



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA  
IBEROAMERICANA**

---



**INCORPORADA A LA UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTÓNOMA DE MÉXICO  
CLAVE DE INCORPORACIÓN 8901-2  
FACULTAD DE PSICOLOGÍA**

**TESINA**

**“DESARROLLAR UN CURSO DE CLIMA LABORAL PARA  
TRABAJADORES DE UTECI”**

**PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADO EN PSICOLOGIA**

**PRESENTA:**

**MISAELO OSVALDO MUCIÑO GUTIERREZ**

**GENERACION: 2010-2014**

**MATRICULA: 411549961**

**DIRECTOR DE TESINA:**

**LIC. JORGE NOE GAMEZ MORA**

**XALATLACO, ESTADO DE MÉXICO, A DE DEL 2022.**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**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.

## AGRADECIMIENTOS

**PARA MI:** quiero agradecerme a mí mismo porqué hay veces que agradecemos a todos menos a nosotros mismos, porque abemos personas que nos tocó una parte del camino seguir por nuestra cuenta y creer solo en nosotros mismos, y quiero decir que aun en los momentos adversos no todo está perdido, todo termina cuando dejas de creer en ti, así que gracias a la vida que me dio la sabiduría, fuerza, entrega, constancia, perseverancia y me puso a grandes personas en el camino para logara esto, y doy gracias a dios por ponerme es este cuerpo tan genial que en ningún momento me fallo y sabes **VAMOS POR MAS!!!! PROHIBIDO RENDIRSE.**

**Al Lic. VICTOR MANUEL SALDIVAR ARELLANO** por abirme las puertas de la institución (UTECI) y brindarme trabajo para continuar con mis estudios, por cuidarme, ser guía de vida y enseñarme en el camino a alcanzar cada uno de mis sueños a tener los pies en el suelo aun cuando se tiene bastante y no perder la fe cuando no se tiene nada, y por darme ese consejo de que **SI TRABAJAS SE ALCANZA CUALQUIER COSA**, le agradezco bastante porque usted confió en mi desde el día uno y me hizo encontrar una mejor versión de mí mismo y que esto un día alguien lo va a leer y se los quiero compartir, así entendí mejor la vida con estas palabras de Ud.: **NO TE FRUSTRES NI TE AFERRES A ALGO, HAY COSAS QUE NO A TODOS SE LES DA DE LA MISMA MANERA SOLO ES CUESTION DE QUE ENCUNTRES TU PROPOSOTO DE VIDA.**

Le agradezco por acompañarme en esta etapa de mi vida y a ver sido un gran ser humano conmigo cuando más lo necesitaba, por los aprendizajes que me deja porqué gracias a eso no tendré tantas caídas en este camino y si un día tengo una caída con lo aprendido sabré como seguir adelante.

## **A mis papás**

### **MARTHA BEATRIZ GUTIERREZ GUTIERREZ Y VICTOR MUCIÑO MARTINEZ**

les doy las gracias por todo su amor, paciencia, por cuidarme y enseñarme a abrirme puertas, por darme lo que en sus benditas manos estuvo, por toda la educación que me dieron y no dejarme desviar por el camino equivocado, les doy gracias por enseñarme a trabajar a saber agarrar un pico y una pala, gracias a eso saben padres, gracias a eso hoy tengo la fortuna de llegar hasta este punto de mi vida y poderles dedicar unas líneas en este logro que con constancia, humildad, y los pies en el suelo les brindo con todo mi amor.

## **A mis hermanos**

**PILLO:** te doy las gracias por siempre confiar en mí y estar conmigo en estos momentos de adversidad por escuchar todos mis locos sueños y nunca dudar de mí, por sacarme siempre una sonrisa con tus bromas y darme consejos.

**MIRNA:** hoy día puedo decir que eres una gran mujer algo bonito que le pudo pasar al hogar que la vida te enseñó a ser muy fuerte y sobre todo a tener una buena cara para los momentos adversos por toda tu entrega al cuidar de cada uno de nosotros a ti te digo en resumidas palabras **TE AMO HERMANA**

**EDGAR:** gracias hermano por cuidar de mí, aunque a veces te di dolores de cabeza, gracias por todo lo que asiste en este camino por mí, por llevarme a trabajar por ser un ejemplo y siempre fuiste alguien que quería superar, tu cumpliste muy bien tu papel de hermano mayor gracias hermano.

## **A mis amigos**

**SHUEMY N., IVAN R., JULIO A., ROBERTO A., DON ESTEBAN G., MARIO:** a ustedes que más que amigos la vida me los convirtió en familia les agradezco por todo lo que aportaron en mi desde comprarme un cuaderno para seguir estudiando, por brindarme su hogar, por ponerme un plato de comida en la mesa en mis momentos difíciles, porque Misael no se formó solo ustedes fueron parte importante en mi desarrollo porque hoy entiendo que la vida no te pone cualquier persona te pone las indicadas para alcanzar tus sueños y gracias a ustedes igual lo logre solo me queda agradecer todo lo que hicieron por mi plasmando su nombre en este sueño que hoy me pone muy feliz el a ver alcanzado y quiero que sean partícipes y que cuando alguien consulte este libro vean que en la vida hay grandes personas como ustedes.

