipo de clima existente, determina la presencia de dimensiones que demuestran debilidades, pues al considerar estos dos porcentajes tendríamos que el 51% antes señalado, podría implicar una ligera amenaza para el logro de los objetivos del Centro.

Es importante señalar que este análisis tiene un punto de vista global, siendo sustentable debido a que la muestra estudiada es homogénea, pues en las variables demográficas de la población estudiada no se encontraron diferencias significativas. Por lo que se puede concretar que toda la muestra estudiada del Centro de Enseñanza de Lenguas Extranjeras, sin importar sus características percibe de la misma forma el clima organizacional.

Ahora, con respecto a la percepción del clima organizacional mediante el análisis por dimensión, las dimensiones que representan una debilidad las podemos detectar de manera precisa en el siguiente análisis, en donde se considera como clima muy favorable entre 4.01 a 5; clima favorable entre 3.01 a 4.00; clima desfavorable entre 2.01 y 3.00 y clima muy desfavorable entre 1.01 y 2, el puntaje intermedio sólo se consideró para cuestiones estadísticas que conciernen a la totalidad del porcentaje. Sin embargo, la interpretación cualitativa denota que los sujetos que contestaron en esta opción muestran una actitud de indiferencia ante los sucesos que se presentan en este Centro.

Tabla 5.21 Distribución de la muestra por dimensión y tipo de clima percibido.

DIMENSION	Muy desfavorable		Desfavorable		?	Favorable		Muy favorable		TOTAL	
	TD (VALOR DE LA OPCIÓN 1)		D (VALOR DE LA OPCIÓN 2)			(VALOR DE LA OPCIÓN 3)	A (VALOR DE LA OPCIÓN 4)		TA (VALOR DE LA OPCIÓN 5)		
	No.	%	No.	%		No.	%	No.	%		
Motivación	9	9	15	14	40	30	29	11	10	105	
Responsabilidad	11	10	37	35	17	21	20	19	18	105	
Liderazgo	5	5	23	22	33	39	37	5	5	105	
Relaciones interpersonales	5	5	21	20	41	30	29	8	8	105	
Cooperación	2	2	16	15	36	39	37	12	11	105	
Participación de los empleados	2	2	24	23	36	40	38	3	3	105	
Trabajo en equipo	6	6	15	14	32	44	42	8	8	105	
Comunicación	5	5	21	20	25	42	40	12	11	105	
Toma de decisiones	3	3	53	50	20	19	18	10	10	105	
Conocimiento de los objetivos institucionales	4	4	40	38	14	26	25	21	20	105	
Negociación y manejo del conflicto	35	33	28	27	21	19	18	2	2	105	
Confort	9	9	43	41	22	20	19	11	10	105	
Identidad	8	8	7	7	34	39	37	17	16	105	

Nota: Las frecuencias de cada una de las dimensiones, se determinaron llevando a cabo la diferenciación de acuerdo con las opciones de respuesta para detectar el tipo de clima percibido. Elaboración propia, Reyna García, Z. (2012).

De acuerdo con lo anterior y tal como lo muestra la tabla 5.21, se puede decir que las dimensiones que presentan un alto índice de desacuerdo son: toma de decisiones en primera instancia, seguida de la dimensión negociación y manejo del conflicto, pues son las dimensiones con el puntaje más alto comparado con las demás. Lo que representa que estas dimensiones sean las que reflejan la percepción del clima desfavorable de manera significativa.

Con respecto al tipo de clima percibido, se puede observar que las dimensiones percibidas como favorables por tener los puntajes más altos son: *trabajo en equipo* seguida por *comunicación* y *participación de los empleados*. Asimismo, aunque con una frecuencia más baja se encuentra la dimensión de *conocimiento de los objetivos institucionales*, cabe mencionar aquí que, aunque esta dimensión es la más alta con respecto a los puntajes observados en la percepción del clima muy favorable ésta se denota como poco significativa, debido a que representa el 20 % comparada con la dimensión de *trabajo en equipo* que tiene un porcentaje del 42%. Asimismo, esta dimensión representa la tercera frecuencia más alta con respecto a las dimensiones que perciben el clima de manera desfavorable.

Es importante destacar que desde un punto de vista general el clima se percibe como favorable, pues como se puede observar en la tabla de distribución de la muestra por dimensión y tipo de clima percibido, la dispersión de los datos de las opciones de tipo de clima muy favorable y favorable son menores en comparación a los datos de las opciones de tipo de clima muy desfavorable y desfavorable, además en la comparación de los puntajes de dichas opciones, en el tipo de clima favorable son más altos.

Tabla 5.22 Distribución de la muestra total según el clima percibido.

TIPO DE CLIMA	Promedio de la frecuencia	%
Muy favorable	11	10
Favorable	31	30
Indiferencia	29	28
Desfavorable	26	25
Muy desfavorable	8	8
<b>Totales</b>	<b>105</b>	<b>100</b>

Nota: El promedio y el porcentaje de los tipos de clima se obtuvieron de la Distribución de la muestra por dimensión y tipo de clima percibido, de acuerdo con los datos de las frecuencias de cada una de las dimensiones. Elaboración propia, Reyna García, Z. (2012).

Con base en lo reflejado en la tabla 5.22 se puede observar que, con respecto a la distribución de la muestra total según el clima percibido, el puntaje más alto es 31 con un porcentaje del 30% por lo que el clima percibido de manera genérica es favorable.

Es importante considerar que a las frecuencias encontradas en la opción de respuesta intermedia que corresponde a una actitud de indiferencia por parte de los sujetos que fueron evaluados, estos puntajes son significativos a pesar de no mostrar una preferencia por la percepción hacia el tipo de clima que existe en este Centro, ya que finalmente están denotando una apatía por lo que suceda o no en su ámbito de trabajo.

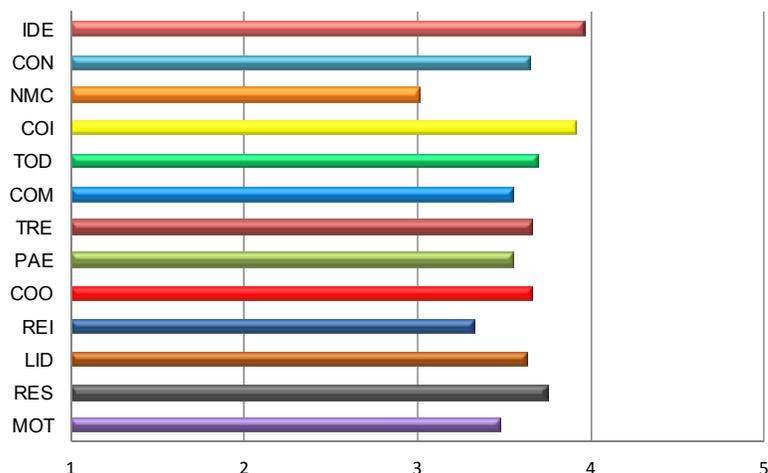
### 5.3 DIAGNÓSTICO

Con lo señalado hasta el momento, se han identificado de manera genérica los puntajes obtenidos en la percepción del clima organizacional en este Centro de Enseñanza de Lenguas. Sin embargo, en concordancia con lo manifestado por Camarena (2010), un diagnóstico de esta naturaleza es una evaluación integral que permite a la organización detectar sus fortalezas y áreas de mejora (debilidades).

Es por lo anterior, que se hace necesario determinar las áreas de fortaleza y debilidad de manera precisa en cada una de las dimensiones para establecer la eficiencia del diagnóstico del instrumento de medición propuesto. A continuación se presenta el desglose de las puntuaciones mediante el método de promedios por dimensión-reactivos, así como la frecuencia encontrada en cada una de las dimensiones observándose en la gráfica 5.16 los siguientes resultados:

**Gráfica 5.16 Estatus general del clima organizacional en el Centro**

CLAVE	DIMENSIONES
IDE	IDENTIDAD
CON	CONFORT
NMC	NEGOCIACIÓN Y MANEJO DEL CONFLICTO
COI	CONOCIMIENTO DE LOS OBJETIVOS INSTITUCIONALES
TOD	TOMA DE DECISIONES
COM	COMUNICACIÓN
TRE	TRABAJO EN EQUIPO
PAE	PARTICIPACIÓN DE LOS EMPLEADOS
COO	COOPERACIÓN
REI	RELACIONES INTERPERSONALES
LID	LIDERAZGO
RES	RESPONSABILIDAD
MOT	MOTIVACIÓN

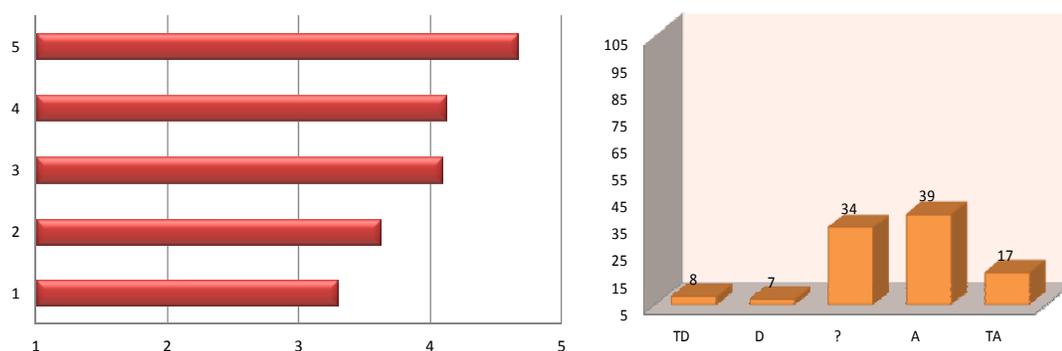


Como se puede apreciar, existen áreas de fortaleza en las dimensiones identidad, conocimiento de los objetivos institucionales, responsabilidad, cooperación, comunicación, participación de los empleados, comunicación, motivación, relaciones interpersonales, mientras que en éstas se muestra una tendencia positiva que contribuye de la misma manera en el clima organizacional. Sin embargo, de manera detallada por dimensión reactivo las dimensiones de toma de decisiones, así como negociación y manejo del conflicto de acuerdo con los ítemes que las conforman, su contribución no es tan favorable para una buena percepción del clima organizacional como se podrá constatar más adelante.

A continuación se desglosará cada dimensión de acuerdo con los ítemes que las conforman para determinar qué tanto se presenta el nivel de consistencia con las áreas que mostraron fortaleza y debilidades en el estatus general, además de establecer analogías con lo referenciado en el marco teórico.

Para tal efecto, se describirán conforme al orden de frecuencias observadas en las opciones de respuesta, que se presentan en la gráfica 5.16 del estatus general del clima organizacional de este Centro.

**Gráfica 5.17 Estatus y frecuencia de la dimensión identidad**



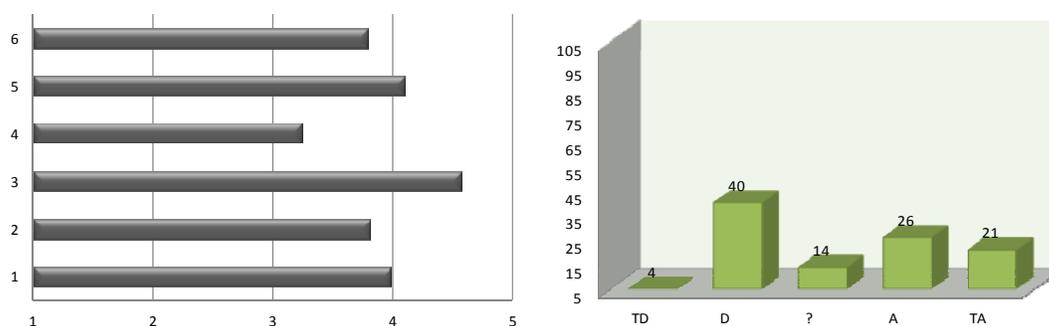
1. Considero que es correcta la orientación que el grupo directivo está dando al Centro.
2. Me doy cuenta de que mis valores y los de la organización son muy parecidos.
3. Mi trabajo contribuye directamente al alcance de los objetivos del Centro.
4. El Centro me inspira para dar lo mejor de mí.
5. Me interesa el futuro del Centro.

Como se puede observar, existe una identificación favorable con respecto a la imagen y los valores del Centro, además de reflejar un alto sentido de pertenencia, pues de acuerdo con el estatus de esta dimensión los empleados reflejan dar lo mejor de sí y de estar interesados en el futuro del Centro, siendo los puntajes en desacuerdo los más pequeños, por lo que los trabajadores se identifican altamente con este Centro.

Esto permite estar de acuerdo con lo que señalan Camarena et al. (2007), referente a la principal función del clima organizacional que es realizar una valoración de calidad en las relaciones e interacciones interpersonales dentro de su ámbito laboral, conllevando a reconocer que se trata del grado de satisfacción de los empleados por trabajar en esa organización. Además, dichos investigadores, manifiestan que la dimensión de identidad refleja un sentimiento de pertenencia a la organización, que se torna como un elemento importante dentro del grupo de trabajo; pues es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización, así como el sistema de creencias y valores que se instituyen dentro de una ocupación, que de acuerdo con las experiencias individuales se hace un nosotros ocupacional frente a un otros que bien puede ser otra ocupación al interior o exterior de la misma organización.

Asimismo, en este sentido se puede concordar con lo manifestado por Ruiz (1992), referente a que si los trabajadores conocen los objetivos y las metas de la empresa, los empleados se sienten parte de la organización, pues observando la frecuencia del reactivo que mide el conocimiento de la misión y visión de este Centro presentada en la siguiente gráfica, este es favorable y se refleja en la identidad que tienen los empleados con el mismo.

**Gráfica 5.18 Estatus y frecuencia de la dimensión conocimiento de los objetivos institucionales**

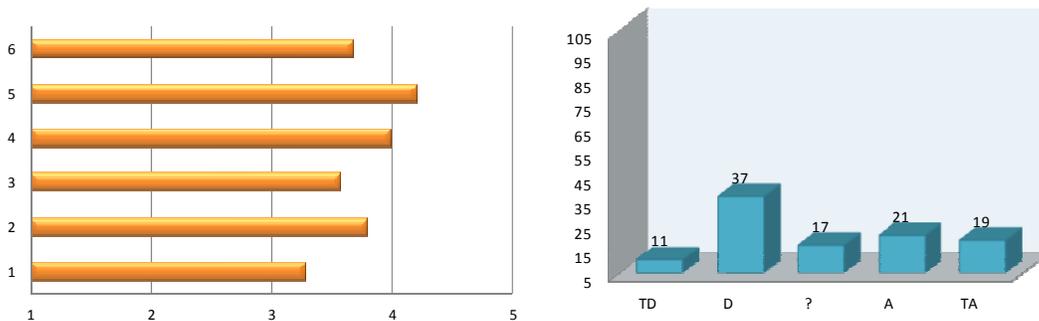


1. Cuando necesito información para hacer mi trabajo, sé claramente a quién acudir para que me ayude.
2. Me siento identificado con los objetivos del Centro.
3. Reconozco cuáles son mis funciones en el Centro.
4. Confío en que la actual dirección consolidará al Centro.
5. Conozco la misión y visión del Centro.
6. Los lineamientos del Centro me ayudan a desempeñar mi trabajo.

De acuerdo con los puntajes obtenidos en esta dimensión, se puede observar que en su mayoría se presenta un alto porcentaje en desacuerdo en el conocimiento de los objetivos, indicando un nivel poco significativo con respecto a la incertidumbre que tienen los sujetos por que la actual dirección consolide al Centro. Esto posiblemente se deba a la poca permanencia que tienen los profesores de asignatura en el Centro como para familiarizarse y conocer a fondo cuáles son los objetivos que sustentan la misión de este Centro, pues cabe señalar que del total de la población, el personal que representa el mayor porcentaje es el académico, en particular, los profesores de asignatura. Por otro lado, el personal académico y administrativo reconoce cuáles son las funciones que tienen que desempeñar, ya que reflejan identificarse con los objetivos de esta entidad, pues tienen un aceptable conocimiento de la misión y visión, situación que permite verse como fortaleza al relacionarse con la identidad que tienen los empleados con el Centro.

Estos resultados permiten estar de acuerdo con lo que señala Carmona (2008), con respecto a que los empleados que se sienten orgullosos de la empresa en la que laboran, se sienten comprometidos con los objetivos y las metas de la empresa. Al sentir este compromiso, reconocen e identifican las funciones que tienen que desempeñar para el logro de los objetivos planteados.

**Gráfica 5.19 Estatus y frecuencia de la dimensión responsabilidad**



1. Se me toma en consideración para realizar funciones que impactan en el desarrollo del Centro.
2. Se me brinda la oportunidad de realizar variedad de tareas orientadas al logro de los objetivos del Centro.
3. Mi jefe inmediato me solicita apoyo en actividades sobresalientes.
4. Se me brinda la confianza suficiente para llevar a cabo mis actividades.
5. Considero que el puesto que desempeño es de gran responsabilidad.
6. Se me ofrecen oportunidades para desarrollar las habilidades que poseo.