## **PRESENTACIÓN**

El presente trabajo contiene información acerca de cómo influye un clima organizacional dentro de la Universidad Iberoamericana Tecnológica (UTECI), y como esto ha influido en la organización y crecimiento dentro de la misma ya que se ha observado un mal clima laboral entre empleados y se pretende con este proyecto poder evitar esta problemática y que todo pueda fluir como un engranaje y que todos los trabajadores de distintas áreas puedan ir de la mano unos con otros y así poder encontrar las metas que la universidad busca.

El Clima Organizacional es un tema importantísimo para casi todas las organizaciones en la búsqueda del mejoramiento continuo, de ahí la importancia que reviste el estudio sistemático el comportamiento de este.

El Clima Organizacional se ha transformado en el instrumento por excelencia para el cambio en busca del logro de una mayor eficiencia laboral, condición fundamental en la actualidad, caracterizado por la intensa competencia en los distintos ámbitos.

## JUSTIFICACIÓN

En la actualidad las nuevas normas y sistemas de calidad son más exigentes debido a la competencia global que existe , muchas empresas carecen de un sistema de evaluación laboral, lo cual origina conflictos en muchos empleados porque no saben realmente lo que sus jefes esperan de ellos, en muchos de los casos los trabajadores no sabe ni tienen idea de sus metas dentro del trabajo y cuando se presta algún asenso u incentivo siempre existen inconformidades , de igual manera la alta gerencia genera decisiones mal tomadas por no tener un sistema adecuado de evaluación laboral lo cual perjudica tanto al empleado como a la empresa.

Porque hoy día el clima organizacional es un tema importantísimo para casi todas las organizaciones en la búsqueda del mejoramiento continuo, de ahí la importancia que reviste el estudio sistemático el comportamiento de este.

El Clima Organizacional se ha transformado en el instrumento por excelencia para el cambio en busca del logro de una mayor eficiencia laboral, condición fundamental en la actualidad, caracterizado por la intensa competencia en los distintos ámbitos.

El clima es la “atmosfera” psicológica y social que rodea el ambiente de trabajo, es el conjunto de percepciones que tienen los trabajadores acerca de las condiciones del ambiente de trabajo y la resultante de las emociones, sentimientos y actitudes que surgen en las comunicaciones e interacciones de los integrantes de una organización. (Hernández y Rodríguez, 1994, p.68)

Hoy en día, los empleados son percibidos como una fuente de valor hacia la empresa, pero hasta hace poco, se consideraban principalmente un gasto que hay que reducir. La naturaleza del trabajo que desempeñan las personas sigue

evolucionando, se pedía a las personas que dejaran la inteligencia en casa, pero hoy se les pide que la usen en beneficio de la empresa. Los procesos en los que participan los trabajadores requieren cada vez más el uso de su capacidad intelectual; los trabajadores tienen que tomar decisiones y buscar recursos sobre la marcha. (Chiavenato, 2002).

Sin embargo, estos procesos se caracterizan por ser poco estructurados, espontáneos y sin apenas planificación que en algunos de los casos todas estas evaluaciones no existen y por consecuencia los asensos u otros incentivos se dan injustamente y con criterio sin bases y esto puede ser también un problema y causante de un mal clima organizacional, por ello muchas organizaciones, tanto públicas como privadas, están adoptando nuevos sistemas o técnicas de evaluar el desempeño laboral y el clima organizacional con el objetivo último de mejorar el clima laboral y rendimiento.

# INDICE

## CAPITULO I: CLIMA ORGANIZACIONAL

1.1 Concepto de clima organizacional.....	11
1.2 Componentes del clima laboral.....	14
1.3 Importancia del Clima Organizacional.....	15
1.4 Dimensiones del Clima Organizacional.....	16
1.5 Descripción del Clima Organizacional.....	18
1.6 Los factores.....	19
1.7 Estudios de la teoría organizacional.....	23
1.8 La organización.....	24
1.9 Clima organizacional escolar.....	26

## CAPITULO II: TEORÍAS DE LA ORGANIZACIÓN.....

2.1 La teoría clásica de la organización.....	27
2.2 Teoría científica.....	30
2.3. Teoría funcional.....	31
2.4. Teoría burocrática.....	32
2.5. Teoría de las relaciones humanas .....	33
2.6. Teoría de los sistemas cooperativos.....	34
2.7 Teoría de los sistemas.....	35
2.8. Teoría del comportamiento.....	36
2.9. H. Teoría política.....	36
2.1.0. Teoría del desarrollo organizacional.....	38
2. 1.1. Teoría de la contingencia.....	38
2.1.2. Teorías modernas.....	39

## CAPITULO III: MODELOS

3.1 Modelo de Katz y Kahn.....	50
3.2 Modelo Sociotécnico de Tavistock.....	55

## CAPITULO IV: METODOLOGÍA

4.2 PROPUESTA.....	71
4.3 CONCLUSIONES.....	81

<b>4.4 GLOSARIO.....</b>	<b>84</b>
<b>4.5 ANEXOS.....</b>	<b>88</b>
<b>4.6 FUENTES CONSULTADAS.....</b>	<b>66</b>

## **CAPITULO I: CLIMA ORGANIZACIONAL.**

El Clima Organizacional es un tema importantísimo para casi todas las organizaciones en la búsqueda del mejoramiento continuo, de ahí la importancia que reviste el estudio sistemático el comportamiento de este.

El Clima Organizacional se ha transformado en el instrumento por excelencia para el cambio en busca del logro de una mayor eficiencia laboral, condición fundamental en la actualidad, caracterizado por la intensa competencia en los distintos ámbitos.

El clima es la “atmosfera” psicológica y social que rodea el ambiente de trabajo, es el conjunto de percepciones que tienen los trabajadores acerca de las condiciones del ambiente de trabajo y la resultante de las emociones, sentimientos y actitudes que surgen en las comunicaciones e interacciones de los integrantes de una organización. (Hernández y Rodríguez, 1994, p.68)

Hernández y Rodríguez, (1994). Menciona que el mundo de las empresas tiene claro que el activo más importante de cualquier compañía es su factor humano y es claro que el hombre que trabaja ha dejado de ser una máquina generadora de dinero. Partiendo de esto, los directivos deberán cuidar y potenciar al máximo este activo, implantando en la compañía un clima laboral propicio para los empleados (p.68).

Es evidente que existen tantas formas de satisfacer a los trabajadores, como número de ellos. Pero tampoco se trata de que los directivos inventen múltiples maneras de cubrir necesidades y deseos de las personas, ya que se pueden

distinguir pautas comunes de comportamiento en los trabajadores cuando se priorizan las necesidades del espíritu.

Desde inicios del siglo XIX, se ha puesto en evidencia el papel de los componentes físicos y sociales sobre el comportamiento humano. Así es como el clima organizacional determina la forma en que un individuo percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad y su satisfacción.

En este estudio pretende dar importancia a la satisfacción laboral como expresión de la percepción individual del Clima Laboral de los miembros de la organización y las situaciones de conflicto que surgen de las relaciones interpersonales.

## **1.1 Concepto de clima organizacional**

Plantea; González, (2012), que el clima organizacional es la expresión personal de la percepción que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización”.

Para Odalis Rojas “el clima laboral es producto de las percepciones personales y estas percepciones están matizadas por las actividades, interacciones y experiencias de cada uno de los miembros”

En las literaturas diversas revisadas y leídas se han encontrado diferentes conceptos o definiciones sobre Clima organizacional los cuales se escriben a continuación:

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

- “Conjunto de percepciones globales (constructo personal y psicológico) que el individuo tiene de la organización, reflejo de la interacción entre ambos; lo importante es cómo percibe un sujeto su entorno sin tener en cuenta cómo lo percibe otro; por tanto, es más una dimensión del individuo que de la organización”. (Seis dedos, 1996)

Ahora bien; La definición de clima y sus atributos principales tiene dos lados. Por un lado, existen autores que sitúan el clima como real, externo al individuo, frente a una mayoría que acentúa su dimensión psicológica.

Desde esa perspectiva el Clima Organizacional es un filtro por el cual pasan los fenómenos objetivos (estructura, liderazgo, toma de decisiones), por lo tanto, evaluando el Clima Organizacional se mide la forma como es percibida la organización.

Resaltando que las características del sistema organizacional generan un determinado Clima Organizacional. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento, el cual tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, por mencionar algunas. (Litwin y Stinger 1978).

Por otro lado, hay autores que defienden una idea de clima como elementos, la cual se correspondería a la organización física de los componentes de una empresa frente a una dimensión del proceso que se relaciona con la gestión de los RRHH.

Como lo hacen notar Litwin y Stinger: “El Clima Organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.)”.

Menciona; Chiavenato, (2000), indica que el clima laboral es el ambiente interno que viven los empleados en una organización. El mismo está compuesto por relaciones interpersonales, trato entre compañeros de trabajo, jefe y subordinados.

Por su parte Hall, (2002), manifiesta que el clima organizacional se comprende como las percepciones que tienen los empleados en relación al ambiente laboral, las cuales influyen directa o indirectamente en la conducta de los trabajadores.

Por otro lado, Gaus y Tregine, (2006), determinan que el clima laboral es un indicador fundamental de la vida de la empresa condicionado por normas internas, condiciones ergonómicas, actitudes, estilos de dirección, remuneraciones y satisfacción.

Destaca; Mintzberg, (1988), el Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo, como la estructura social y organizacional, niveles de tecnología, procesos de decisión, identificación de necesidades de los miembros de la organización, entre otros. Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en dicho medio ambiente, con motivación y entusiasmo o con desagrado o temor.

El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral, en cuanto a las actividades desempeñadas, actitudes de las personas y sentimientos que puedan generar en cuanto a la satisfacción de la labor que desempeña.

En este sentido, Gordon, (1997), plantea el concepto de clima, remitiendo a una serie de aspectos propios de la organización. Se trata de un concepto multidimensional, a diferencia de otros que están referidos a procesos específicos que tienen lugar en la organización, tales como el poder, el liderazgo, el conflicto o las comunicaciones.

Analizando lo anteriormente expuesto se puede determinar que el clima de una organización constituye la personalidad de la misma, debido a que, así como las características personales de un individuo conforman su personalidad, en el clima de una organización se conforma a partir de sus percepciones y características.

A pesar de esta globalidad del concepto de clima, y a pesar de haber surgido a partir de una comprensión de la organización como un sistema abierto, el clima de una organización es entendido habitualmente como medio interno, cabe resaltar

que la atención se centra en variables y factores internos de la organización y no a los factores del entorno en que la organización se encuentra inmersa.