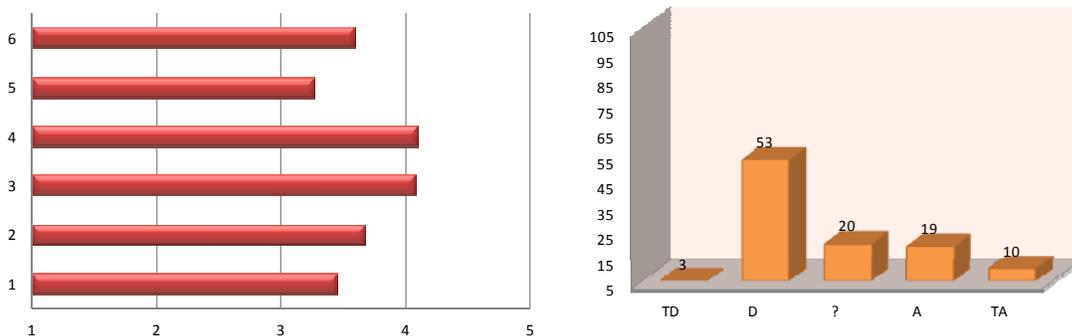
Aunado a la identidad que tienen los trabajadores con el Centro y el conocimiento de los objetivos del mismo, el personal académico y administrativo presenta una fortaleza aceptable con respecto a la percepción del puesto que desempeñan. Aunque un puntaje significativo está en desacuerdo por no ser considerados para realizar funciones que impacten en el desarrollo del Centro, esto no se puede considerar como una debilidad, ya que los puntajes obtenidos en la opción de respuesta de acuerdo y totalmente de acuerdo, representan una frecuencia de 40 puntos, mientras que las frecuencias del otro extremo tiene 48 puntos indicando con esto una diferencia poco significativa para considerar esta dimensión como una debilidad. Ahora bien, al considerarse los puntajes positivos con los que se encuentran indecisos, el puntaje es mayor, por lo que se puede señalar que el nivel de responsabilidad de los empleados es aceptable y de manera directa esto repercute para el logro de los objetivos del Centro.

Sin duda alguna, una de las características que representa a la responsabilidad es el desempeño de las funciones que tienen los empleados, en este sentido no hay concordancia con el punto de vista que manejan Toulson y Smith con referencia a que las prácticas del personal administrativo no se reflejan en el trabajo. Ya que se puede señalar que el desarrollo de las funciones tanto académicas como administrativas, en sí mismo refleja no sólo el trabajo, sino también el sentir del empleado al desempeñarlo, pues este repercute de manera directa en el nivel de responsabilidad del trabajador.

Cabe hacer la aclaración, que de acuerdo con lo señalado por Camarena *et al.* (2007), que el diagnóstico del clima organizacional, es utilizado por los administradores para intentar incidir en acciones como la producción. Por lo que se advierte que no es suficiente con llevar a cabo la evaluación, sino que también se deben solucionar los problemas tomando en consideración para esta dimensión, que el sentido de la responsabilidad creciente aclara quién es responsable de qué y quién vigila el desempeño relacionado con estas responsabilidades.

Asimismo, se concuerda con lo manifestado por los investigadores antes referidos, quienes señalan que esta dimensión se entiende como el sentimiento de los empleados acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo y como la medida en que se supervisan sus funciones es de tipo general, y no estrecha. En otras palabras el sentimiento que experimenta el trabajador de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo, ya que esto repercute directamente en su nivel de responsabilidad.

**Gráfica 5.20 Estatus y frecuencia de la dimensión toma de decisiones**



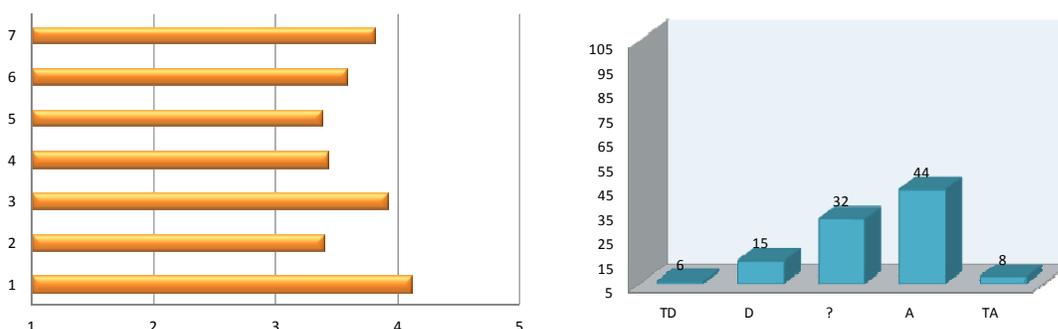
1. El personal que labora en el Centro asume la responsabilidad por las decisiones que toma.
2. Mis compañeros proporcionan la información que necesito en relación con mi trabajo.

3. Cuando me lo solicitan, comparto mis ideas como alternativas para la solución de problemas.
4. Utilizo diferentes fuentes de información para la toma de decisiones, cuando actúo para solucionar un problema.
5. El personal que labora en el Centro utiliza diferentes fuentes de información para la toma de decisiones.
6. Participo en la toma de decisiones dentro de mi área de trabajo.

En concordancia con lo que se ha venido señalando acerca de la dimensión de Toma de decisiones, esta dimensión presenta el puntaje más alto en desacuerdo por lo que, sin duda alguna, es una fuerte debilidad del Centro, que de manera directa podría obstaculizar el desarrollo de los objetivos planeados. Además, se observa un desacuerdo con respecto a cómo se asume la responsabilidad en la toma de decisiones; esto podría reflejar también un problema de comunicación pues las fuentes de información para la toma de decisiones no son las adecuadas, esto implica que las negociaciones y el manejo del conflicto también sean desfavorables como ya se ha venido mencionando.

Asimismo, concordando con lo señalado por Morrillo (2006), la dimensión como lo señala esta autora “participación en la toma de decisiones”, entre otras son las que determinan el clima organizacional participativo y predominan e inciden en la alta satisfacción laboral, por lo que al presentar un alto puntaje en la opción de respuesta en desacuerdo, también refleja que el tipo de clima organizacional evidentemente no es participativo y la satisfacción laboral no es tan favorable.

**Gráfica 5.21 Estatus y frecuencia de la dimensión trabajo en equipo**



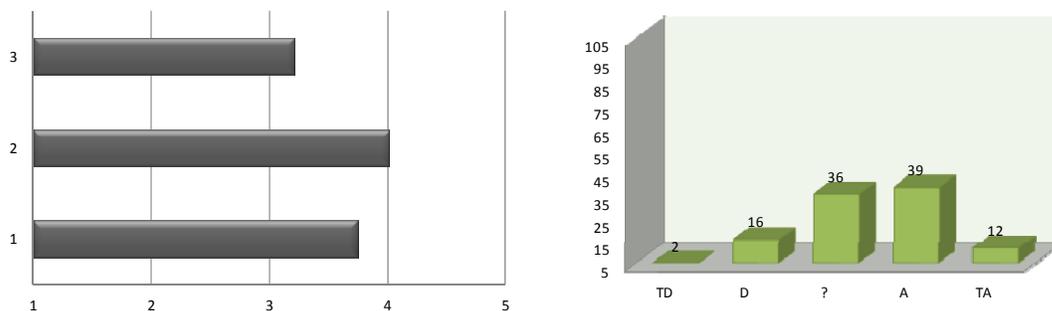
1. Considero que mi grupo de trabajo contribuye a que el Centro alcance sus metas.
2. Las decisiones en nuestro grupo de trabajo se toman en forma participativa.
3. Mi grupo de trabajo se fortalece, con la realización de las tareas.
4. En mi grupo de trabajo nos sentimos integrados.
5. Nos coordinamos efectivamente con otros grupos de trabajo.
6. En mi grupo de trabajo la gente con experiencia coopera con los de reciente ingreso.
7. La relación en mi grupo de trabajo resulta cooperativa.

Con respecto a la dimensión trabajo en equipo, se denota que existe una buena cohesión entre el personal para el desarrollo de las funciones y el logro de los objetivos, pues se observa un alto puntaje demostrando estar de acuerdo con el desarrollo de las actividades en grupo, ya que la contribución, coordinación e integración con los grupos de trabajo de forma intragrupal o intergrupala para el logro de los objetivos institucionales es satisfactoria.

Además, se puede señalar que esta dimensión se relaciona directamente con la siguiente dimensión. Observando los puntajes, se puede señalar que las diferencias son mínimas, por lo que se puede mencionar que los grupos de trabajo presentan un aceptable nivel de cooperación.

Esta dimensión es una de las analizadas por Johnson (2000), Rivera (2000), Vázquez y Guadarrama (2001), Puga (2002), Castillo (2003), como una de las variables que son importantes de considerar en la percepción del clima organizacional, quizá por la necesidad que tiene todo ser humano de ser un ente sociable, pues es precisamente en el desarrollo de toda actividad, que éste requiere de apoyo para el logro de sus objetivos. Asimismo, cabe destacar que esta dimensión se encuentra íntimamente relacionada con las dimensiones participación de los empleados y cooperación, pues en gran medida ambas se derivan del trabajo en equipo para poderse comprobar.

**Gráfica 5.22 Estatus y frecuencia de la dimensión cooperación**



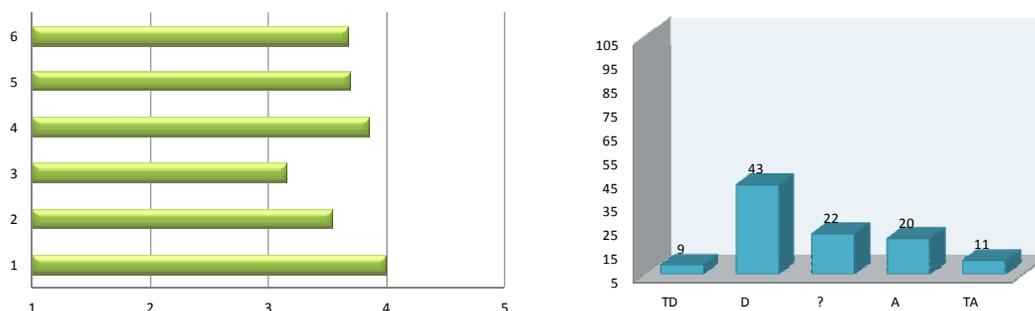
1. Mis compañeros de trabajo se interesan por ayudar a concluir las funciones a realizar.
2. Considero que las actividades que realizan los compañeros de trabajo, son de apoyo para el logro de los objetivos del Centro.
3. El personal que labora en el Centro pone mucha atención en terminar su trabajo y de ser necesario apoya.

En esta dimensión, se puede observar la concordancia del trabajo en equipo, por el nivel de compañerismo que proyectan los empleados de este Centro al momento de realizar su trabajo. Cabe señalar que aunque existe un nivel similar entre el estar de acuerdo en cómo se percibe el apoyo en grupo y el nivel de indiferencia ante este factor, es importante resaltar que los niveles de las opciones de respuesta totalmente de acuerdo y desacuerdo están por debajo de los puntajes del extremo derecho por lo que esta dimensión no implica una debilidad.

Esto permite también estar de acuerdo con Camarena *et al.* (2007), ya que definen esta dimensión como el sentimiento de los empleados sobre la existencia de un espíritu de ayuda, de tal forma que el énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

Asimismo, esta dimensión que forma parte de uno de los factores grupales permite coincidir con Toro (2005), autor que señala que la percepción colectiva y compartida de las realidades internas del grupo, en donde los aspectos sociales de la tarea se convierten en una fuente de satisfacción, generando entre otros elementos la cooperación.

**Gráfica 5.23 Estatus y frecuencia de la dimensión confort**



1. En términos generales, me siento satisfecho con mi ambiente de trabajo.
2. Considero que la distribución física de mi área me permite trabajar cómodamente.
3. Me dan confianza los sistemas de seguridad e higiene de mi área de trabajo.
4. Existe un ambiente organizado en mi trabajo.
5. El equipo con que cuento es el adecuado para realizar mi trabajo.
6. Las instalaciones en las que laboro me permiten realizar eficientemente mi trabajo.

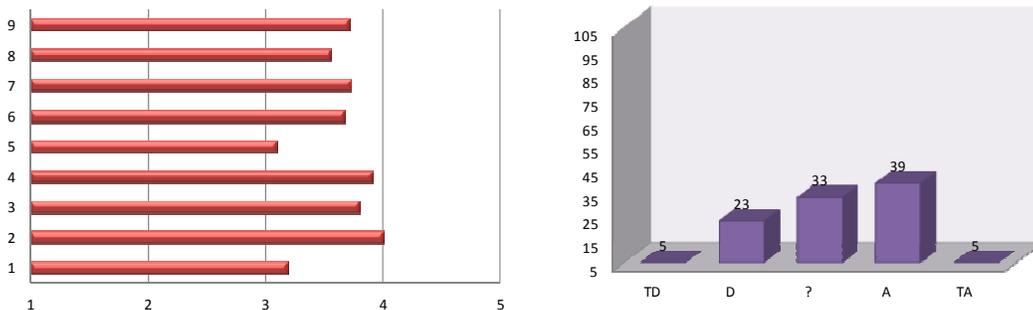
De acuerdo con las características físicas del Centro, los sistemas de seguridad e higiene se ven como una debilidad, situación que al analizar la historia de cómo se conformó el Centro de Enseñanza de Lenguas Extranjeras, se puede decir que con el transcurso de los años la misma demanda ha exigido un crecimiento forzado de este Centro.

Es sin lugar a dudas una debilidad importante que la estructura física de los espacios no permita realizar de manera óptima las actividades, pues el tamaño que tiene el Centro comparado con la demanda de servicios que ofrece se encuentra superado, lo que repercute directamente en los sistemas de seguridad e higiene, pues de acuerdo con lo observado, el personal señala un puntaje alto en desacuerdo, enfocándolo más en el aspecto del estado físico del lugar de trabajo, que a no contar con el equipo necesario para realizar sus actividades.

Cabe señalar que, a pesar de que esta entidad académica no cuenta con áreas espaciales, el personal que conformó la muestra en términos generales se siente satisfecho con su área de trabajo. Asimismo, se puede señalar que si el puntaje obtenido en la opción de respuesta de indecisión es considerado del lado de los puntajes de las opciones de respuesta de *acuerdo* y *totalmente de acuerdo*, se podría decir que la dimensión de confort hasta este momento, no implica una fuerte debilidad que impida el logro de los objetivos; pues esta problemática estructural no sólo es de competencia del titular de esta entidad, sino de la propia Universidad.

Aunado a esto, se puede señalar que en concordancia con Puga (2002), referente a que el clima laboral es la suma de factores físicos, psicológicos y sociales que se interrelacionan en un contexto, para crear una atmósfera perceptible y compartida, identificando que este concepto no es susceptible de rigidez estructural o delimitación categórica, ya que es dinámico, temporal y básicamente perceptual, lo que hace pensar que, el confort por sí solo no representa una variable significativa que determine que el empleado perciba su entorno como favorable o desfavorable.

**Gráfica 5.24 Estatus y frecuencia de la dimensión liderazgo**



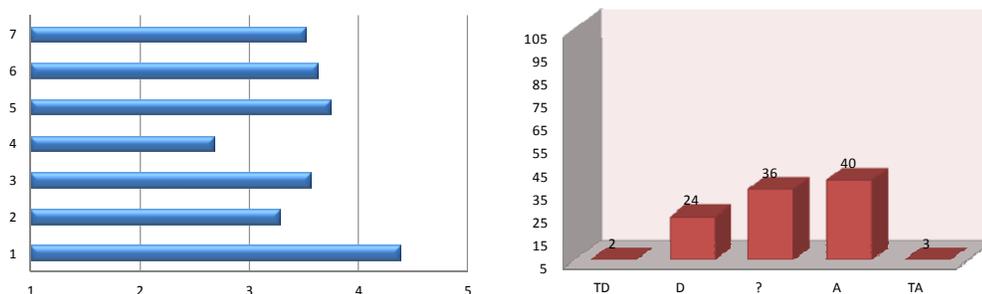
1. Los jefes conocen los problemas a los que se enfrenta el personal que labora en el Centro.
2. Cuando mi trabajo tiene algún error mi jefe me lo hace saber de manera cordial.

3. En situaciones problemáticas siempre cuento con el apoyo de mi jefe.
4. Mi jefe tiene una alta preparación para realizar su trabajo.
5. Seguimos a nuestro jefe por sus cualidades personales.
6. Considero que mi jefe es un líder que dirige hacia la obtención de resultados.
7. Mi jefe sabe qué hacer en los momentos difíciles.
8. Los jefes estimulan a que el trabajo se realice correctamente.
9. Mi jefe aprecia que el personal tome la iniciativa.

En términos generales, se puede señalar que el tipo de liderazgo que se ejerce en el Centro es el adecuado, ya que el puntaje más alto denota un acuerdo por la forma en cómo se desarrolla el liderazgo en las áreas de adscripción de los sujetos estudiados. Asimismo, se observa una leve indiferencia ante seguir a los jefes por sus cualidades personales o por creer que se cuenta con el apoyo de estos en situaciones problemáticas.

Sin duda alguna, el liderazgo que ejercen las autoridades en cualquier entidad educativa tiene una gran influencia en cómo se percibe el clima organizacional, pues de conformidad con lo señalado por Forehand y Gilmer (1964) está determinado por el tamaño de la organización, su estructura organizacional, la complejidad sistemática de la organización, el estilo de liderazgo y la orientación de fines, ya que finalmente, el liderazgo es el proceso de motivar y ayudar a los demás a trabajar con entusiasmo para alcanzar objetivos.

**Gráfica 5.25 Estatus y frecuencia de la dimensión participación de los empleados**



1. Coopero con mis compañeros de trabajo para el logro de los objetivos.
2. Se considera el punto de vista del personal que labora en el Centro para llevar a cabo eventos académico-culturales.
3. Usualmente los jefes dan el crédito a las ideas que aporta el personal que labora en el Centro.
4. Se toma en cuenta la participación de todo el personal en los cambios relevantes del Centro.
5. En mi área se promueve trabajar en equipo.
6. En mi área de trabajo consideran mis sugerencias al momento de realizar una actividad.
7. El Centro apoya la participación y las nuevas ideas.