Desde la perspectiva de Salazar, (2009). Definir el concepto de clima organizacional implica tratar un grupo de componentes y determinantes que, en su conjunto, ofrecen una visión global de la organización. Como noción multidimensional comprende el medio interno de la organización.

## **1.2 Componentes del clima laboral**

Los componentes y determinantes que se consideran con frecuencia son

- Ambiente físico: comprende el espacio físico, las instalaciones, los equipos instalados, el color de las paredes, la temperatura, el nivel de contaminación, entre otros.
- Características estructurales: como el tamaño de la organización, su estructura formal, el estilo de dirección, etcétera.
- Ambiente social: que abarca aspectos como el compañerismo, los conflictos entre personas o entre departamentos, la comunicación y otros.
- Características personales: como las aptitudes y las actitudes, las motivaciones, las expectativas, etcétera.
- Comportamiento organizacional: compuesto por aspectos como la productividad, el ausentismo, la rotación, la satisfacción laboral, el nivel de tensión, entre otros.

Sin embargo; la totalidad de estos componentes y determinantes configuran el clima de una organización, que es el producto de la percepción de estos por sus miembros.

El clima organizacional, por tanto, es el resultado de la interacción entre las características de las personas y de las organizaciones.

Los factores y estructuras del sistema organizacional producen un clima determinado en dependencia de la percepción de estos por parte de sus miembros. El clima resultante induce a los individuos a tomar determinados comportamientos. Estos inciden en la actividad de la organización y, por tanto, en su sentido de pertenencia, la calidad de los servicios que prestan, así como en su efectividad, eficiencia, eficacia, impacto social y en el desempeño general de la organización. (Salazar, 2009, p.120).

### **1.3 Importancia del Clima Organizacional**

Es sabido que el clima laboral incide en el comportamiento de los trabajadores y por ende en su productividad, es por ello que la medición y análisis del mismo han cobrado vigencia, ya que a través de estrategias de mejora es posible contar con un clima sano.

Lo expuesto, Robbins y Coulter, (2005), afirman que es importante diagnosticar el clima organizacional ya que el mismo incide en la productividad, ausentismo, niveles de rotación, sentido de pertenencia y en satisfacción la satisfacción laboral.

Por su parte Según Hunt, (1993), el Clima no se ve ni se toca, pero tiene una existencia real que afecta todo lo que sucede dentro de la organización y a su vez el clima se ve afectado por casi todo lo que sucede dentro de esta. Una organización tiende a atraer y conservar a las personas que se adaptan a su clima, de modo que sus patrones se perpetúen.

El clima organizacional nace de la idea de que el hombre vive en ambientes complejos y dinámicos, puesto que las organizaciones están compuestas de personas, grupos y colectividades que generan comportamientos diversos y que afectan ese ambiente. (Méndez, 2006).

Por lo tanto, se debe generar un clima laboral estable, es un factor intangible que representa una inversión a largo plazo. Los directivos de las organizaciones deben percatarse de que el mismo forma parte del activo de la empresa y como tal deben valorarlo y prestarle la debida atención.

## 1.4 Dimensiones del Clima Organizacional

Entre las alternativas para estudiar el Clima Organizacional se destaca la técnica de (Litwin y Stinger), que utiliza un cuestionario que se aplica a los miembros de la organización. Este cuestionario está basado en su teoría, y postula la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa.

- **Estructura:** Representa la percepción que tiene los miembros de la empresa u organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de sus tareas.
- **Responsabilidad** (empowerment): Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. La supervisión que reciben es de tipo general, o sea el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.
- **Recompensa:** Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.
- **Desafío:** La medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.
- **Relaciones:** Es la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.
- **Cooperación:** Es el espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo.
- **Estándares:** Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone la organización sobre las normas de rendimiento.
- **Conflictos:** Se aceptan las opiniones discrepantes y se enfrentan y solucionan los problemas tan pronto se presentan.

- **Identidad:** Es un elemento importante y valioso dentro del equipo de trabajo. Es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

Cabe destacar que el conocimiento del Clima Organizacional brinda retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo, introducir cambios planificados, tanto en las conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

Destacando así la importancia de esta información se basa en la comprobación de que el Clima Organizacional influye en el comportamiento de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional.

**Otros autores sugieren medir el Clima Organizacional por medio de:**

- Actitudes hacia la compañía y la gerencia de la empresa
- Actitudes hacia las oportunidades de ascenso
- Actitudes hacia el contenido del puesto
- Actitudes hacia la supervisión
- Actitudes hacia las recompensas financieras
- Actitudes hacia las condiciones de trabajo
- Actitudes hacia los compañeros de trabajo

Aspectos de clima laboral

Al realizar un estudio de clima laboral, existen una sumatoria de factores objetivos, materiales, subjetivos y preceptuales que se deberían tener presentes. Para medir el clima laboral se utilizan escalas de evaluación que, por un lado, miden aspectos objetivos-materiales que son con sus colaboradores y guiarlos, la forma de comunicarse, el grado de entrega de los empleados hacia la empresa, las relaciones interpersonales, el nivel de motivación de los empleados, la satisfacción

de los empleados con elementos relacionados con su trabajo y la autonomía o independencia de las personas en la ejecución de sus labores.

### **1.5 Descripción del clima organizacional**

Las anteriores definiciones permiten establecer que el clima organizacional es la identificación de características que hacen los individuos que componen la organización y que influyen en su comportamiento, lo que hace necesario para su estudio, la consideración de componentes físicos y humanos, donde prima la percepción del individuo dentro de su contexto organizacional, (García, 2009).

Ahora bien, es importante analizar las dimensiones, que esta sustenta:

Rodríguez y Méndez, (2006). Argumentan que la clasifica las dimensiones propuestas por los autores señalados de acuerdo a los tres tipos de factores de Brunet (1987):

- Factores psicológicos individuales
- Factores grupales
- Factores organizacionales.

Pero a diferencia del modelo de referencia en el modelo que se utiliza en esta investigación, se dividen los factores organizacionales en objetivos y subjetivos.

En el XXI congreso internacional, Asociación Nacional de Facultades y Escuelas e contaduría y administración (ANFECA); Los Factores Organizacionales son los factores o atributos de la organización que afectan el clima organizacional, entre los cuales algunos autores destacan: comunicación y difusión de políticas, modelo de toma de decisiones, estructura organizacional, nivel jerárquico y su influencia en el cargo, riesgos laborales e institucionales, infraestructura física, equipamiento tecnológico y dotación de insumo docente.

## 1.6 Los factores

Los Factores Organizacionales, como se indica anteriormente derivó en la conceptualización de dos tipos de factores:

- **Factores Organizacionales Objetivos** que eran aquellos que se espera sean percibidos de manera semejante bajo una misma cultura y contexto.
- **Los Factores Organizacionales Subjetivos** que están relacionados a percepciones subjetivas, como es caso de sueldos y salarios,

Por lo tanto; conformado por factores: personales, grupales, organizacionales objetivos y organizacionales subjetivos, (Prisco y Salaiza, 2012).

Para analizar la relación entre el Clima Laboral y los factores de motivación de una institución educativa y el instrumento usado en su investigación por Diana Velázquez Ramírez (2012), elaborado a partir de los propuestos por (Litwin, et al.,2019)

Para ellos las instituciones de educación superior, integran un modelo de clima organizacional, quedando los siguientes factores:

- **Motivación Intrínseca.** Es el grado de interés que siente el académico respecto a su trabajo debido a factores provenientes del mismo (variedad, identidad, significación, autonomía y auto retroalimentación).
- **Identidad.** Es el grado de conocimiento e identificación de los académicos con la organización y el orgullo de pertenencia, que los lleva a actuar con lealtad y compromiso hacia las metas y valores colectivos de la organización.
- **Autonomía.** Percepción de independencia o posibilidad de actuar y pensar, sin depender del deseo de otros en relación a los procedimientos de trabajo, los objetivos y las prioridades.
- **Trabajo en Equipo** es la percepción del grado en que los miembros de la organización colaboran y cooperan entre sí, se apoyan mutuamente y mantienen

relaciones de amistad y compañerismo. En síntesis, el trabajo en equipo es la percepción de los individuos sobre el compromiso, la sinergia, responsabilidad y las destrezas que los miembros de la organización manifiestan.

- **Apoyo** es la percepción que tienen los académicos acerca del respaldo y tolerancia de su comportamiento dentro de la institución; esto incluye el aprendizaje de los errores por parte del académico, sin miedo a las represalias de sus superiores o compañeros de trabajo.

- **Administración del conflicto.** Percepción que tienen los académicos, acerca de la posibilidad de que la dirección de la institución propicie el que ellos manifiesten diferencias de opinión en ciertos aspectos del trabajo; y del grado en el cual, en el ambiente de trabajo, se dirimen las diferencias de opinión.

- **Respeto.** Percepción que tienen los académicos del trato digno que reciben como personas. Percepción de la organización. Es la imagen con la que el académico supone que es vista la institución.

- **Visión** es la percepción de los fines de la organización, que representan una fuerza motivacional para el trabajo. Es la fuente de inspiración de la organización, ayudando a trabajar por un motivo y en la misma dirección a todos los colaboradores de la institución.

- **Estructura** percepción que tienen los académicos acerca de las tareas que realizan, de la manera en que está diseñado el contenido y jerarquía de los puestos; de la claridad y limitaciones de las reglas, procedimientos y trámites en el desarrollo de su trabajo

- **Comunicación** es la percepción que tienen los académicos acerca de los canales de información que tiene la institución y de la forma en que fluye en los diferentes niveles jerárquicos, así como la libertad para comunicarse abiertamente con los superiores, para tratar temas sensibles o personales con la confianza suficiente de que esa información no será empleada indebidamente.

- **Condiciones de trabajo** es la percepción de los académicos acerca del espacio en el cual se desenvuelve la vida diaria de la organización, que les permite realizar su trabajo con calidad y comodidad, (considerando condiciones tales como ruido, iluminación, color, música, humedad, temperatura, higiene y seguridad), en

donde el equipo y la distribución de personas y del material permiten operaciones de trabajo eficientes y efectivas.

- **Innovación** percepción de los académicos sobre el ánimo y el apoyo por parte de la dirección para promover la creatividad de las personas y motivarlas a asumir riesgos en la búsqueda de nuevas formas de hacer su trabajo; pensando siempre en eficientar el tiempo y los recursos necesarios para la realización de sus actividades.

- **Reconocimiento** indica los sentimientos de los académicos de sentirse recompensados (felicitaciones, distinciones y reconocimientos personales) por un trabajo bien hecho en oposición a la crítica y el castigo.

- **Sueldos y salarios** la percepción de justicia y equidad en el salario y compensaciones recibidas.