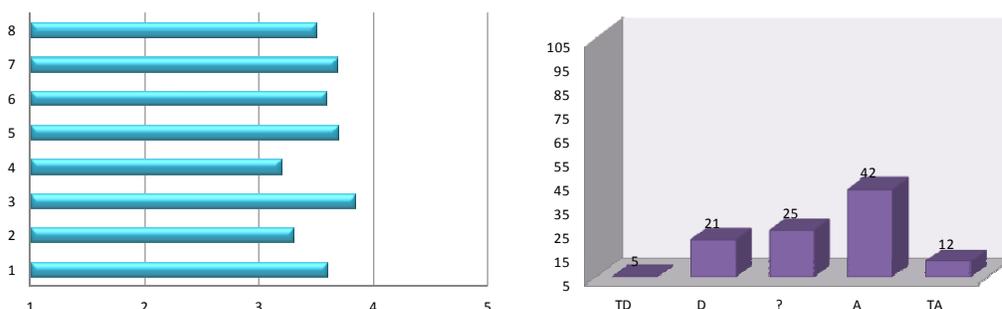
Esta dimensión está relacionada con la dimensión de trabajo en equipo y cooperación por lo que podemos observar que la participación de los empleados en el logro de los objetivos es adecuada, aunque bien es cierto que en situaciones que tienen que ver con la programación de eventos o cambios relevantes del Centro, las decisiones son tomadas en la cumbre, como ya se indicó anteriormente, lo que denota un índice de desacuerdo por parte de los empleados.

Esto permite estar en concordancia con lo señalado por Castillo (2003) referente a que la limitada participación en eventos y la poca oportunidad de realizar variedad de tareas denota en los empleados una insatisfacción, lo que repercute de manera directa en que los empleados perciban que sólo las autoridades pueden tomar decisiones con respecto a los cambios relevantes del Centro.

Asimismo, se concuerda con Camarena et al. (2007), autores que señalan que el involucramiento y participación de los empleados en la resolución de problemas, el establecimiento de metas y la generación de nuevas ideas. Ha permitido demostrar que la participación incrementa la calidad y la aceptación de las decisiones, la satisfacción en el trabajo y que promuevan el bienestar de los empleados.

Por lo anterior, el índice de desacuerdo y la indiferencia marcada sobre esta dimensión demuestra nuevamente que la participación se encuentra limitada, pues los ítemes que las definen presentan los índices más bajos, intuyendo con esto una repercusión directa en la satisfacción laboral, la calidad de algunos servicios, la falta de aceptación de las decisiones y en el bienestar general de los empleados.

**Gráfica 5.26 Estatus y frecuencia de la dimensión comunicación**



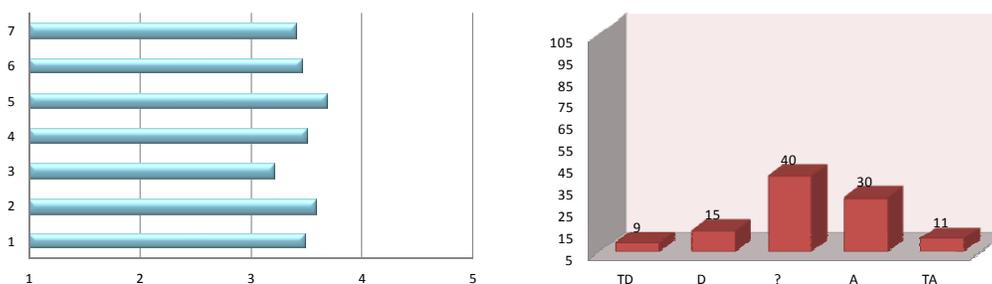
1. Recibo de mis compañeros información oportuna sobre asuntos relacionados con mi trabajo.
2. Se suministra suficiente información acerca de los criterios para conceder permisos para asistir a eventos.

3. Recibo de mi jefe inmediato información oportuna sobre asuntos de mi trabajo.
4. Los jefes mantienen una comunicación estrecha con el personal que labora en el Centro.
5. Dispongo de información suficiente sobre asuntos que tienen relación con mi trabajo.
6. Me proporcionan la información que necesito en relación con el Centro.
7. Mis compañeros disponen de información suficiente sobre los asuntos que me comunican en relación con mi trabajo.
8. Se me informa oportunamente acerca de los eventos que se realizarán en el Centro.

En esta dimensión, se puede observar que existe un alto porcentaje de sujetos que están de acuerdo con los niveles de información que se manejan en los procesos para realizar las funciones que se desempeñan. Sin embargo, se refleja una debilidad con respecto a la percepción que los trabajadores tienen acerca de la comunicación que los jefes mantienen con el personal, haciéndose notar de alguna forma también con el nivel de incertidumbre que tienen los empleados por no contar con la suficiente difusión de los lineamientos y criterios que se manejan en la normatividad interna del Centro para otorgar permisos para asistir a eventos.

Sin duda alguna, la comunicación es una de las herramientas más relevantes en toda organización, por lo que en el metaanálisis realizado en el capítulo II, es la dimensión mayormente considerada por diversos autores como: Likert (1967), Bowera y Taylor (1970), Reyes (1987), Puga (2002), Morillo (2006), Molocho (2010), Gómez y Trejos (2011), entre otros, pues no sólo por la importancia que en sí misma representa en el desarrollo de las funciones académico-administrativas en el manejo de la información, sino también por la correlación que presenta con todas las dimensiones estudiadas, ya que los resultados observados en esta dimensión pueden repercutir también en otras.

**Gráfica 5.27 Estatus y frecuencia de la dimensión motivación**



1. Se me estimula a ejecutar las ideas novedosas que presento.
2. Se me estimula a aceptar nuevas responsabilidades en mi trabajo.
3. Se estimula la creatividad del personal que labora en el Centro.
4. Se me estimula a realizar actividades que benefician mi área de trabajo.
5. La labor que desempeño es valorada por mi jefe inmediato.

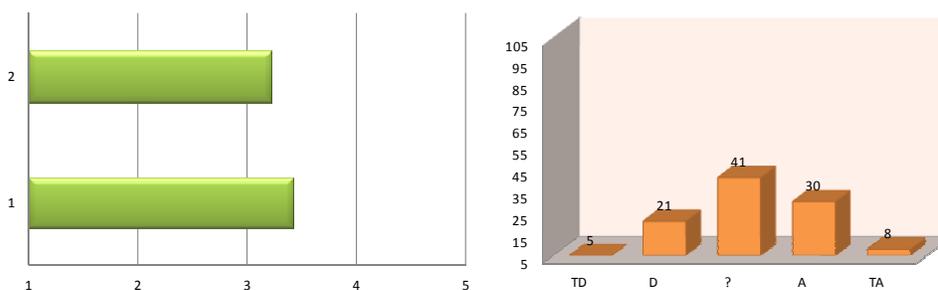
6. Se estimula la capacitación del personal que labora en el Centro.
7. Se ofrecen oportunidades para discutir mis actividades con otros compañeros de trabajo.

El nivel de motivación, que es proporcionado por los dirigentes, se percibe por parte de los empleados de manera indiferente, pues muchos de los factores que son utilizados para la estimulación están sujetos a la normatividad universitaria, por lo que se puede señalar que esta indiferencia indica, hasta cierto punto, un proceso de cotidianidad sobre lo que sucede al interior del Centro y aunque se lleven a cabo cambios que podrían despertar interés o motivación, estos no son percibidos de esta manera. Tal vez, esto se deba a las características propias de la muestra, ya que el 65% de la población estudiada tiene de 41 a más de 51 años de edad, de los cuales en su mayoría se encuentra el 56% de la población que tiene de 11 a 30 años de antigüedad en el Centro, lo que refleja un conocimiento amplio sobre la normatividad interna de esta entidad y una mayor resistencia a los cambios.

Cabe señalar, que de acuerdo con lo manifestado por Camarena (2010), el clima organizacional repercute sobre las motivaciones y el comportamiento de los empleados, no es exagerado afirmar que para algunas organizaciones el ser humano es el recurso máspreciado e imprescindible, pues su desempeño representa múltiples consecuencias para la empresa (productividad, satisfacción, rotación, adaptación, entre otras). Con base en lo manifestado por esta investigadora, se considera que esta dimensión es de vital importancia pues en ella radica el entusiasmo, sentimientos y emociones que la persona puede experimentar en el ejercicio de sus funciones. Aunque, bien es cierto, que la motivación puede ser inducida por múltiples factores, cuando ésta es provocada por el ambiente laboral que se experimenta en la organización, ésta repercute de manera directa en las aportaciones efectivas que un empleado quiera tener para el logro de los objetivos de la organización.

Asimismo, considerando a Ruiz (1992), que manifiesta que al no existir elementos que motiven a los empleados, se presenta insatisfacción hacia el trabajo y hacia la organización en las áreas administrativa y operativa. Aquí es de destacar la concordancia con él, salvo que en este estudio la insatisfacción no sólo se refleja en las áreas de servicios administrativos, sino también en las áreas académicas y de servicios académicos.

**Gráfica 5.28 Estatus y frecuencia de la dimensión relaciones interpersonales**



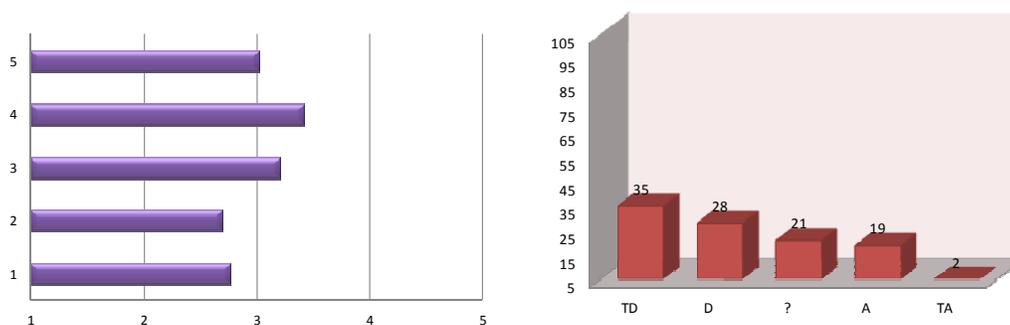
1. Las relaciones entre el personal del centro se consideran amistosas.
2. Existen buenas relaciones entre los jefes y sus subordinados del Centro.

En esta dimensión, se puede observar un alto nivel de indiferencia ante las relaciones interpersonales, seguido por una percepción por parte de los sujetos de que las relaciones son amistosas y de que las relaciones entre los jefes y los subordinados son adecuadas. Cabe señalar que, por el alto índice de indiferencia, el vínculo que tienen los empleados denota que es cordial y responde únicamente a relaciones laborales, pues se puede corroborar con la cohesión que hay en el trabajo en equipo, y en el nivel de cooperación que hay en el desarrollo de las actividades para el cumplimiento de los objetivos.

Esta dimensión está relacionada con otras, como la participación de los empleados, cooperación, comunicación, entre otras. Considerando los resultados encontrados por Castillo (2003) en su estudio de investigación, se puede señalar que indudablemente la poca participación en reuniones convocadas por la dirección, aunadas a la deficiente motivación encontrada en este Centro, refleja un desinterés por reafirmar las relaciones interpersonales, lo que provoca a su vez una percepción de indiferencia en este sentido.

Ya que de acuerdo con lo señalado por Camarena et al. (2007), consideran que esta dimensión define la percepción por parte de los empleados acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales entre pares, jefes y subordinados.

**Gráfica 5.29 Estatus y frecuencia de la dimensión negociación y manejo del conflicto**



1. Considero que el trabajo que realizan los directivos para manejar conflictos es bueno.
2. Los miembros que se encuentran involucrados en un conflicto escuchan sus necesidades y se hacen acuerdos entre sí.
3. Se establecen conversaciones respetuosas ante un conflicto de manera que permita que ambas partes ganen.
4. Los jefes animan al personal a confiar en sí mismos cuando surge un problema.
5. En el Centro se acepta la existencia de los conflictos, se les asume y maneja trabajando en ellos.

De acuerdo con los resultados obtenidos, se puede observar que un alto nivel se encuentra totalmente en desacuerdo en cómo los directivos manejan los conflictos y negocian los acuerdos. Asimismo, se tiene una percepción en desacuerdo que el Centro acepte la existencia de conflictos y los asuma y trabaje en ellos. Esta dimensión de manera conjunta con la dimensión toma de decisiones, presenta una fuerte debilidad para el Centro, lo que podría repercutir en gran medida en el logro de los objetivos planteados como ya se mencionó.

En este sentido se concuerda con Camarena et al. (2007), en el sentido de que los conflictos reflejan un sentimiento del grado en el que los empleados, tanto pares como superiores deben considerar y aceptar las opiniones discrepantes y no temer enfrentar y soluciones los problemas en el momento en que se susciten.

Los resultados encontrados en esta dimensión y la dimensión de toma de decisiones concuerdan con lo manifestado por Espinoza (2005), con respecto a que existen determinadas áreas que requieren mayor atención que otras, por lo que es de suma importancia establecer qué dimensiones presentaron fortalezas y debilidades de acuerdo con los ítems que las conforman, para que a partir de esta información se consideren las acciones de seguimiento, mantenimiento y corrección que servirán para proponer las recomendaciones a implementar para el mejoramiento de este Centro.

Para determinar estas acciones se consideraron los resultados reflejados en cada una de las dimensiones, de acuerdo con las frecuencias por dimensión-reactivos y con los estatus individuales, conforme se presentan en la tabla 5.23 que a continuación se detalla.

Tabla 5.23 Análisis de ítemes de acuerdo con los factores internos.

		FACTORES INTERNOS			
		Fortalezas (ÍTEMES)	Puntaje (intermedio)	Debilidades (ÍTEMES)	No. de ítemes en escala final
<b>DIMENSIONES</b>	Motivación	38	5, 17, 36, 48 y 65	32	7
	Responsabilidad	21, , 41 y 46	28 y 68	13	6
	Liderazgo	16, 18, 24, 53, 58, y 67	61	7 y 37	9
	Relaciones interpersonales	57		72	2
	Cooperación	12 y 25		60	3
	Participación de los empleados	2 y 27	6, 11, 31 y 75	22	7
	Trabajo en equipo	8, 34, 66, 70	15 y 39	52	7
	Comunicación	3, 20, 29 y 59	14, 35, y 62	26	8
	Toma de decisiones	19 y 40	9 y 77	1 y 45	6
	Conocimiento de los objetivos institucionales	30, 50 y 69	33 y 71	54	6
	Negociación y manejo del conflicto		64	43, 44, 49 y 73	5
	Confort	10, 51 y 76	23 y 74	42	6
	Identidad	55, 56 y 63	4 y 47		5

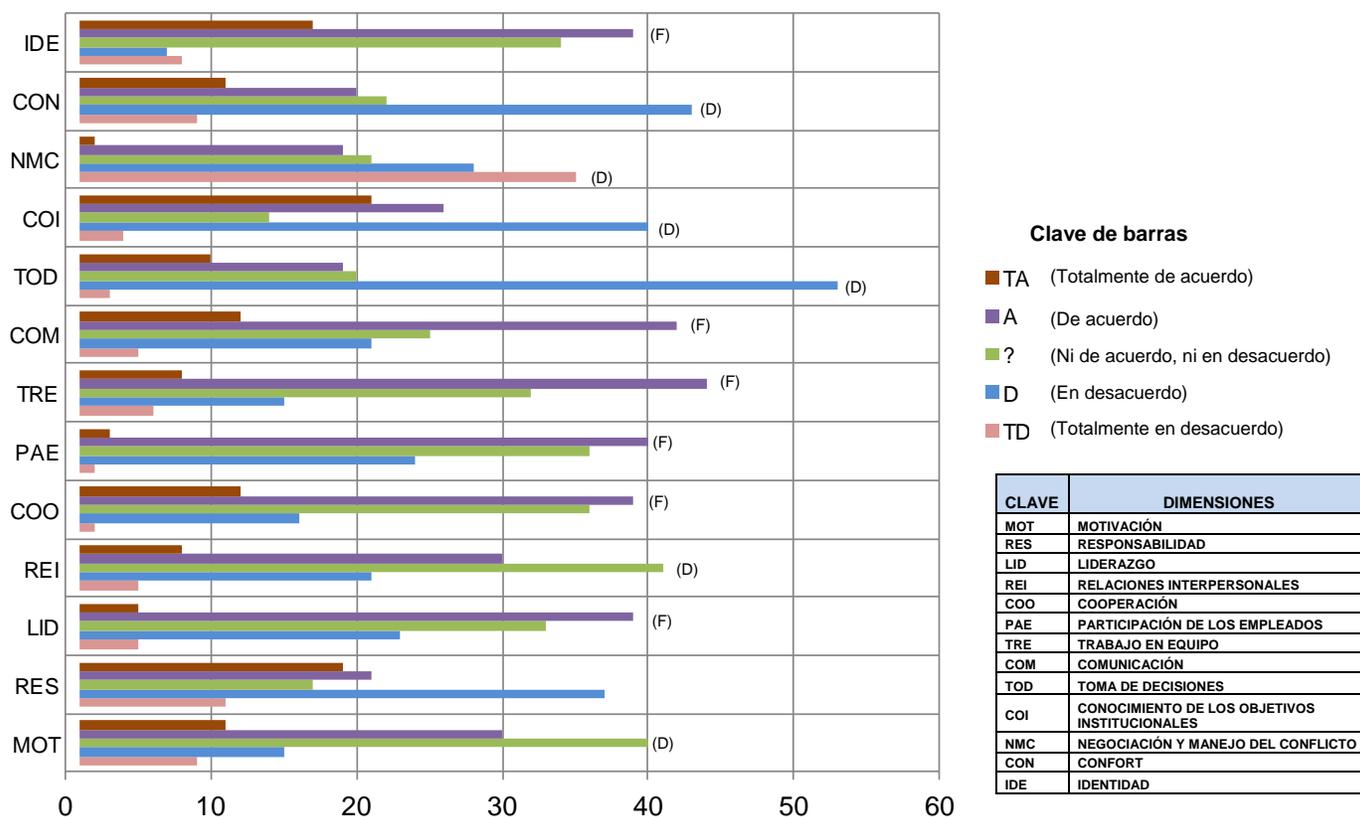
Nota: El análisis de esta tabla fue elaborada con el registro anecdótico de las frecuencias por ítem y con los datos observados en los gráficos de los estatus individuales de cada una de las dimensiones. Elaboración propia, Reyna García, Z. (2012).