- **Capacitación y desarrollo** es la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de las posibilidades reales y permanentes de continuar su formación personal y profesional, útil para el desempeño de sus actividades.

- **Promoción** y carrera es la percepción que los académicos tienen acerca del sistema de la institución, para que hacer una carrera y crecer en la organización.

- **Equidad** es la percepción que los académicos tienen acerca de la existencia de políticas y reglamentos equitativos y claros dentro de la institución. No es sólo el equilibrio entre sus esfuerzos y las recompensas recibidas, sino también la relación que guarda este equilibrio con las recompensas que se les brindan a las otras personas por sus esfuerzos

- **Presión** percepción que tienen los académicos en relación a la exigencia de trabajo que la organización coloca sobre ellos (carga de trabajo/tiempo). (Garza Puente,2010)

Es importante subrayar que las dimensiones utilizadas en el modelo de las instituciones de educación superior (IES) coinciden en su mayor parte con las consideradas por Diana Guadalupe Garza Puente (2010), pero en el modelo utilizado se agregan además Estructura, Identidad, Respeto y Administración del conflicto

Los Factores Grupales se establecen a partir de la propuesta de Toro (2003) quien define al clima como “la percepción colectiva y compartida de las realidades internas del grupo donde los aspectos sociales de la tarea se convierten en una fuente de satisfacciones permanentes, se genera crecimiento personal, se aprende a ser tolerante, a cooperar, a respetar las diferencias...”, son factores grupales el espíritu de colaboración, la confianza en el jefe; las relaciones interpersonales, el desarrollo del trabajo en equipo, liderazgo y valores colectivos.

Los Factores Organizacionales son los factores o atributos de la organización que afectan el clima organizacional, entre los cuales algunos autores destacan: comunicación y difusión de políticas, modelo de toma de decisiones, estructura organizacional, nivel jerárquico y su influencia en el cargo, riesgos laborales e institucionales, infraestructura física, equipamiento tecnológico y dotación de insumo docente.

Ahora bien; Entre las alternativas para estudiar el Clima Organizacional se destaca la técnica de Litwin y Stinger, que utiliza un cuestionario que se aplica a los miembros de la organización.

Esta postula la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa considerando a las instituciones educativas como una organización

- **Estructura:** Representa la percepción que tiene los miembros de la empresa u organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de sus tareas.

- **Responsabilidad** (empowerment): Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. La supervisión que reciben es de tipo general, o sea el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.
- **Recompensa:** Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.
- **Desafío:** La medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.
- **Relaciones:** Es la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.
- **Cooperación:** Es el espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. **Estándares:** Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone la organización sobre las normas de rendimiento.
- **Conflictos:** Se aceptan las opiniones discrepantes y se enfrentan y solucionan los problemas tan pronto se presentan.
- **Identidad:** Es un elemento importante y valioso dentro del equipo de trabajo. Es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

## 1.7 Estudios de la teoría organizacional

La estructura organizacional desempeña tres funciones básicas.

- La primera y fundamentalmente importante: las estructuras están para producir resultados y alcanzar objetivos organizacionales.
- La segunda: las estructuras están diseñadas para al menos regular o minimizar la influencia de las diferencias individuales sobre la organización, es decir, las estructuras se imponen para garantizar que los individuos se adaptan a las exigencias de la organización y no al contrario.
- tercera función se fija en el medio en el cual se ejerce el poder, y que son las estructuras que también conforman o determinan qué posiciones tiene y en el cual

se toman las decisiones; el flujo de información que se requiere para tomar la mejor opción, en gran medida, está determinado por la estructura, en la cual se llevan a cabo las actividades de las organizaciones, (Hall, 1996)

cabe subrayar que; los actuales programas de formación científica y académica en las ciencias administrativas y organizacionales se acompañan de una orientación ideológica gerencialista basada en «el mercado conoce lo mejor», una medición de resultados surgida mediante indicadores de desempeño, comercialización del conocimiento y de la investigación como productos.

Es por ello se requiere la formación de un perfil científico nuevo, más adaptado a los escenarios locales actuales y globales, y que sea capaz de romper los viejos modelos académicos, (Morejón, 2016).

## **1.8 La organización**

En ello se requiere la formación de un perfil científico nuevo, más adaptado a los escenarios locales actuales y globales, que sea capaz de romper los viejos modelos académicos.

En el reciente milenio, los nuevos modelos epistemológicos de generación de conocimientos científicos en las ciencias administrativas y organizacionales conciben a la fuerza de trabajo de la organización como un valor en función de la calidad que se le dé a sus conocimientos, la formación intelectual de capital que transforma los modos de producción y trabajo, y la naturaleza del objeto de estudio de las ciencias, (Hernández, 2013).

Por esta razón; El dominio del pensamiento hizo percibir que el carácter era exclusivamente organizativo y que eran los únicos problemas de las instituciones administrativas, y que por medio de estos instrumentos no solo mejoraría la gestión, sino que además se reforzarían las instituciones públicas.

Sin embargo, no ha sido de esa manera: de forma hermética se confunden a las organizaciones con instituciones. Para muchos gestores públicos, una administración pública, cualquiera que sea, es primordialmente un holding de organizaciones o ámbitos de gestión prestadoras de servicios, (Ramio, 2015).

Por lo que, la innovación se ha asociado generalmente con el sector privado, donde se efectúa su aplicación efectiva, y de la misma depende la continuidad que se da en la empresa y la adaptación que tenga en los diversos mercados competitivos, (Ramírez, 2011).

Generalmente esto se relaciona directamente a los procesos de innovación con el sector o empresa privada, y lo enmarca como una tradición. La empresa pública, por su parte, no se ha visto en la necesidad de aplicar la innovación para poder seguir existiendo, aunque con los procesos de globalización debe ser considerada su aplicación y darle la importancia necesaria, pues ella (la innovación) permite la apertura de nuevos mercados globales, donde el ímpetu por aplicar o innovar con éxito las innovaciones generadas en una fábrica o industria dada es de manera significativa.

Cuando de su aplicación efectiva depende la supervivencia que siga teniendo la compañía, la adaptación que presente hacia aquellos mercados altamente competitivos y globales.

Señalando que también a las diversas demandas que presentan los consumidores de aquellos bienes y servicios, se sostiene con reiteración a lo inverso: que en la innovación en las organizaciones del sector público en comparación con el sector privado se aplican un conjunto muy diferente de regulaciones, intereses, restricciones, presiones, exigencias y demandas diferentes a las que se pueden encontrar en el mercado de bienes y servicios para ser requeridos por los demandantes consumidores donde una organización educativa, vista como una empresa debe generar ganancias, y responder a las necesidades de un sector público.

## 1.9 Clima organizacional escolar

El identificar el clima organizacional en las escuelas, permite comprender no sólo el funcionamiento de las mismas, sino su reestructuración, reforma, y la mejora de su gestión. (Dellar, 1999).

Algunos estudiosos han considerado la manera en la que el clima organizacional impacta la calidad del trabajo de sus empleados Moos, (1987) y recientemente la manera en la que el clima organizacional escolar afecta a los docentes. El clima escolar es la “percepción que los niños y jóvenes tienen de su contexto escolar y la percepción que tienen los profesores de su entorno laboral” (Arón y Milicic, 2000, p. 8).

Las organizaciones escolares saludables son aquellas en las que sus interrelaciones personales, tanto de manera vertical (directivo – docentes), como horizontales (docente – docente), son auténticas y abiertas (Hoy, 2003); y en las que sus miembros son capaces de resolver conflictos de manera constructiva y no violenta (Aarón y Milic, 2000).

Uno de los instrumentos que ha sido diseñado para valorar el clima laboral en instituciones educativas es la Encuesta de Clima Laboral (ECL), mencionada anteriormente, y diseñada por Valenzuela (2004) con la finalidad de evaluar el desarrollo del personal de una escuela, que incluye no sólo a los docentes sino a todos los trabajadores de la misma.

El clima organizacional escolar, se relaciona con variables como la efectividad escolar Álvarez, (2000); Valenzuela, (2004); la innovación educativa Dellar, (1999); y las actitudes positivas hacia el trabajo Glisson y Hemmelgarn, (1998).

## **CAPITULO II:**

### **TEORÍAS DE LA ORGANIZACIÓN**

#### **2.1. La teoría clásica de la organización.**

Para abordar más afondo la estructura de una organización es importante repasar algunas de las teorías que han surgido a lo largo de estos últimos años la aplicación moderna que se entrelaza varias opiniones de autores. Es el caso de Morgan, (1990) y de Daft, (2011), quienes concuerdan en que el lanzamiento de la teoría clásica de la organización y su moderna aplicación consiste en sugerir que las organizaciones deben o deberían ser sistemas racionales que actúan tan eficientemente como les sea posible.

Indicando que aun, más todavía si se aceptara esta premisa como un ideal, para así poder decidir qué hacer, y por sobre todo tomando en consideración que se está tratando con personas y no solo con máquinas inanimadas; desde esta situación, es muy demostrativo que los teóricos clásicos den la atención necesaria a los aspectos humanos.

Aunque reconocen la necesidad importante del liderazgo, la iniciativa, la generosidad, la equidad, el espíritu de equipo y algunos otros factores que influyen en la motivación humana, la organización como tal fue principalmente abordado como un problema técnico.

Cabe resaltar que, los teóricos clásicos pudieron reconocer la importancia de conseguir una armonía y equilibrio entre los aspectos humanos y técnicos que se

presentan en la organización, especialmente en los procedimientos de selección de personal y capacitación, sin embargo, la principal preocupación fue la de preparar a las personas en los requerimientos en la parte técnica de la organización.

Por tal motivo en la actualidad, Las organizaciones modernas son definidas como aquellas que son capaces de traspasar muchas veces lugares difíciles con la finalidad de comunicar mercados y tecnologías.

Afirma; Pichardo, (1986), determinando la aplicación de **los «sistemas orgánicos»**, a los que se les designa el ejercicio de una de las funciones del poder público. De esta forma muy precisa define a dicho poder público, sea el Ejecutivo, Legislativo, Judicial y el Constituyente.

Desde el inicio, como un fragmento orgánico de competencia y explicándolo a partir de la apreciación, en el Poder Ejecutivo se detecta como base en el sistema orgánico la función administrativa, siendo el mencionado poder un órgano o sistema de órganos al que se le da la principal competencia, como es el caso del ejercicio y ejecución del poder público. Otra parte importante a tratar es el caso de la centralización.