Esta tabla permite identificar de una manera más detallada cuáles son los reactivos que presentan un peso importante en las fortalezas y las debilidades, misma que de manera conjunta con los resultados analizados por dimensión servirán para describir las acciones a seguir en el apartado de las recomendaciones, como ya se mencionó anteriormente.

Es importante hacer mención que de acuerdo con Camarena et al. (2007), el diagnóstico del clima organizacional puede representar la posibilidad de establecer si en la organización existen conductas nocivas o benéficas que pudieran incidir en la consecución de los objetivos, por lo que una vez detectadas dichas conductas, este diagnóstico podría presentar la posibilidad de proporcionar algunos lineamientos para determinar las condiciones propicias para el logro de los objetivos de dicha organización. Por lo anterior, es fundamental advertir que, aunque se puede incidir en el comportamiento de los miembros de una organización, este no se determina por completo, ya que no depende de la toma de decisiones de unos cuantos, se torna como la cultura organizacional cotidiana de los sentimientos definidos de los que viven y experimentan la realidad de la organización en cuestión.

Finalmente, de acuerdo con el estatus general por frecuencias observadas en todas las dimensiones se encontró lo siguiente:

**Gráfica 5.30 Estatus General de las frecuencias de todas las dimensiones**



Como se puede observar en la gráfica 5.30 de estatus general de las frecuencias por dimensión, las que presentan el nivel más alto de debilidad (indicadas con una letra D) en el Centro de Enseñanza de Lenguas Extranjeras es la percepción que tienen los empleados con respecto a la forma en cómo se toman las decisiones y la negociación y manejo del conflicto. Asimismo, con menor grado en desacuerdo o nivel de indiferencia se encuentran las dimensiones confort, relaciones interpersonales, conocimiento de los objetivos institucionales y motivación.

Sin embargo, también es importante señalar que las dimensiones que se presentan como fortalezas (señaladas con una letra F) son: trabajo en equipo, comunicación y participación de los empleados, en menor grado están liderazgo, cooperación e identidad. Cabe señalar que en la gráfica 5.30 no se señala la dimensión responsabilidad como una

debilidad, como ya se indicó en la gráfica 5.19 de estatus y frecuencia, debido a que los puntajes obtenidos en los reactivos que la conforman presentan en la opción de respuesta de acuerdo y totalmente de acuerdo una frecuencia de 40 puntos, mientras que las frecuencias del otro extremo tiene 48 puntos indicando con esto una diferencia poco significativa para considerar esta dimensión como una debilidad.

Por otra parte, es importante destacar que en las dimensiones: relaciones interpersonales, motivación, cooperación, participación de los empleados, identidad, liderazgo y trabajo en equipo, de las 13 dimensiones que conformaron el instrumento final, presentan una frecuencia de más de 30 puntos en la opción de respuesta intermedia, indicador que refleja que de los 105 sujetos evaluados el 39.04% de la muestra, es decir, un poco más de la tercera parte, presenta una actitud de indiferencia ante el tipo de clima organizacional existente en este Centro.

En el siguiente capítulo se detallarán las conclusiones a las que se llegó con el análisis de los datos obtenidos en la aplicación del instrumento de medición del clima organizacional. Asimismo, se darán las recomendaciones correspondientes en cada una de las dimensiones evaluadas y diagnosticadas, a fin de que el Centro pueda tomar las medidas necesarias e implementar los cambios que crea pertinentes para un mejor desempeño en el logro de los objetivos institucionales.



ONCLUSIONES Y  
RECOMENDACIONES

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### Conclusiones

En toda investigación se establecen objetivos, hipótesis por confirmar y la adquisición de nuevos conocimientos. Sin embargo, es indudable que en la mayoría de las ocasiones los resultados que todo estudio refleja lleva a una serie de divergencias en opiniones y formas de pensar acerca de cómo se interpretan los resultados que todo estudio representa, por lo que en este apartado se presentarán las conclusiones de una forma objetiva, apegada a los datos obtenidos en la aplicación del instrumento.

En relación con lo señalado en el marco teórico, los resultados reflejados y al hecho de que este estudio se llevó a cabo en un ámbito educativo, se puede mencionar que es una realidad indudable que el estudio del clima organizacional, en las entidades educativas está determinado por las características que éste tenga, pues la unidad de análisis es la que refleja cuáles son las dimensiones que determinan el estudio de su entorno de manera objetiva y precisa.

Se puede coincidir en que el clima organizacional es un sistema dinámico formado por un conjunto de atributos organizacionales múltiples como: el cambiar, crecer o adaptarse al medio y hasta reproducirse bajo ciertas condiciones de ambientes, entre otras, mismas que lo distinguen en cada caso particular que, a partir de la percepción de sus miembros, influye en el comportamiento de las personas que lo conforman. Es importante mencionar que uno de los elementos que no se puede perder de vista, es que, por ser un sistema dinámico, éste se encuentra en constante cambio, por lo que es relevante considerar los resultados y poner en marcha lo antes posible acciones que permitan llevar a cabo cambios en las dimensiones que presentan situaciones riesgosas para el logro de los objetivos.

Asimismo, es importante destacar que este sistema dinámico está constituido por diversos atributos organizacionales que se deben considerar al momento de llevar a cabo las acciones de cambio. Pero, sin lugar a dudas, uno de los elementos fundamentales a tomar en cuenta en primer lugar es el ser humano, pues éste determina, proyecta y percibe el clima organizacional de acuerdo con su personalidad, aspecto que en este

estudio no fue considerado por contener múltiples factores, que representarían una fuente de información relevante para otras líneas de investigación.

Con respecto al desarrollo de la medición del clima organizacional, éste se basó en un estudio transversal, pues interesa analizar el fenómeno en el presente. Sin embargo, por lo que reflejan las dimensiones al momento de ser analizadas, se considera que este estudio debería formar parte de los indicadores directivos que permitan verificar los avances del cumplimiento de los objetivos institucionales.

Ahora bien, con respecto a lo que reflejó el instrumento de medición del clima organizacional, luego de aplicar el instrumento, analizarlo y procesar la información necesaria para el desarrollo de esta investigación, se llegó a las siguientes conclusiones:

Considerando los resultados mencionados en el capítulo V y de acuerdo con la Teoría del clima organizacional de Likert (1974) desarrollada en el capítulo I, en donde el autor menciona que se deben de considerar las variables causales, intermedias y finales, se puede decir que el diagnóstico realizado ofrece el reflejo del estado interno de salud de esta entidad, por lo que conocer ahora de manera detallada este estado, permitirá que los directivos puedan tomar acciones precisas para mejorar el tipo de clima organizacional persistente en este Centro.

Por otra parte, de acuerdo con lo manifestado por Brunet (1987), las variables causales comprenden la estructura de la organización y la administración: reglas, decisiones, competencia y actitudes. Aquí es importante considerar que las variables causales tienen dos características esenciales; por un lado, pueden ser modificadas o transformadas por los miembros de la organización, quienes pueden agregar nuevos componentes para efectuar los cambios; y por el otro, son variables independiente de causa y efecto, esto representa una gran área de oportunidad, ya que al modificar estas variables, dichos cambios repercutirían en las variables intermedias y finales, y en caso de no existir cambio alguno en ésta, las otras permanecerían igual.

Cabe señalar que en las variables intermedias es en donde se efectúa la percepción de todas las dimensiones evaluadas (comunicación, motivación, toma de decisiones, liderazgo, etc.), esto nos demuestra la situación en la cual se encuentra la entidad estudiada.

Asimismo, las variables intermedias reflejan el estado interno y la salud de la organización y éstas están conformadas por: las actitudes, las motivaciones y las percepciones de todos los miembros. Cabe señalar que en este estudio sólo se consideró la percepción de los sujetos, pues el tomar en cuenta los diversos factores que conforman la personalidad del individuo, es demasiado complejo, además esto implicaría desviar el objetivo de este estudio.

Mientras las finales, como ya se mencionó, reflejan los logros, pues tiene que ver con la satisfacción, la calidad, la productividad y las ganancias entre otras. En este, caso en particular, determinan el tipo de clima organizacional que persiste en la unidad de análisis estudiada. Cabe hacer mención que el análisis que se hizo en estas variables causales, intermedias (sólo percepción de los sujetos) y finales permitió identificar las características propias de esta entidad académica.

Por lo anterior, y considerando las características del Centro de Enseñanza de Lenguas Extranjeras de la UNAM y los resultados obtenidos en la aplicación del instrumento de medición, sobre todo en las dimensiones que denotaron un mayor índice de desacuerdo e indiferencia como fueron: toma de decisiones, negociación y manejo del conflicto, relaciones interpersonales y motivación, así como las dimensiones con alto nivel de fortaleza que delimitan el tipo de clima que son: trabajo en equipo, comunicación, participación de los empleados, liderazgo, cooperación, además de identidad, se puede mencionar que el tipo de clima existente de acuerdo con la Teoría del clima organizacional de Rensis Likert en este Centro es del tipo de Sistema II Autoritario paternalista.

Este tipo de clima se determinó conforme a los resultados obtenidos, pues se observa en el método de mando que utilizan los dirigentes poca relación de confianza entre los empleados, ya que en el puntaje encontrado en la dimensión de liderazgo existen sólo seis puntos más en la opción de acuerdo, con respecto a las observadas en la opción de indiferencia. Esto sugiere que para llegar a tener un clima participativo la parte directiva disemine entre las áreas de mando la integración de los procesos de control y de decisión en lo concerniente a las tareas sustantivas de sus áreas.

Asimismo, en la dimensión de comunicación aunque ésta es adecuada, el reactivo con puntaje más bajo indica que la comunicación entre los jefes y subordinados no es tan estrecha, lo que demuestra un limitado nivel de confianza; la motivación es neutra pues

en el estatus general de las frecuencias de todas las dimensiones presenta el segundo puntaje más alto con respecto a la opción de indiferencia, siendo el mayor el de las relaciones interpersonales indicando una actitud de conformidad sobre lo que suceda o no en este Centro.

De acuerdo con este tipo de clima, los procesos de control permanecen siempre centralizados en la cima, algunas veces se delegan a los niveles intermedios o inferiores, mostrando que los dirigentes juegan mucho con las necesidades sociales de sus empleados. Sin embargo, los resultados obtenidos sugieren que se trabaje en un ambiente estable y estructurado no en impresión, sino en hechos reales y concretos.

La orientación que se maneja en este centro es condescendiente hacia los empleados. El trabajo en equipo es favorable. Sin embargo, no denota una similitud en el nivel de la responsabilidad en los empleados por el logro de los objetivos, ya que, como se mencionó, la motivación no es un elemento que determine un clima satisfactorio, lo que presupone que la satisfacción en el trabajo rara vez es satisfactoria, situación que se ve proyectada también en las relaciones interpersonales en donde se observa el puntaje más alto en la opción de indiferencia.

En lo concerniente al conocimiento de los objetivos institucionales, a pesar de que el nivel de la opción en desacuerdo es la más alta, esta dimensión es favorable, pues el puntaje de las opciones de respuesta altos es más significativo que los puntajes de las opciones de respuesta bajos, esto permite determinar un área de oportunidad, en donde los empleados reconozcan las órdenes y lineamientos sin resistencia clandestina como lo señala este tipo de clima autoritario paternalista.

En cuanto a la comunicación con respecto a los niveles de información que se manejan para el desarrollo de las actividades, en ésta se puede observar que a pesar de existir desconfianza por parte de los empleados con respecto a la distorsión que caracteriza a la comunicación ascendente, lateral o descendente, ésta es favorable, lo que conlleva a mantenerla y utilizarla como un área de oportunidad, considerando su amplitud con canales de comunicación más viables, claros y objetivos para fomentar la confianza.

En la dimensión de participación de los empleados la frecuencia más alta es la opción de acuerdo, por lo que el nivel de participación que existe en los empleados es adecuado, aunque la influencia suele ser subestimada, pues el control de las acciones a realizar se

efectúa en la cumbre, lo que hasta cierto punto impide mejoras hacia una organización formal.

De acuerdo con los resultados obtenidos en la dimensión negociación y manejo del conflicto, y la dimensión toma de decisiones, se observa un nivel alto de debilidad por su alto índice de desacuerdo, por lo que requiere de una intervención inmediata, ya que esto implica una debilidad para que se efectúen las actividades planeadas de manera óptima, reflejando de manera consistente posibles conflictos que pueden bloquear o limitar el logro de los objetivos institucionales, mismos que mermarían la misión y la visión del Centro.

Es importante mencionar que de manera general en el análisis de las dimensiones comunicación, trabajo en equipo, participación de los empleados, y en menor grado, liderazgo, identidad y cooperación representan áreas de fortaleza, a pesar de que presentan un alto nivel de incertidumbre; éste es menor en comparación a los puntajes observados en la opción de acuerdo. Por lo tanto, aplicando acciones de seguimiento y mantenimiento sobre éstas, podrían permitir un giro al tipo de clima existente.

Los resultados encontrados en las variables demográficas: género, edad, estado civil, y grado de estudios, demuestran que la población es homogénea y por lo tanto, perciben y comparten de manera semejante el clima organizacional que prevalece en el Centro de Enseñanza de Lenguas Extranjeras.

Asimismo, en estas variables demográficas: género, edad, estado civil y grado de estudios se confirmaron las hipótesis estadísticas alternas, que señalan que no existen diferencias significativas con respecto a cómo perciben el clima organizacional los empleados que laboran en el Centro de Enseñanza de Lenguas Extranjeras.

Por otra parte, se puede señalar que en las variables antigüedad en el Centro, tipo de contrato y área de adscripción no existió ninguna diferencia significativa, por lo que todas las hipótesis estadísticas alternas de estas variables fueron aceptadas; confirmando con estos resultados que la muestra evaluada es homogénea con respecto a cómo los sujetos percibieron el clima organizacional de este Centro.

Las dimensiones que caracterizan al clima organizacional con base en el análisis comparativo, el pilotaje y el diseño del instrumento final para los centros de enseñanza de

lenguas son: motivación, responsabilidad, liderazgo, relaciones interpersonales, cooperación, participación de los empleados, trabajo en equipo, comunicación, toma de decisiones, conocimiento de los objetivos institucionales, negociación y manejo del conflicto, confort e identidad.

Cabe señalar que, a pesar de las debilidades encontradas en las dimensiones: toma de decisiones, negociación y manejo del conflicto, confort y conocimientos de los objetivos institucionales, en el diagnóstico de las dimensiones del estatus general; al llevar a cabo el análisis de forma individual para cada uno los reactivos que conformaron las dimensiones, se pudo observar que en éstas siempre se encontró uno o varios reactivos que en su nivel de frecuencia rebasaban el puntaje de indiferencia, inclinándose más a la opción de respuesta en acuerdo con el clima organizacional percibido en el Centro.

Por otra parte, es importante mencionar que se cumplieron los objetivos planteados, además, se confirma la hipótesis de trabajo de esta investigación, toda vez que a través de la aplicación del instrumento fue posible identificar y diagnosticar las dimensiones del clima organizacional que caracterizan a este Centro a través de las trece dimensiones que exploró el instrumento de medición. Asimismo, se definió y describió el perfil del clima percibido por el personal del Centro de Enseñanza de Lenguas Extranjeras y se detectaron las debilidades y fortalezas del mismo, en función de que éstas influyen sobre sus expectativas y afectan o favorecen el cumplimiento de los objetivos institucionales.

En cuanto a los resultados obtenidos de manera general, estos permiten observar que a pesar de que el Centro tiene un tipo de Sistema II Autoritario paternalista, de acuerdo con la Teoría del clima organizacional de Rensis Likert, el clima es percibido por el 49% de la muestra como favorable, pues, si bien es cierto que existe un 25% que se muestra indiferente, este porcentaje es menor al antes señalado; de igual forma el 26% restante que lo ve como desfavorable. Sin duda alguna, al hacer el comparativo entre los sujetos que lo perciben como favorable (frecuencia 31 puntos) contra los indiferentes (frecuencia 29 puntos) más los que lo perciben como desfavorable (frecuencia 26 puntos), se puede señalar que aunque la diferencia es mínima esto permite concluir que, en términos generales, la mitad de la población se encuentra de acuerdo con el tipo de clima organizacional existente en el Centro y la otra mitad está en desacuerdo.

Cabe puntualizar que las diversas variables no son significativas para que la población del Centro perciba de diferente forma el clima organizacional. Esto explica el valor .167 (Véase anexo 3) obtenido en la varianza, por lo que tiende a ser un instrumento con validez de constructo, con una consistencia interna de alfa de Cronbach igual a .989, quedando así comprobado que el instrumento realmente es confiable para medir el clima organizacional en los centros de enseñanza de lenguas.

Por lo anterior, se puede decir que el instrumento diseñado es factible para llevar a cabo el diagnóstico del clima organizacional en los centros de enseñanza de lenguas, que cuenten con las características de la unidad de análisis de este estudio. Asimismo, se confirma que es muy factible que el diagnóstico del clima organizacional realizado se modifique, por tratarse de un sistema dinámico que a su vez está constituido por personas que se encuentran en constante cambio.

Sin duda alguna, desde el punto de vista personal, la aportación más relevante en este estudio fue el diseño de un instrumento de medición del clima organizacional, ya que mediante éste se obtuvo la información necesaria que permitió el diagnóstico y la detección de los factores de fortaleza y debilidad que tiene el Centro de Enseñanza de Lenguas Extranjeras, situación que no podría ser posible sin éste, pues actualmente no existe un instrumento que permita diagnosticar el entorno laboral de las instituciones educativas de enseñanza de lenguas.

Toda herramienta de evaluación conlleva riesgos y responsabilidades, en este caso se utilizó para evaluar el clima organizacional; el sólo hecho de preguntar por él conlleva cambios inmersos al interior de los seres humanos, como por ejemplo, al momento de la evaluación se hicieron conscientes de su sentir y apreciación acerca de su entorno laboral. La responsabilidad radicará en el uso de los resultados del diagnóstico, ya que la finalidad de este estudio, además de la obtención del grado de maestría, radicó en presentar una herramienta que ofreciera el conocimiento del clima organizacional de los centros de enseñanza de lenguas para mejorar el entorno, tanto para las autoridades como para el bienestar de los sujetos en su ámbito de trabajo, a fin de que los objetivos institucionales se concreten de manera óptima conforme a lo planeado.

## Recomendaciones

Considero que el conocimiento del clima organizacional representa una opción para implementar cambios que permitirán que tanto autoridades como trabajadores den el mejor esfuerzo para el alcance de los objetivos institucionales, así como para mejorar las capacidades y habilidades en la solución de problemas en las organizaciones, por ello se recomienda que la aplicación del diagnóstico del clima organizacional se efectúe de manera sistemática, como un camino que induzca a alcanzar un entorno de trabajo que favorezca el bienestar de la organización en su conjunto.

Con base en las evidencias obtenidas a través del diagnóstico del clima organizacional realizado en el Centro de Enseñanza de Lenguas Extranjeras, objeto de este estudio se recomienda aplicar creativamente un sistema de acciones correctivas, de seguimiento y mantenimiento en las dimensiones que conformaron el instrumento de medición del clima organizacional, que vaya acorde con las necesidades del país, de la sociedad y en particular del Centro, propiciando la aplicación de conocimientos del comportamiento humano y la administración para mejorar tanto el comportamiento individual como grupal, permitiendo una adecuada ejecución en la negociación y manejo del conflicto, así como en la toma de decisiones, factores que presentaron un alto índice de debilidad haciendo necesaria una intervención inmediata.

De acuerdo con los resultados obtenidos en este Centro el Sistema II Autoritario paternalista fue el tipo de clima organizacional encontrado, por lo que se recomienda implementar un cambio planificado, tomando en consideración lo siguiente:

Muévase gradualmente hacia el modelo del Sistema 4. No intente dar un solo salto grande, como lo es el pasar del Sistema 1 al Sistema 4. Más bien desplácese del Sistema 1 al Sistema 2, del Sistema 2 al Sistema 3 y del Sistema 3 al Sistema 4. Tanto los dirigentes como los miembros carecen de las destrezas necesarias y encontrarán difícil lograr un cambio súbito y considerable hacia el Sistema 4. Al moverse hacia él, un dirigente no debe hacer un cambio más grande, en ningún momento, de aquel al que puedan ajustarse cómodamente y ante el cual puedan responder en forma positiva los subordinados o los miembros. Si un dirigente de pronto hace un cambio considerable, los miembros no tienen las destrezas de interacción necesarias para responder en forma

adecuada y, por lo regular, se sienten inseguros o atemorizados por el cambio y responden negativamente ante él (Likert y Likert, 1986, p. 328).

Nota: Los tipos de clima de la Teoría del clima organizacional de Likert, descritos en el Capítulo I son: I. Autoritario explotador, II. Autoritario paternalista, III. Consultivo y IV Participación de grupo.

Al igual que estos autores, desde el punto de vista personal recomiendo que los cambios que se realicen en este Centro se efectúen de manera paulatina, ya que los cambios bruscos podrían repercutir de manera negativa en la percepción y sentir de los empleados, provocando decepción o indiferencia ante los sucesos o variaciones que se pretendan implementar para mejoras.

Asimismo, estos autores sugieren que se involucre a todas las personas cuyo comportamiento tienen que cambiar para producir el mejoramiento en la acción planeada. Por lo anterior, se propone iniciar con el establecimiento de un programa que permita enfocar la atención y solución a las dimensiones que reflejan debilidades, con el fin de llevarlas al Sistema II Autoritario paternalista, de acuerdo con la Teoría del clima organizacional de Rensis Likert, pues las dimensiones negociación y manejo del conflicto, así como toma de decisiones de acuerdo con los resultados obtenidos, se encuentra en un Sistema más bajo Sistema I Autoritario explotador.

Lo anterior, sería una respuesta de solución para el cambio del tipo de sistema. Cabe señalar que antes de tomar en cuenta cualquier acción de cambio se deben considerar las exigencias del ambiente externo e interno, la situación socio-económico-política que condicionan el funcionamiento de la Universidad Nacional Autónoma de México en lo general, y en lo particular, las necesidades y exigencias que se tienen planeadas en los objetivos institucionales del Centro.

Por lo anterior, y considerando los resultados del diagnóstico en donde se obtuvo que el Centro se encuentra en el Sistema II de Likert Autoritario paternalista, además de tomar en consideración el análisis de ítems de acuerdo con los factores internos (fortalezas y debilidades), encontrados en cada una de las dimensiones, se sugieren las siguientes propuestas de transición para propiciar un cambio hacia el Sistema III Consultivo y de manera paulatina con el seguimiento, mantenimiento y mejoramiento de las recomendaciones por dimensión, para llegar al Sistema IV de Likert Participación en grupo, en donde, de acuerdo con la Teoría del clima organizacional de Likert, son mejores las relaciones entre la dirección y el personal.

Se recomienda motivar implementando acciones correctivas con programas de motivación de naturaleza social, mediante cursos, talleres o pláticas, en los que se incluyan temas de autoestima, superación personal y salud mental; implementar reconocimiento en periodos intersemestrales al mejor empleado tanto a nivel formal como informal por coordinación o departamento y a nivel institucional a fin de año otorgar un reconocimiento de logro de metas en las coordinaciones y departamentos; desarrollar una mayor convivencia, sin dejar de lado la normatividad universitaria y los criterios y lineamientos de la reglamentación general del Centro, orientar al logro de los objetivos de manera conjunta entre directivos y empleados.

En cuanto a responsabilidad se recomienda que antes de que los jefes evalúen al personal académico y administrativo se propicien acciones correctivas mediante la retroalimentación mutua y personalizada desde un enfoque formal y ético donde se analicen las percepciones que tienen sobre el trabajo y las propuestas que sugieren para un mejor desempeño, seleccionando y poniendo en práctica aquellas que mejoren el ejercicio de las tareas. Asimismo, se sugiere que el jefe motive, valore y apoye al empleado haciéndole entender que su participación y colaboración en las tareas sustantivas del Centro son una parte fundamental para el logro de los objetivos.

En el rubro del liderazgo es importante dar seguimiento al ejercicio de liderazgo en los encargados de las áreas tanto académicas como administrativas, mediante el aprendizaje de habilidades que permitan mejorar los conocimientos de los líderes y posibiliten el incremento de la confianza de los empleados hacia los jefes. Asimismo, se debe considerar una capacitación enfocado hacia un estilo de liderazgo democrático, en donde desarrollen su capacidad de escuchar, de crear empatía por las personas que se encuentran en su área, la capacidad de tomar y ejecutar decisiones, la visión para el logro de los objetivos planteados y su capacidad de negociar para promover el trabajo en equipo.

A través de los cursos que se implementen en la dimensión de motivación se deberán crear acciones correctivas mediante oportunidades para establecer mejores relaciones interpersonales, en donde el nivel de cohesión existente persista y mejore la comunicación, no sólo desde el punto de vista laboral, sino también personal, sin olvidar o dejar de lado las tareas sustantivas del Centro. Sin duda alguna, los cursos enfocados en aspectos humanísticos tienen una peculiaridad especial, pues una de las principales características de estos, es que se da mayor énfasis a las relaciones interpersonales, por

lo que uno de los resultados principales e inmediatos es mejorar las relaciones interpersonales y la comunicación, creando una mayor cohesión entre los grupos de trabajo.

Con respecto a la cooperación se debe dar seguimiento y mantenimiento a las relaciones interpersonales fortaleciendo el nivel de compañerismo, mediante los cursos que se impartan creando interés por el bienestar tanto de los empleados así como del buen funcionamiento que debe otorgar el Centro.

Es recomendable continuar con los mecanismos de participación de los miembros de las coordinaciones y departamentos en la identificación de problemas presentados en el Centro, estableciendo propuestas de solución. Asimismo, se sugiere que los coordinadores y jefes de departamento consideren las sugerencias relevantes y estratégicas, que sean aportadas por los empleados tanto académicos como administrativos para el desarrollo de las actividades.

Con referencia al trabajo en equipo es importante otorgar seguimiento y mantenimiento en la cohesión, cooperación y nivel de compañerismo que existe en los grupos de trabajo, otorgando confianza y determinación para que en grupos o áreas de adscripción se logren los objetivos planteados.

En la comunicación se debe proporcionar seguimiento y mantenimiento abriendo canales de expresión de problemas mediante la implantación de un programa de reuniones con los encargados de las áreas académicas y administrativas, donde se puedan dar a conocer las inquietudes, sugerencias y quejas de los trabajadores de cada una de las áreas. Estas reuniones tendrán como finalidad conocer las propuestas y necesidades de todo el personal, dando respuesta a las sugerencias o inquietudes que se apeguen a la normatividad y los objetivos institucionales. Asimismo, se recomienda el desarrollo de un clima de confianza que propicie que la comunicación fluya en todas las direcciones, sin barreras o deficiencias en la interpretación.

Para propiciar mejoras en la toma de decisiones se recomienda crear acciones correctivas que permitan que los coordinadores y jefes de departamento tanto de las áreas académicas como administrativas se capaciten para la toma de decisiones, toda vez que, para la solución de un problemas, se debe contar con el conocimiento de toda la información para que se razone, se procese y se evalúen las alternativas de solución,

eligiendo el camino a seguir para ejecutar la toma de decisiones de manera óptima, habilidad que obtendrán mediante cursos o talleres.

Uno de las acciones que todo dirigente debe realizar para el logro de los objetivos, es difundir en qué consiste éste y cuáles serán las actividades a realizar para alcanzar los resultados planteados. Por lo que, en el conocimiento de los objetivos institucionales se recomienda dar seguimiento y mantenimiento a las acciones de difusión que permitan que el personal académico y administrativo tenga conocimiento de los objetivos institucionales, así como de las actividades que se realizan en el Centro para su logro.

Uno de los elementos fundamentales en toda organización para el manejo de los conflictos es la negociación, en este sentido se sugiere establecer acciones correctivas mediante un sistema de capacitación para los coordinadores y jefes de departamento de las áreas académicas y administrativas, que generen aprendizaje práctico que propicien la habilidad en las técnicas de la negociación obteniendo la solución apropiada para ambas partes en los problemas percibidos, creando el fenómeno de relaciones de confianza y la tolerancia de las diferencias de opinión, así como la disposición para buscar soluciones en el manejo de los conflictos de manera efectiva, evitando con esto los obstáculos para el logro de los objetivos institucionales.

En cuanto al confort se recomienda proporcionar seguimiento a las evaluaciones de las necesidades de las áreas y continuar con el mantenimiento y actualización de los equipos y herramientas de trabajo. Asimismo, valorar en un futuro próximo, la petición a las autoridades universitarias correspondientes de la solicitud de un espacio acorde a las necesidades del Centro, a fin de poder cumplir cabalmente con las demandas para el cumplimiento óptimo de la misión del Centro.

Se propone continuar con acciones de mantenimiento en el espíritu de identidad que tienen los empleados con el Centro de Enseñanza de Lenguas Extranjeras, integrando técnicas de pertenencia a su área de trabajo, durante los cursos que se sugiere realizar en las demás dimensiones. Asimismo, implementar actividades en donde se hagan partícipes a los empleados de los objetivos alcanzados y de los reconocimientos que se obtengan en el Centro por sus logros y su desempeño, manteniéndose con esto un sentimiento de orgullo y pertenencia hacia éste.

Las anteriores recomendaciones, de ser aceptadas por las autoridades del Centro, permitirán la formulación de estrategias para su resolución, sobre todo en las dimensiones que presentaron un indicador de debilidad altamente significativo. Otra de las recomendaciones a considerar es que por ser un estudio transversal, para ser útil, debe constituirse como una herramienta dentro del proceso de dirección, que permita verificar los avances en la transición del cambio del tipo de clima organizacional, así como de los objetivos planteados, por lo que se sugiere que se realicen estudios longitudinales para determinar dichos alcances, a fin de establecer y monitorear la evolución de las dimensiones que conforman dicho estudio.

Cabe señalar que las recomendaciones anteriores están destinadas a los dirigentes de este Centro.

A los empleados tanto académicos como administrativos del Centro de Enseñanza de Lenguas Extranjeras, se recomienda brindar disposición, atención y respeto a las jerarquías en los momentos en que existan conflictos; permitiendo con esto una negociación óptima y respetuosa, a fin de ejecutar la toma de decisiones que lleve, en consecuencia, a un beneficio mutuo de las partes.

Asimismo, se sugiere que busquen, de acuerdo con las exigencias de su categoría y sus capacidades, una mayor responsabilidad en su área de adscripción, que les permita ajustar ésta a las necesidades del Centro. Además, se propone que en las relaciones con la autoridad se asimilen los mensajes de manera objetiva, evitando distorsiones en la interpretación de la comunicación, sobre todo en la ejecución de la toma de decisiones, a fin de que se realice un trabajo eficiente.

Por último, es necesario tomar en cuenta que el hecho de realizar estudios de este tipo, hace surgir expectativas en los empleados de que sus opiniones son importantes para las autoridades y que alguna acción habrá de tomarse para beneficiar la situación existente. Se recomienda que, en caso de utilizar el instrumento diseñado en este estudio o los resultados obtenidos para llevar a cabo las acciones antes descritas, se haga con la debida responsabilidad y en apego a lo señalado en el mismo, a fin de no acrecentar el escepticismo de los empleados y generar una mala impresión sobre el instrumento.

## **Aportaciones**

Esta investigación otorga la identificación de las dimensiones que determinan el diagnóstico del clima organizacional en los centros de enseñanza de lenguas que tengan similitud con las características de la unidad de análisis estudiada. Asimismo, pretende contribuir con información que permita a las autoridades tener un conocimiento objetivo del entorno donde se desenvuelven los empleados del Centro de Enseñanza de Lenguas Extranjeras de la UNAM, es decir, conocer su ámbito institucional desde la percepción de los empleados, misma que contribuirá a que los dirigentes conozcan sus fortalezas y debilidades para que a través de este conocimiento se tomen las acciones correctivas, de seguimiento o de mantenimiento para lograr un clima participativo que repercuta en la obtención de los objetivos institucionales de una manera óptima.

En este estudio además de la investigación en sí misma, el primer capítulo se abocó a definir lo que es el clima organizacional y a otorgar una precisión sobre lo que se entiende por clima organizacional, ya que en diversos estudios de investigación el término es confundido con el comportamiento organizacional, cultura organizacional y clima laboral, la definición que se adoptó y aportó en esta investigación es la que se cita a continuación.

**Clima organizacional:** es un sistema dinámico formado por un conjunto de atributos organizacionales múltiples que lo distinguen en cada caso particular que, a partir de la percepción de sus miembros, influye en el comportamiento de las personas que lo conforman.

Definición que desde el punto de vista particular, cuenta con los elementos necesarios que reflejan el significado de manera objetiva acerca de lo que se entiende por clima organizacional, por lo que se espera que dicho concepto sea de utilidad para futuras investigaciones.

Como se pudo observar en el capítulo II, en la mayoría de las investigaciones se construyeron los instrumentos de medición *ad hoc* para varios de los estudios, pues de manera general los existentes están más enfocados a los medios empresariales u organizacionales y son muy pocos los instrumentos que se han realizado en México con respecto al clima organizacional en los ámbitos institucionales.

De lo anterior, nació esta inquietud y preocupación por que se visualicen mejoras en los ámbitos educativos, por lo que para realizar este estudio de investigación se tuvo que diseñar un instrumento de medición, que permitió llevar a cabo el diagnóstico del clima organizacional de los centros de enseñanza de lenguas de una forma más objetiva, ya que en la actualidad no existe ningún instrumento que cumpla este objetivo.

El instrumento diseñado además de proporcionar el diagnóstico del clima organizacional del Centro de Enseñanza de Lenguas Extranjeras, también contribuyó en la adquisición de una herramienta sensible, objetiva, válida y confiable que tiene por objetivo diagnosticar el clima organizacional de cualquier centro de enseñanza de lenguas.

Además, las conclusiones de este estudio sirven como punto de partida, para que las autoridades de este Centro conozcan las fortalezas y debilidades que, de manera directa, influyen en los procesos administrativos que, en un sentido estricto, convergen en el desarrollo de las actividades de enseñanza para el logro de los objetivos institucionales de las entidades académicas.

### **Limitaciones del estudio**

Todo estudio de investigación enfocado al diagnóstico del clima organizacional puede ser muy amplio o restringido, pues depende de la decisión del investigador y de la pertinencia del estudio. Los factores que determinaron las limitantes en este estudio fueron los aspectos físicos, sociales y psicológico-perceptuales pues son estos los que definieron las circunstancias, el momento y los sujetos a considerar para el desarrollo de este estudio.

La muestra utilizada en esta investigación, aunque es una muestra representativa, debido a que su muestreo probabilístico estratificado se obtuvo mediante un proceso estadístico, y demuestra resultados satisfactorios en las evaluaciones estadísticas en la correlación de las variables utilizadas, es comprendida como una muestra reducida. Cabe señalar que para los instrumentos de nueva creación es recomendable utilizar muestras con mayor número de participantes, por lo que se sugiere que para posteriores diagnósticos se utilicen muestras más grandes o censos que eviten resultados espurios. Esto permitiría establecer la validez de constructo, ya sea por modelamiento o análisis factorial.

Una de las limitaciones que se observó por no aplicar el instrumento de medición a toda la población es que no se puede llevar a cabo el análisis de los datos por área, debido a que los estratos de la muestra se obtuvieron tomando en consideración sólo la categoría, impidiendo con esto obtener estratos representativos que permitieron determinar el tipo de clima organizacional percibido por área, pues finalmente son los microclimas de todas las áreas de una entidad los que conforman el clima global.

El diseño de investigación transversal utilizado en este estudio, impide el análisis de la evolución de las distintas dimensiones evaluadas. Esto limita el seguimiento de los cambios que podrían presentarse en los años posteriores, dificultando también a los dirigentes la posibilidad de verificar los avances obtenidos con la implementación de las recomendaciones propuestas, pues recordemos que el clima organizacional es un sistema dinámico.

La aplicación del instrumento refleja la percepción de los encuestados respecto de ciertos factores organizacionales, Por lo tanto, se debe considerar el aspecto subjetivo de los participantes en la medición, ya que las respuestas producen sesgos cuando son automáticas o poco reflexionadas.

Para poder contrastar los resultados entre empleados y jefes, se recomienda que en futuros estudios se aplique el instrumento a ambos sectores, para analizar desde otra óptica cómo se percibe el clima organizacional y establecer acciones más apropiadas a cada área.

Con la finalidad de conocer los cambios obtenidos en las dimensiones mediante la práctica de las recomendaciones presentadas, se sugiere realizar un estudio longitudinal que permita medir y dar seguimiento a la evolución de éstas, considerando en general la transformación del tipo de clima percibido y verificando qué tan factibles han sido los cambios efectuados.

Asimismo, la confiabilidad y validación son dos elementos primordiales que debe contener todo instrumento de medición; estos son confirmados mediante la acumulación gradual de evidencias que sustenten el objetivo del instrumento, en este caso es “el diagnóstico del clima organizacional de los centros de enseñanza de lenguas”, por lo que un estudio longitudinal permitirá también obtener posibles contrastaciones de

hipótesis relativas a la confiabilidad y la validación de constructo del instrumento de evaluación del clima organizacional, objeto de estudio de esta investigación.

Es importante destacar que derivado de los resultados encontrados en la aplicación del instrumento esta investigación es de tipo cuantitativa. Sin embargo, hubiera sido deseable tener un complemento cualitativo mediante entrevistas, para poder dar cuenta de una manera más amplia acerca de la realidad vivida por los sujetos que conformaron la muestra estudiada.

Considero que la obtención del grado de maestría no sólo es la culminación de esta investigación. Ciertamente, como se ha señalado en el desarrollo de este estudio, el diagnóstico del clima organizacional es una herramienta que permite tener un panorama más real y objetivo de la condición interna de toda organización o institución académica, pues las conclusiones reflejadas en este estudio permiten observar que el entorno laboral es la fuente principal del desarrollo y evolución de cualquier entidad académica, por lo que sería aconsejable que la evaluación del clima organizacional se extendiera a todas las dependencias de nuestra Máxima Casa de Estudios, a fin de que no sólo al exterior continúe siendo una de las instituciones más representativas e importantes de México y del mundo iberoamericano en su conjunto, sino también un espacio en donde el empleado se sienta parte importante en el cumplimiento y seguimiento de la misión de esta institución universitaria.

Sin lugar a dudas, la implementación del diagnóstico del clima organizacional por parte de las autoridades en las entidades, tanto académicas como administrativas, de la UNAM, permitirá reflejar que la responsabilidad del desarrollo de las actividades y el ímpetu en el ejercicio de las mismas se lleve a cabo con lealtad, emoción y orgullo de sentirse universitarios.



IBLIOGRAFÍA

## Bibliografía

- Anastasi, Anne y Urbina, Susana. (1998). *Test psicológicos*. 7ª. Edición. México: Editorial Prentice Hall.
- Asociación Autónoma del Personal Académico de la Universidad Nacional Autónoma de México. (AAPAUNAM). *Contrato Colectivo de Trabajo del Personal Académico. 2011-2013*. México, D.F.
- Barroso, F., y Salazar J. (2010). Liderazgo y clima organizacional en maquiladoras textiles de exportación. Estudio de caso. *The Anáhuac Journal: Bussiness and Economics*, Vol. 10. Núm. 2, pp. 74, 67-96
- Brunet, Luc. (1987). *El Clima de trabajo en las organizaciones. Definición, diagnóstico y consecuencias*. México: Editorial Trillas.
- Buñi Zanon, Sonia. (2008). *Ecós de Babel Proceso de Institucionalización y construcción Identitaria en el Centro de Enseñanza de Lenguas Extranjeras de la Universidad Nacional Autónoma de México*. (Tesis doctoral), México, Centro de Investigación y Estudios Avanzados del Instituto Politécnico Nacional. Sede Sur. Departamento de Investigaciones Educativas.
- Caligiore Corrales, Irene y Díaz Sosa Juan Arturo. (2003). Clima organizacional y desempeño de los docentes en la ULA: estudio de un caso. Universidad de Zulia. *Revista Venezolana de Gerencia*. Maracaibo, Venezuela /vol. 8, número 024, pp. 644-658. ISSN: 1317-9403. Recuperado de <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=29002408>
- Camarena Adame, María Elena. (marzo, 2010). Clima organizacional... en pocas palabras. (Factor Humano) *Revista Emprendedores: al servicio de la pequeña y mediana empresa*, México/ejemplar No. 122, pp. 22-26.
- Camarena A., María Elena, Pontón R., Isidro y Tunal S., Gerardo. (2007). Valoración desde la teoría social del modelo de clima organizacional. *Espacio Públicos Red de Revistas científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal*, Universidad Autónoma del Estado de México. Agosto/vol. 10, número 019, pp. 45-61. ISSN: (Versión impresa) 1665-8140. Recuperado de <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=67601903>
- Castillo, Ledy; Lengua, Cledys y Pérez Herrera, Paula Andrea. (2011). Caracterización psicométrica de un instrumento de clima organizacional en el sector educativo universitario Colombiano. *Revista International Journal of Psychological Research*. Vol. 4. No. 1. ISSN electrónica 2011-2079. Recuperado de <http://mvint.usbmed.edu.co:8002/ojs/index.php/web/article/viewPDFInterstitial/40/498>
- Castillo, Ramón. (2003). El clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral de los docentes adscritos a la escuela básica bolivariana "Simón Planas". En *Biblioteca digital UNA*. Municipio torres - Estado Lara. Universidad Nacional Abierta Vicerrectorado Académico Centro local Lara. Recuperado de <http://biblo.una.edu.ve/docu.7/bases/marc/texto/t33109.pdf>
- Carmona Santiago, Héctor Miguel. (2008). *Clima organizacional y relaciones humanas*. (Tesis de licenciatura), Boca del Río, Veracruz, Universidad Villa Rica, Estudios incorporados a la UNAM, Facultad de Administración.

- CELE. *Boletín Informativo*. (julio, 1974). Organización Interna, objetivos y proyectos. Ciudad Universitaria, D.F. Año II. No. 15
- CELE. (febrero-marzo, 1982). *Boletín del CELE*. Órgano de Información del Centro de Enseñanza de Lenguas Extranjeras UNAM. Ciudad Universitaria D.F. Año II. No. 11
- CELE-UNAM. (1996). *Compendio Centro de Enseñanza de Lenguas Extranjeras*. Universidad Nacional Autónoma de México 1966-1996. UNAM, México. ISBN 968-36-5639-0. pp. 5-11.
- CELE. (2011). *Miradas a los años del CELE*. 1ª. Edición. Ciudad Universitaria. México. D.F. Publicaciones CELE-UNAM.
- Chiavenato, Adalberto. (2000). *Administración de recursos humanos* (5ª ed.). Colombia: Editorial McGraw-Hill/Interamericana, S. A.
- Chiavenato, Adalberto. (2006). *Introducción a la Teoría general de la administración* (3ª ed.). Colombia: Editorial McGraw-Hill/Interamericana, S. A. de C.V.
- Chiavenato, Adalberto. (2007). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones* (8ª ed.). México: Editorial McGraw-Hill/Interamericana Editores, S. A. de C.V.
- Chiavenato, Adalberto. (2009). *Comportamiento Organizacional* (2ª ed.). México: Editorial McGraw-Hill/Educación.
- Davis, K. y Newstrom, J. (2002). *Comportamiento humano en el trabajo* (11ª ed.). México: McGraw-Hill
- Dessler, Gary. (1994). *Organización y administración. Enfoque situacional*. México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- De Araújo Silva Freire, Roseane P. (2009). *El clima organizacional en la gestión empresarial: su consideración en el diseño del Balanced Scorecard* (tesis de doctorado), Granada, Universidad de Granada, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Ed. Universidad de Granada. ISBN: 978-84-692-2728-2. Recuperado de <http://hera.ugr.es/tesisugr/17929635.pdf>
- Espinoza Ramírez, Rosemarie Teresa. (septiembre, 2005). Propuesta para mejorar el clima organizacional de una empresa industrial de producción de alimentos. Universidad Rafael Landívar. Facultad de Humanidades, Departamento de Psicología. En *monografías.com*. Recuperado de <http://www.monografias.com/trabajos48/mejora-clima-organizacional/mejora-clima-organizacional.shtml>
- Flores Jaime, Juliana. (2007). *Aplicación de los estímulos organizacionales para el mejoramiento del clima organizacional el caso del laboratorio farmacéutico corporación Infarmasa S.A.* (Tesis de maestría Lima-Perú). Recuperada de [http://www.cybertesis.edu.pe/sisbib/2007/flores\\_jj/pdf/flores\\_jj.pdf](http://www.cybertesis.edu.pe/sisbib/2007/flores_jj/pdf/flores_jj.pdf)
- García Solarte, Mónica. (diciembre, 2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual, Universidad del Valle, Colombia, Cuadernos de Administración, núm. 42, pp. 43-6. *En Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal*. Recuperado de <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=225014900004>

- Gómez Maldonado, Anabel y Vicario Ocampo, Marco Antonio. (2008). *Clima Organizacional: Conceptualización y propuesta de una escala*. (Tesis de licenciatura). UNAM, Facultad de Psicología. México, D.F.
- Gómez Mejía, Luis R. y Balkin David B. (2003). *Administración*. Colombia: Editorial McGraw-Hill/Interamericana.
- Gómez Rada, Carlos A. (abril, 2004). Diseño, Construcción y Validación de un Instrumento que Evalúa Clima Organizacional en Empresas Colombianas, desde la Teoría de respuesta al ítem. En *Acta colombiana de psicología*. Vol. 11, Año 2004. Universidad Católica de Colombia, Colombia. Recuperado de [http://portalweb.ucatolica.edu.co/easyWeb2/acta/pdfs/n11/art\\_8\\_acta\\_11.pdf](http://portalweb.ucatolica.edu.co/easyWeb2/acta/pdfs/n11/art_8_acta_11.pdf)
- Gómez Duque, Gloria Yojana y Trejos Vinasco, Lina Maria. (2011). *Estudio de clima organizacional en la Facultad de Bellas Artes y Humanidades de la universidad tecnológica de Pereira*. (Tesis de licenciatura). Universidad Tecnológica de Pereira Facultad de Ingeniería. Industrial Pereira. Recuperada de <http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/123456789/2346/1/65838G633es.pdf>
- Gutiérrez, Estela y Talavera, Fernando. (julio-septiembre, 1980). El sindicalismo universitario, las fuerzas de izquierda y el Estado. *Cuadernos Políticos*, número 25, Editorial Era, México, D.F., pp.29-53. Recuperado de [http://www.cuadernospoliticos.unam.mx/cuadernos/contenido/CP.25/CP.25.4.EstelaGutierrez\\_FernandoTalavera.pdf](http://www.cuadernospoliticos.unam.mx/cuadernos/contenido/CP.25/CP.25.4.EstelaGutierrez_FernandoTalavera.pdf)
- Hernández Sampieri, Roberto; Fernández Collado, Carlos y Baptista Lucio, Pilar. (2006). *Metodología de la investigación*. 4ª. Edición. México: Editorial McGraw-Hill/Interamericana.
- Ivancevich, John M., Konopaske, Robert y Matteson, Michael T. (2006). *Comportamiento organizacional*. 7º Edición. México: Editorial McGraw-Hill/Interamericana.
- Kaufmann, Alicia E. (1993). *El poder de las organizaciones, comportamiento, estructura y entorno*. 2ª edición. Madrid: Ediciones de la Universidad de Alcalá de Henares.
- Kerlinger, Fred N. y Howard, B. Lee. (2002). *Investigación del comportamiento*. 4ª Edición. México: Editorial McGraw-Hill/Interamericana.
- Lamoyi Bocanegra, Clara Luz. (2007). *La organización social de la escuela: clima organizacional en las escuelas secundarias técnicas y generales del estado de Tabasco*. (Tesis de doctorado, Universidad Autónoma de Querétaro). Recuperada de <http://fca.uaq.mx/files/investigacion/doctorado/tesis/LamoyiBocanegraClaraLuz.pdf>
- Lind, Douglas A.; Marchal, William G. y Wathen, Samuel A. (2008). *Estadística aplicada a los negocios y la economía*. 13ª. Edición. México: Editorial McGraw-Hill/Interamericana.
- Likert, Rensis y Likert, Jane Gibson. (1986). *Nuevas formas para solucionar conflictos*. 1ª. Edición. México: Editorial Trillas.
- Lussier, Robert N. y Achua, Christopher F. (2005). *Liderazgo. Teoría, Aplicación y Desarrollo de habilidades* (2ª ed.). México: Editorial Internacional Thomson.

- Mendoza Jordán, Rodolfo. (2004). *Análisis de correlación de la micropolítica y el clima organizacional que percibieron los profesores del nivel licenciatura de las escuelas normales de la ciudad de Toluca, durante el ciclo escolar 2002 – 2003*. (Tesis de maestría) Universidad Autónoma del Estado de México. Facultad de Contaduría y Administración, Coordinación de Investigación y Estudios de Posgrado. Recuperado de <http://usuarios.multimania.es/rodo56jordan/Tesis%20Maestria.pdf>
- Morillo Moronta, Iraiza J. (mayo, 2006). Clima organizacional y satisfacción laboral en el departamento de Geografía e Historia del Instituto Pedagógico de Miranda José Manuel Siso Martínez. Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Caracas, Venezuela. Revista *Educare*. Volumen 10 (1) Marzo 2006. Depósito legal: ppi201002LA3674. ISSN: 2244-7296. Recuperado de <http://revistas.upel.edu.ve/index.php/educare/article/view/132/112>
- Molocho Becerra, Nicanor. (2010). *Influencia del clima organizacional en la gestión institucional de la sede administrativa UGEL No. 01-Lima Sur-2009*. (Tesis de maestría), Lima-Perú, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Educación, Unidad de Postgrado.
- Mujica, María Alida. (junio, 2009). Clima organizacional en los departamentos del decanato de ciencias de la salud de la universidad centro occidental "Lisandro Alvarado". *Scientific Electronic Library Online Venezuela*. Educere, Vol.13, No.45, p.351-358. ISSN 1316-4910. Recuperado de [http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1316-49102009000200011&lng=en&nrm=iso&ignore=.html](http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1316-49102009000200011&lng=en&nrm=iso&ignore=.html)
- Münch Galindo, Lourdes y García Martínez, José G. (2009). *Fundamentos de la administración*. México: Editorial Trillas.
- Newstrom, John W. (2007). *Comportamiento humano en el trabajo* (12ª ed.). México: Editorial McGraw-Hill/Interamericana.
- Nicolás Beatriz, Miguel. (2007). *Clima organizacional en la empresa Cal-o-rex. El impacto de la variable control*. (Tesis de licenciatura, UAM-I). Recuperada de <http://148.206.53.231/UAMI13628.pdf>
- Puga Murguía, Carlos E. (2002). *Clima laboral: Construcción de una herramienta tecnológico-administrativa* (Tesis de doctorado), México, Universidad Nacional Autónoma de México
- Quiroz Murillo, Lizbeth Marisela. (2007). *El clima laboral en relación con la satisfacción del trabajador en una dependencia gubernamental*. (Tesis de licenciatura), México, Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Iztapalapa.
- Rivera Trejo, Arturo. (Julio-Diciembre, 1996). El sindicalismo universitario ante los retos de la modernización educativa. Revista *Vínculo Jurídico* pp. 27-28 Recuperado de <http://www.uaz.edu.mx/vinculo/webvbj/rev27-28-6.htm>
- Rivera Lam, Mailing. (2000). *El clima organizacional de unidades educativas y la puesta en marcha de la reforma educativa*. (Tesis de maestría, Chile, Universidad de Antofagasta–Chile, Facultad de Educación y Ciencias Humanas). Recuperada de <http://www.educarchile.cl/Userfiles/P0001%5CFile%5CClima%20ORGANIZACIONAL%20EN%20UNIDADES%20EDUCATIVAS.pdf>
- Robbins, S. y Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional* (13ª ed.). Edición. México: Pearson Educación.

- Robbins, Stephen P. (2004). *Comportamiento organizacional* (10ª ed.). México: Editorial Pearson Educación.
- Robbins, Stephen P. (1994). *Comportamiento organizacional. Conceptos, controversias y aplicaciones* (6ª ed.). México: Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S. A.
- Rodríguez Sámano, Bertha G. (2009). 30 Aniversario de la constitución del AAPAUNAM. AAPAUNAM *Academia, Ciencia y Cultura*. Recuperado de <http://www.medigraphic.com/pdfs/aapaunam/pa-2009/pa091a.pdf>
- Sindicato de Trabajadores de la Universidad Nacional Autónoma de México. (STUNAM). *Contrato Colectivo de Trabajo 2010-2012*. UNAM, México, D.F.
- Signoret Dorcarberro, Alina María. *Informe anual de actividades Mayo 2009- Mayo 2010*. Centro de Enseñanza de Lenguas Extranjeras Recuperado de [http://www.cele.unam.mx/avisos/InformeAnual\\_VerCompleta.pdf](http://www.cele.unam.mx/avisos/InformeAnual_VerCompleta.pdf)
- Signoret Dorcarberro, Alina María. *Plan de Desarrollo Institucional 2009-2013*. UNAM-Centro de Enseñanza de Lenguas Extranjeras. Recuperado de <http://www.cele.unam.mx/avisos/VersionCompleta03.pdf>
- Toro Álvarez, Fernando. (2001). *El clima organizacional: perfil de empresas colombianas*. Colombia, Medellín: Editorial Cincel. ISBN: 958-95883-1-x vol: 0 págs: 159.
- Ucrós Brito, Marlene y Gamboa Cáceres, Teresa. (2009). Clima organizacional: Discusión de diferentes enfoques teóricos. *Visión gerencial*. Recuperado de <http://www.saber.ula.ve/bitstream/123456789/31229/1/articulo14.pdf>
- UNAM. (2000). *Legislación Universitaria*. Oficina del Abogado General. México D.F.
- Ulloa Rico, Sara Patricia. (2010). *La Encuesta de Clima Organizacional en la Comisión Nacional del Agua ¿es una herramienta confiable y válida que permite diagnosticar el clima en la organización para modificarlo y contribuir a su desarrollo y el de los servidores públicos?* (Tesis de maestría). UNAM, Posgrado en Ciencias de la Administración. México, D.F.
- Vázquez Martínez, Rosalinda y Guadarrama Granados, Javier de J. (2001). El clima organizacional en una institución tecnológica de educación superior. Universidad Autónoma del Estado de México. Instituto Tecnológico de Toluca. Estado de México. *Tiempo de educar. Revista Institucional de Investigación Educativa*. ISSN: 1665-0824. pp. 105-131. Recuperado de <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/311/31103505.pdf>
- Woldenberg, José k. (1988). *Historia documental del SPAUNAM*. LIBRUNAM, ISBN 968-407-018-7. México: Cultura Popular. Recuperado de <http://books.google.com.mx/books?hl=es&lr=&id=x6tOSrneAKAC&oi=fnd&pg=PA15&q=Historia+documental+del+spaunam&ots=bZFLP0cYb4&sig=Wotl-k4BGsoKLe5-sy0T4mzWN40#v=onepage&q=Historia%20documental%20del%20spaunam&f=false>



GLOSARIO

## GLOSARIO

**Actitud.-** Grado de afecto positivo o negativo que se asocia a un objeto psicológico. Constituye la predisposición de reaccionar favorable o desfavorablemente hacia la información del medio; un esquema interno básicamente emotivo que nos inclina a responder positiva o negativamente ante los estímulos.

**Centro de Enseñanza de Lenguas.-** Es un centro de extensión universitaria que forma parte del subsistema de la Coordinación de Humanidades de la Institución educativa, que tiene como tarea sustantiva apoyar al estudiante universitario a tener una formación integral con el aprendizaje de otro idioma, mismo que permitirá que el alumno cuente con una movilidad social, académica y profesional.

**Clima.-** Son los factores físicos, psicológicos y sociales afines a una organización. Incluye prácticas, tradiciones y costumbres

**Clima laboral.-** Es la suma de factores físicos, psicológicos y sociales que interactúan en un contexto de trabajo, creando una atmósfera perceptible y compartida por los colaboradores que conforman parte de la organización.

**Clima organizacional.-** Es un sistema dinámico formado de un conjunto de atributos organizacionales múltiples que lo distinguen en cada caso particular, que a partir de la percepción de sus miembros, influyen en el comportamiento de las personas que lo conforman.

**Comportamiento organizacional.-** Es un campo de estudio que investiga el impacto que presentan los individuos, grupos y estructuras en la conducta que tienen en las organizaciones, con objeto de aplicar dichos conocimientos en mejorar la efectividad de las organizaciones.

**Comunicación.-** Percepción que tienen las personas acerca de los canales de comunicación para compartir ideas e información, considerando la forma en que fluye en los diferentes niveles jerárquicos, así como de la facilidad que tienen para hacer que se escuchen sus peticiones y sugerencias en su área de trabajo.

**Confort.-** Percepción que se tiene sobre las condiciones físicas y de trabajo en el Centro, considerando si se cuenta con las herramientas necesarias para llevar a cabo el desempeño de las funciones.

**Conocimiento de los objetivos institucionales.-** Sentimiento de adopción y conocimiento de los objetivos institucionales, y de la noción de las funciones que tiene que desarrollar el personal del Centro, para el logro de los objetivos planteados por área.

**Control.-** Estará definido como la forma en cómo se supervisan y verifican las actividades que se realizan para el logro de los objetivos planeados, efectuando las correcciones de las desviaciones significativas que se presentan durante el proceso del desarrollo de dichas funciones.

**Cooperación.-** Percepción que se tiene acerca del apoyo que brindan los compañeros de trabajo al efectuar sus actividades, y el nivel de colaboración que se observa entre el personal en el ejercicio de su trabajo.

**Cultura organizacional.-** Es un conjunto de supuestos, creencias, valores y normas relativamente permanentes que son compartidas por las personas que son miembros de una organización.

**Dimensión de clima organizacional.-** Son las características susceptibles de ser medidas en una organización y que influyen en la percepción y el comportamiento de los individuos.

**Estructura organizacional.-** Se entenderá como la posición que tiene el personal; determinando las relaciones formales que tienen los trabajadores en relación a sus funciones y puestos que ocupan, es decir, de acuerdo con el organigrama que tiene el centro como ente institucional.

**Entidad o Dependencia.-** Toda organización, empresa o institución está conformada por sucursales, áreas o planteles. La Universidad Nacional Autónoma de México, como institución educativa, se encuentra conformada por Coordinaciones, Consejos, Secretarías, Facultades, Escuelas, Institutos, Direcciones y Centros.

**Identidad.-** Sentimiento de pertenencia a la organización; apego que la persona experimenta por el hecho de prestar sus servicios en donde lo contrataron. En general, se puede identificar como la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

**Liderazgo.-** Percepción que tienen las personas con respecto al estilo de liderazgo de su jefe inmediato, la capacidad que tiene un individuo para influir (coercitivamente o no) sobre otro, dentro de la estructura de poder que da la organización a fin de alcanzar las metas grupales.

**Misión.-** Razón de ser de la entidad académica, en este caso el de la unidad de análisis estudiada.

**Motivación.-** Son las condiciones que llevan al personal a trabajar más o menos de manera intensa dentro de la organización; representando las intenciones o expectativas de las fuerzas que operan sobre o en el interior de una persona y que provocan que se comporte de una manera específica para dirigirse hacia las metas.

**Negociación y manejo del conflicto.-** Percepción que se tiene de cómo las autoridades manejan los conflictos y negocian acuerdos; de la opinión sobre cómo los conflictos afectan el desempeño de las labores y de la colaboración del personal para resolver esta situación.

**Participación de los empleados.-** Percepción que tienen los individuos acerca del grado en que se les considera para participar e involucrarse en las actividades de su área de trabajo, así como en los cambios y eventos especiales del Centro.

**Plan de desarrollo institucional.-** Es el documento donde se establece el proceso de planeación y desarrollo de las estrategias de acción a realizar, expresando las prioridades que se derivan de las tareas sustantivas de la entidad académica, formulando la asignación de recursos y el conjunto de medios e instrumentos que se van a utilizar para alcanzar las metas y objetivos propuestos durante toda la gestión.

**Percepción.-** Proceso por medio del cual los individuos organizan e interpretan las impresiones sensoriales con la finalidad de darle un sentido al entorno.

**Relaciones interpersonales.-** Percepción que se tiene sobre los vínculos existentes entre los miembros de la organización, en donde se lleva a cabo una comunicación cordial y un buen nivel de confianza, estableciendo un grado de pertenencia hacia las relaciones que se forman.

**Responsabilidad.-** Percepción que se tiene de las personas acerca de la autodirección que existe entre el personal de la entidad académica; y qué tanto se preocupan por su actividad y se entregan a ella.

**Toma de decisiones.-** Percepción que tiene el personal que labora en el Centro de la forma en que se toman las decisiones y cuando éstas se ejecutan, en dónde radican los puestos de decisión; y si se considera tanto la información necesaria para tomar decisiones al interior de la organización, como el papel del personal en este proceso.

**Trabajo en equipo.-** Percepción de las personas sobre las interrelaciones que los individuos establecen dentro del Centro en los grupos de trabajo, de forma intergrupala o intragrupal para el logro de los objetivos institucionales.

**Satisfacción laboral.-** Estará definido por el nivel de agrado o desagrado en el área de trabajo, considerando una actitud positiva hacia sus funciones y el área de trabajo donde se desempeña.

**Sindicato.-** Es una organización que representa a los trabajadores, que regula y rige las relaciones laborales entre los trabajadores y la Institución académica, existen sindicatos para el personal académico y para el personal administrativo.

**Sistema.-** Es un conjunto organizado de cosas o partes que interactúan entre sí, formando un todo unitario y complejo que funciona como un todo para alcanzar un objetivo común.

**Valores.-** Conjunto de principios, reglas y aspectos culturales con los que se rige la organización, son las pautas de comportamiento en este caso de este Centro.

**Visión.-** Lo que se quiere lograr en el futuro, es decir lo que la entidad académica aspira llegar a ser.



# ANEXOS

## ANEXO 1

### DEPURACIÓN DE REACTIVOS DE LA PRUEBA PILOTO

ÍTEMES DIMENSIONES	ÍTEMES CUESTIONARIO PILOTO	CÁLCULO STUDENT	T												
93	1	2.058		21	33	5.099		61	66	4.472		28	99	4.218	
84	2	3.578		81	34	3.138		79	67	6.532		96	100	4.747	
35	3	1.890		95	35	1.414		4	68	6.000		121	101	3.500	
42	4	0.640		75	36	3.773		123	69	1.633		126	102	2.667	
53	5	3.162		39	37	0.000		25	70	3.677		31	103	2.921	
76	6	4.491		11	38	4.707		10	71	6.708		30	104	3.795	
19	7	-1.033		59	39	3.479		58	72	2.101		20	105	2.058	
107	8	2.214		113	40	3.536		63	73	4.000		74	106	4.714	
130	9	2.921		27	41	3.780		118	74	1.213		45	107	3.138	
128	10	0.000		43	42	3.651		40	75	0.000		89	108	1.414	
1	11	3.674		80	43	3.086		48	76	1.265		23	109	9.487	
60	12	3.182		124	44	1.000		37	77	0.600		78	110	5.367	
50	13	1.000		55	45	1.000		83	78	2.556		127	111	2.449	
24	14	2.324		103	46	-1.461		13	79	4.707		87	112	0.400	
65	15	2.750		34	47	1.066		46	80	-1.238		102	113	5.970	
49	16	0.894		54	48	3.479		18	81	1.673		5	114	2.546	
15	17	0.973		68	49	0.775		9	82	2.191		66	115	4.690	
90	18	3.244		41	50	0.756		122	83	1.633		29	116	7.071	
108	19	1.890		104	51	0.218		116	84	4.025		12	117	3.773	
70	20	1.500		16	52	3.833		86	85	1.980		3	118	2.191	
112	21	2.667		115	53	1.000		101	86	2.714		100	119	3.087	
52	22	5.099		129	54	1.000		26	87	-1.313		57	120	1.543	
44	23	3.111		73	55	3.479		94	88	0.000		62	121	2.626	
14	24	5.367		32	56	0.632		77	89	1.510		92	122	4.811	
85	25	1.000		6	57	1.443		110	90	4.017		33	123	4.714	
72	26	2.263		99	58	2.596		82	91	3.578		106	124	4.714	
64	27	5.099		36	59	0.000		17	92	2.558		120	125	2.714	
22	28	5.099		105	60	0.849		125	93	5.692		51	126	5.774	
98	29	1.633		56	61	4.491		7	94	3.138		47	127	0.000	
119	30	0.849		8	62	4.000		109	95	4.472		71	128	2.191	
117	31	1.089		38	63	2.058		97	96	4.000		114	129	3.244	
2	32	7.483		91	64	2.357		111	97	3.771		88	130	4.000	
				67	65	2.214		69	98	6.351					

Ítemes eliminados

## ANEXO 2

### POSICIONAMIENTO DE REACTIVOS

Clave	ÍTEMES DE ESCALA FINAL	ÍTEMES ESCALA PILOTO	ÍTEMES POR DIMENSIÓN
MOT	5	11	1
MOT	17	32	2
MOT	32	62	8
MOT	36	68	4
MOT	38	71	10
MOT	48	94	7
MOT	65	114	5

**MOIVACIÓN**  
DIMENSIÓN 1 (7 ÍTEMES)

Clave	ÍTEMES DE ESCALA FINAL	ÍTEMES ESCALA PILOTO	ÍTEMES POR DIMENSIÓN
RES	13	24	14
RES	21	38	11
RES	28	52	16
RES	41	79	13
RES	46	92	17
RES	68	117	12

**RESPONSABILIDAD**  
DIMENSIÓN 2 (6 ÍTEMES)

Clave	ÍTEMES DE ESCALA FINAL	ÍTEMES ESCALA PILOTO	ÍTEMES POR DIMENSIÓN
LID	7	14	24
LID	16	28	22
LID	18	33	21
LID	24	41	27
LID	37	70	25
LID	53	99	28
LID	58	104	30
LID	61	109	23
LID	67	116	29

**LIDERAZGO**  
DIMENSIÓN 3 (9 ÍTEMES)

Clave	ÍTEMES DE ESCALA FINAL	ÍTEMES ESCALA PILOTO	ÍTEMES POR DIMENSIÓN
REI	57	103	31
REI	72	123	33

**RELACIONES INTERPERSONALES**  
DIMENSIÓN 4 (2 ÍTEMES)

Clave	ÍTEMES DE ESCALA FINAL	ÍTEMES ESCALA PILOTO	ÍTEMES POR DIMENSIÓN
COO	12	23	44
COO	25	42	43
COO	60	107	45

**COOPERACIÓN**  
DIMENSIÓN 5 (3 ÍTEMES)

Clave	ÍTEMES DE ESCALA FINAL	ÍTEMES ESCALA PILOTO	ÍTEMES POR DIMENSIÓN
PAE	2	5	53
PAE	6	12	60
PAE	11	22	52
PAE	22	39	59
PAE	27	48	54
PAE	31	61	56
PAE	75	126	51

**PARTICIPACIÓN DE LOS EMPLEADOS**  
DIMENSIÓN 6 (7 ÍTEMES)

Clave	ÍTEMES DE ESCALA FINAL	ÍTEMES ESCALA PILOTO	ÍTEMES POR DIMENSIÓN
TRE	8	15	65
TRE	15	27	64
TRE	34	66	61
TRE	39	73	63
TRE	52	98	69
TRE	66	115	66
TRE	70	121	62

**TRABAJO EN EQUIPO**  
DIMENSIÓN 7 (7 ÍTEMES)

Clave	ÍTEMES DE ESCALA FINAL	ÍTEMES ESCALA PILOTO	ÍTEMES POR DIMENSIÓN
COM	3	6	76
COM	14	26	72
COM	20	36	75
COM	26	43	80
COM	29	55	73
COM	35	67	79
COM	59	106	74
COM	62	110	78

**COMUNICACIÓN**  
DIMENSIÓN 8 (8 ÍTEMES)

Clave	ÍTEMES DE ESCALA FINAL	ÍTEMES ESCALA PILOTO	ÍTEMES POR DIMENSIÓN
TOD	1	2	84
TOD	9	18	90
TOD	19	34	81
TOD	40	78	83
TOD	45	91	82
TOD	77	130	88

**TOMA DE DECISIONES**  
DIMENSIÓN 9 (6 ÍTEMES)

Clave	ÍTEMES DE ESCALA FINAL	ÍTEMES ESCALA PILOTO	ÍTEMES POR DIMENSIÓN
COI	30	58	99
COI	33	64	91
COI	50	96	97
COI	54	100	96
COI	69	119	100
COI	71	122	92

**CONOCIMIENTO DE LOS OBJETIVOS INSTITUCIONALES**  
DIMENSIÓN 10 (6 ÍTEMES)

Clave	ÍTEMES DE ESCALA FINAL	ÍTEMES ESCALA PILOTO	ÍTEMES POR DIMENSIÓN
NMC	43	86	101
NMC	44	90	110
NMC	49	95	109
NMC	64	113	102
NMC	73	124	106

**NEGOCIACIÓN Y MANEJO DEL CONFLICTO**  
DIMENSIÓN 11 (5 ÍTEMES)

Clave	ÍTEMES DE ESCALA FINAL	ÍTEMES ESCALA PILOTO	ÍTEMES POR DIMENSIÓN
CON	10	21	112
CON	23	40	113
CON	42	84	116
CON	51	97	111
CON	74	125	120
CON	76	129	114

**CONFORT**  
DIMENSIÓN 12 (6 ÍTEMES)

Clave	ÍTEMES DE ESCALA FINAL	ÍTEMES ESCALA PILOTO	ÍTEMES POR DIMENSIÓN
IDE	4	9	130
IDE	47	93	125
IDE	55	101	121
IDE	56	102	126
IDE	63	111	127

**IDENTIDAD**  
DIMENSIÓN 13 (5 ÍTEMES)

**PROCESO ESTADÍSTICO DEL NIVEL DE CONFIABILIDAD**

**Resumen del procesamiento de los casos**

Casos	No. DE SUJETOS OBSERVADOS		%
	Válidos		
	Válidos	20	100.0
	Excluidos <sup>a</sup>	0	0.0
	Total	20	100.0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

**Estadísticos de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	No. de elementos
.989	.990	77

**Calculo "t" para todos los reactivos**

Grados de libertad	Nivel de confianza	Puntaje en tablas
9	0.05	2.262

**Estadísticos de los elementos**

No. DE REACTIVO	ITEMES DE ESCALA PILOTO	Media	Desviación típica	NO. DE CASOS	No. DE REACTIVO	ITEMES DE ESCALA PILOTO	Media	Desviación típica	NO. DE CASOS
1	2	3.80	.894	20	40	78	4.30	.923	20
2	5	4.40	1.095	20	41	79	4.15	1.137	20
3	6	4.10	1.071	20	42	84	3.80	1.056	20
4	9	3.60	1.046	20	43	86	3.20	1.196	20
5	11	4.05	.945	20	44	90	2.75	1.209	20
6	12	3.75	1.209	20	45	91	3.50	.889	20
7	14	4.05	1.191	20	46	92	4.15	.813	20
8	15	4.30	1.261	20	47	93	3.65	.933	20
9	18	3.90	1.252	20	48	94	4.20	.951	20
10	21	4.40	.940	20	49	95	3.10	1.119	20
11	22	4.00	1.170	20	50	96	4.65	.489	20
12	23	3.85	1.226	20	51	97	4.15	.875	20
13	24	3.80	1.152	20	52	98	3.70	.923	20
14	26	3.90	1.071	20	53	99	3.80	1.361	20
15	27	4.15	1.226	20	54	100	3.35	1.461	20
16	28	4.15	1.226	20	55	101	4.25	.910	20
17	32	3.90	1.334	20	56	102	4.30	.979	20
18	33	3.90	1.210	20	57	103	3.60	1.142	20
19	34	4.25	.910	20	58	104	3.95	1.234	20
20	36	4.20	1.152	20	59	106	3.80	.894	20
21	38	3.90	1.165	20	60	107	3.20	1.056	20
22	39	2.95	1.356	20	61	109	3.70	1.302	20
23	40	3.80	1.152	20	62	110	3.70	1.129	20
24	41	4.15	1.040	20	63	111	4.55	.510	20
25	42	4.15	1.040	20	64	113	3.35	1.309	20
26	43	3.70	1.174	20	65	114	3.55	1.146	20
27	48	3.90	1.210	20	66	115	3.65	1.226	20
28	52	3.80	1.361	20	67	116	3.60	1.353	20
29	55	4.00	1.170	20	68	117	3.85	1.089	20
30	58	4.10	.912	20	69	119	4.20	.951	20
31	61	3.85	1.089	20	70	121	3.95	1.234	20
32	62	3.65	1.348	20	71	122	3.90	1.071	20
33	64	4.35	.671	20	72	123	3.50	1.192	20
34	66	4.15	.988	20	73	124	3.20	1.152	20
35	67	4.20	.696	20	74	125	4.05	1.099	20
36	68	4.00	1.076	20	75	126	3.80	1.005	20
37	70	3.45	1.572	20	76	129	3.90	1.119	20
38	71	3.90	1.410	20	77	130	3.70	1.261	20
39	73	4.10	1.210	20					

**Estadísticos de resumen de los elementos**

	Media	Mínimo	Máximo	Rango	Máximo Mínimo	Varianza	No. de elementos
Medias de los elementos	3.873	2.750	4.650	1.900	1.691	.129	77
Varianzas de los elementos	1.254	.239	2.471	2.232	10.319	.167	77

## CÁLCULO PERCENTILAR

pts	f	Per
77	0	
78	0	
79	0	
80	0	
81	0	
82	1	
83	0	
84	0	
85	0	
86	0	
87	0	
88	0	
89	0	
90	0	
91	0	
92	0	
93	0	
94	0	
95	0	
96	0	
97	0	
98	0	
99	0	
100	0	
101	0	
102	0	
103	0	
104	0	
105	0	
106	0	
107	0	
108	0	
109	0	
110	0	
111	0	
112	0	
113	0	
114	0	
115	0	
116	0	
117	0	
118	0	
119	0	
120	0	
121	0	
122	0	
123	0	
124	0	
125	0	
126	0	
127	0	
128	0	
129	0	
130	0	

pts	f	Per
131	0	
132	0	
133	0	
134	0	
135	0	
136	0	
137	0	
138	0	
139	0	
140	0	
141	0	
142	0	
143	0	
144	0	
145	0	
146	0	
147	0	
148	0	
149	0	
150	0	
151	0	
152	1	
153	0	
154	0	
155	0	
156	0	
157	0	
158	0	
159	0	
160	1	
161	0	
162	0	
163	0	
164	0	
165	0	
166	0	
167	0	
168	0	
169	0	
170	0	
171	0	
172	0	
173	0	
174	0	
175	0	
176	0	
177	0	
178	0	
179	1	
180	0	
181	0	
182	0	
183	1	
184	0	

pts	f	Per
185	0	
186	0	
187	0	
188	1	5
189	0	
190	0	
191	0	
192	1	
193	0	
194	0	
195	0	
196	0	
197	1	
198	1	
199	0	
200	0	
201	0	
202	0	
202	0	
203	0	
204	0	
205	1	
206	1	10
207	1	
208	1	
209	0	
210	0	
211	1	
212	0	
213	0	
214	0	
215	3	
216	0	
217	0	
218	0	
219	0	
220	1	
221	1	
222	0	
223	0	
224	1	
225	0	
226	0	
227	0	
228	0	
229	0	
230	0	
231	1	
232	2	
233	0	
234	0	
235	1	
236	0	
237	1	

pts	f	Per
238	0	
239	0	
240	1	
241	0	
242	0	
243	1	25
244	0	
245	1	
246	0	
247	0	
248	0	
249	0	
250	2	
251	1	
252	1	
253	0	
254	1	
255	1	
256	0	
257	0	
258	1	
259	0	
260	0	
261	2	
262	2	
263	1	
264	0	
265	2	
266	2	
267	1	
268	0	
269	1	
270	2	
271	0	
272	1	
273	0	
274	0	
275	2	
276	0	
277	0	
278	0	
279	0	
280	1	
281	0	
282	1	50
283	1	
284	0	
285	0	
286	0	
287	1	
288	1	
289	1	
290	1	
291	0	

pts	f	Per
292	1	
293	0	
294	1	
295	1	
296	2	
297	2	
298	0	
299	0	
300	0	
301	0	
302	2	
303	1	
304	2	
305	0	
306	1	
307	0	
308	0	
309	0	
310	2	
311	1	
312	1	
313	1	
314	0	
315	0	
316	0	
317	1	
318	0	
319	0	
320	1	
321	0	
322	1	75
323	0	
324	1	
325	0	
326	0	
327	1	
328	0	
329	0	
330	0	
331	3	
332	1	
333	0	
334	1	
335	1	
336	1	
337	0	
338	0	
339	1	
340	0	
341	0	
342	0	
343	2	
344	1	
345	0	

pts	f	Per
346	0	
347	4	90
348	2	
349	1	
350	0	
351	1	
352	0	
353	1	
354	0	
355	0	
356	0	
357	0	
358	0	
359	0	
360	0	
361	0	
362	0	
363	0	
364	0	
365	0	
366	1	
367	1	
368	0	
369	0	
370	0	
371	0	
372	1	99
373	0	
374	0	
375	0	
376	0	
377	0	
378	0	
379	0	
380	0	
381	0	
382	0	
383	1	
384	0	
385	0	

**INSTRUMENTO FINAL****CUESTIONARIO PARA MEDIR EL CLIMA ORGANIZACIONAL****I. INTRODUCCIÓN:**

Este cuestionario tiene como objetivo conocer su opinión sobre algunos aspectos laborales dentro de su área de trabajo.

**II. DATOS GENERALES: Por favor, marque con una X su respuesta.**

<b>Género:</b>  Masculino <input type="checkbox"/>  Femenino <input type="checkbox"/>	<b>Edad en años cumplidos:</b>  De 20 a 30 años <input type="checkbox"/>  De 31 a 40 años <input type="checkbox"/>  De 41 a 50 años <input type="checkbox"/>  De 51 a más años <input type="checkbox"/>	<b>Estado Civil:</b>  Soltero <input type="checkbox"/>  Casado <input type="checkbox"/>  Otro <input type="checkbox"/>	
<b>Último Grado de estudios comprobable:</b>  Primaria <input type="checkbox"/> Licenciatura <input type="checkbox"/>  Secundaria <input type="checkbox"/> Maestría <input type="checkbox"/>  Bachillerato <input type="checkbox"/> Doctorado <input type="checkbox"/>  Carrera Técnica <input type="checkbox"/> Otros <input type="checkbox"/>		<b>Antigüedad en el Centro:</b>  De 1 a 5 años <input type="checkbox"/> De 21 a 25 años <input type="checkbox"/>  De 6 a 10 años <input type="checkbox"/> De 26 a 30 años <input type="checkbox"/>  De 11 a 15 años <input type="checkbox"/> De 31 a 35 años <input type="checkbox"/>  De 16 a 20 años <input type="checkbox"/> De 36 a más años <input type="checkbox"/>	

**Tipo de contrato:**

Académico de Carrera de T.C. <input type="checkbox"/>	Administrativo Funcionario <input type="checkbox"/>
Técnico Académico de T.C. <input type="checkbox"/>	Administrativo de Confianza <input type="checkbox"/>
Académico de Asignatura hora-clase <input type="checkbox"/>	Administrativo de Base <input type="checkbox"/>
Ayudante de Profesor <input type="checkbox"/>	

**Área de Adscripción:** \_\_\_\_\_

**Fecha:** \_\_\_\_\_

### III. INSTRUCCIONES:

A continuación se presenta una serie de enunciados, los cuales cuentan con cinco opciones de respuesta, (1. **Totalmente en desacuerdo**, 2. **En desacuerdo**, 3. **Ni de acuerdo, ni en desacuerdo**, 4. **De acuerdo** y 5. **Totalmente de acuerdo**), deberá marcar sólo una opción en cada caso. Se solicita indique con una "X" en la casilla que corresponda a la alternativa que más se asemeje a su opinión, es importante que responda todas las preguntas. De antemano *GRACIAS* por su valiosa cooperación.

#### Ejemplo:

Considero que mi trabajo es interesante

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
				X

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1 El personal que labora en el Centro asume la responsabilidad por las decisiones que toma.					
2 Coopero con mis compañeros de trabajo para el logro de los objetivos.					
3 Recibo de mis compañeros información oportuna sobre asuntos relacionados con mi trabajo.					
4 Considero que es correcta la orientación que el grupo directivo está dando al Centro.					
5 Se me estimula a ejecutar las ideas novedosas que presento.					
6 Se considera el punto de vista del personal que labora en el Centro para llevar a cabo eventos académico-culturales.					
7 Los jefes conocen los problemas a los que se enfrenta el personal que labora en el Centro.					
8 Considero que mi grupo de trabajo contribuye a que el Centro alcance sus metas.					
9 Mis compañeros proporcionan la información que necesito en relación con mi trabajo.					
10 En términos generales, me siento satisfecho con mi ambiente de trabajo.					
11 Usualmente los jefes dan el crédito a las ideas que aporta el personal que labora en el Centro.					
12 Mis compañeros de trabajo se interesan por ayudar a concluir las funciones a realizar.					
13 Se me toma en consideración para realizar funciones que impactan en el desarrollo del Centro.					
14 Se suministra suficiente información acerca de los criterios para conceder permisos para asistir a eventos.					
15 Las decisiones en nuestro grupo de trabajo se toman en forma participativa.					
16 Cuando mi trabajo tiene algún error mi jefe me lo hace saber de manera cordial.					
17 Se me estimula a aceptar nuevas responsabilidades en mi trabajo.					
18 En situaciones problemáticas siempre cuento con el apoyo de mi jefe.					
19 Cuando me lo solicitan, comparto mis ideas como alternativas para la solución de problemas.					
20 Recibo de mi jefe inmediato información oportuna sobre asuntos de mi trabajo.					

21	Se me brinda la oportunidad de realizar variedad de tareas orientadas al logro de los objetivos del Centro.					
22	Se toma en cuenta la participación de todo el personal en los cambios relevantes del Centro.					
23	Considero que la distribución física de mi área me permite trabajar cómodamente.					
24	Mi jefe tiene una alta preparación para realizar su trabajo.					
25	Considero que las actividades que realizan los compañeros de trabajo son de apoyo para el logro de los objetivos del Centro.					
26	Los jefes mantienen una comunicación estrecha con el personal que labora en el Centro.					
27	En mi área se promueve trabajar en equipo.					
28	Mi jefe inmediato me solicita apoyo en actividades sobresalientes.					
29	Dispongo de información suficiente sobre asuntos que tienen relación con mi trabajo.					
30	Cuando necesito información para hacer mi trabajo, sé claramente a quién acudir para que me ayude.					
31	En mi área de trabajo consideran mis sugerencias al momento de realizar una actividad.					
32	Se estimula la creatividad del personal que labora en el Centro.					
33	Me siento identificado con los objetivos del Centro.					
34	Mi grupo de trabajo se fortalece con la realización de las tareas.					
35	Me proporcionan la información que necesito en relación con el Centro.					
36	Se me estimula a realizar actividades que benefician mi área de trabajo.					
37	Seguimos a nuestro jefe por sus cualidades personales.					
38	La labor que desempeño es valorada por mi jefe inmediato.					
39	En mi grupo de trabajo nos sentimos integrados.					
40	Utilizo diferentes fuentes de información para la toma de decisiones, cuando actúo para solucionar un problema.					
41	Se me brinda la confianza suficiente para llevar a cabo mis actividades.					
42	Me dan confianza los sistemas de seguridad e higiene de mi área de trabajo.					
43	Considero que el trabajo que realizan los directivos para manejar conflictos es bueno.					
44	Los miembros que se encuentran involucrados en un conflicto escuchan sus necesidades y se hacen acuerdos entre sí.					
45	El personal que labora en el Centro utiliza diferentes fuentes de información para la toma de decisiones.					
46	Considero que el puesto que desempeño es de gran responsabilidad.					
47	Me doy cuenta de que mis valores y los de la organización son muy parecidos.					
48	Se estimula la capacitación del personal que labora en el Centro.					
49	Se establecen conversaciones respetuosas ante un conflicto de manera que permita que ambas partes ganen.					
50	Reconozco cuáles son mis funciones en el Centro.					
51	Existe un ambiente organizado en mi trabajo.					

52	Nos coordinamos efectivamente con otros grupos de trabajo.					
53	Considero que mi jefe es un líder que dirige hacia la obtención de resultados.					
54	Confío en que la actual dirección consolidará al Centro.					
55	Mi trabajo contribuye directamente al alcance de los objetivos del Centro.					
56	El Centro me inspira para dar lo mejor de mí.					
57	Las relaciones entre el personal del centro se consideran amistosas.					
58	Mi jefe sabe qué hacer en los momentos difíciles.					
59	Mis compañeros disponen de información suficiente sobre los asuntos que me comunican en relación con mi trabajo.					
60	El personal que labora en el Centro pone mucha atención en terminar su trabajo y de ser necesario apoya.					
61	Los jefes estimulan a que el trabajo se realice correctamente.					
62	Se me informa oportunamente acerca de los eventos que se realizarán en el Centro.					
63	Me interesa el futuro del Centro.					
64	Los jefes animan al personal a confiar en sí mismos cuando surge un problema.					
65	Se ofrecen oportunidades para discutir mis actividades con otros compañeros de trabajo.					
66	En mi grupo de trabajo la gente con experiencia coopera con los de reciente ingreso.					
67	Mi jefe aprecia que el personal tome la iniciativa.					
68	Se me ofrecen oportunidades para desarrollar las habilidades que poseo.					
69	Conozco la misión y visión del Centro.					
70	La relación en mi grupo de trabajo resulta cooperativa.					
71	Los lineamientos del Centro me ayudan a desempeñar mi trabajo.					
72	Existen buenas relaciones entre los jefes y sus subordinados del Centro.					
73	En el Centro se acepta la existencia de los conflictos, se les asume y maneja trabajando en ellos.					
74	El equipo con que cuento es el adecuado para realizar mi trabajo.					
75	El Centro apoya la participación y las nuevas ideas.					
76	Las instalaciones en las que laboro me permiten realizar eficientemente mi trabajo.					
77	Participo en la toma de decisiones dentro de mi área de trabajo.					

Muchas gracias por su colaboración.

## INVESTIGACIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL



"Podemos comprar el tiempo de las personas, podemos comprar su presencia física en un lugar determinado, podemos inclusive comprar algunos de sus movimientos musculares por hora. Sin embargo, no podemos comprar el entusiasmo..., no podemos comprar su lealtad, no podemos comprar la devoción de su corazón. Necesitamos ganar esto."

Clarence Francis