Plantea Simón, (1997), que una organización, en la cual se detecta la distribución posesionada y centralizada, muchas veces se convierte en una organización del poder, dada la concentración que se efectúa en los sistemas centralizados, detectándose el poder en un solo lugar de la organización de manera anticipada.

Así, la centralización está relacionada con el tamaño, con la tecnología, el medioambiente y con las selecciones que se efectúen dentro de la organización.

Además, las clases de centralización tienen importantes contradicciones para los individuos y la sociedad, tomando en cuenta que las organizaciones a veces cambian muy lentamente y en otras de forma dramática.

De este modo, siempre que se vayan dando estos cambios se torna a una nueva estructura, que sirve de base para las acciones de la organización; en otras palabras, el cambio organizacional es consecuencia y conduce a (valga la redundancia) una estructura.

La teoría de la organización puede ser muy útil cuando se la aplica en el ámbito público, y de tal manera puede abrir nuevas formas para el entendimiento de su funcionamiento. La repercusión a la identificación entre organizaciones públicas y privadas obliga a separar de manera general al conjunto de técnicas y de los instrumentos gerenciales provenientes del sector privado.

Como lo menciona Ramió, (2012), se requiere de una manera generalizada, pues para ciertos ámbitos y momentos organizativos pueden ser también aplicables a **las organizaciones de naturaleza pública**. Por ello, explica, que el rechazo se centra de forma especial en las configuraciones más instrumentales de la teoría de la organización, como en la ingeniería, eficiencia, economía y al gerencialismo, pero no a la totalidad de la teoría, conocimientos y métodos que ofrecen las mismas.

La teoría de la organización con su instrumento de conocimiento puede resultar muy útil para su aplicación en el ámbito público, pudiendo abrir nuevas formas de inducir con su alcance y poderío a los organismos de esta índole, aunque, desafortunadamente, no se lleva a cabo en la práctica. Por lo tanto, se requiere aplicar una teoría.

En otro aspecto, dicha teoría se relaciona con la estructura de la empresa en la división del trabajo y, efectivamente, se enmarca a lo detallado por Shafritz, (1997), esto es, que debe haber un jefe que lidere las actividades de la empresa.

La teoría de la organización se vincula con la coordinación asignada a las diversas unidades que se encuentren en una compañía que pone en práctica la división del trabajo, dando a conocer que ella es lo fundamental de la organización y que no es posible determinar cómo deberá ordenarse una actividad sin tomar en consideración, en el mismo momento, cómo se debe dividir la labor en cuestión.

Con lo que respecta a los fundamentos de la administración eficiente de los asuntos públicos y de los asuntos privados, estos se relacionan con el alcance de la eficiencia del direccionamiento de un jefe responsable para el personal, como centro de la dirección y la administración, junto con que la organización marche como un sistema de todas las actividades.

En definitiva, que estén en manos de personas calificadas, bajo la dirección de un líder y existiendo una norma de planeación y un sistema fiscal completo, y así hacer que el ejecutivo sea responsable de su programa.

En una democracia, la administración se preocupa por el ejecutivo y sus deberes, por los ayudantes administrativos y generales, por la organización, por el personal y por el sistema fiscal; estos son los medios indispensables para hacer valer la voluntad popular en un gobierno de los ciudadanos.

Indica; Isuani, (2012), quien aborda la complicada relación que se presenta entre las regulaciones y los miembros de la organización. Según el autor, esto sucede debido a que, por una parte, esas regulaciones no contienen toda la información necesaria requerida y, por otra, los actores organizacionales las interpretan en su propia forma de analizar y percibir los hechos.

Considera; Oszlak, (2008): que, efectivamente, la coordinación está relacionada con la autoridad en el ejercicio del poder dentro de la organización burocrática.

Así se puede apreciar la jerarquía en los roles en los medios de control y en la ejecución de las decisiones atribuibles, detallándose que en una estructura organizacional correspondiente a una agencia gubernamental se enfoca hacia la misión y los objetivos que van a servir para la guía de las diversas actividades que se desarrollan en la organización, mientras que lo que a cada empleado le corresponda realizar va ligado al comportamiento del personal, detectándose la posición que ocupan en la estructura organizacional.

El cambio de los objetivos dentro del comportamiento, como resultado, modificará reglas y la redundancia llevará a variar las estructuras en ese comportamiento.

## **2.2 Teoría científica (Town, Taylor, 1900)**

En los últimos años existe un amplio debate sobre considerar “científica” a esta corriente de pensamiento administrativo propuesta por Taylor, aunque ciertamente está bastante lejos de serlo; el sentido moderno del concepto.

De cualquier manera, constituyó el primer esfuerzo para estudiar el trabajo con un método. Taylor escribió dos trabajos fundamentales: Administración de talleres (Shop Management), y su obra más conocida: Principios de la administración científica (Principles of Scientific Management).

En ellos sugirió un sistema de trabajo basado en cuatro principios:

1. Desarrollo de una ciencia de medición del trabajo de las personas, que reemplazaba a las viejas prácticas empíricas.

2. Un proceso de selección científica, entrenamiento y desarrollo de los trabajadores, que sustituyera a los antiguos esquemas con los cuales los trabajadores se entrenaban por sí mismos lo mejor que podían.

3. Un esfuerzo cooperativo de los trabajadores para asegurar que todo el trabajo se realizara conforme a los principios de la administración científica.

4. La idea de que el trabajo y la responsabilidad son compartidos tanto por la administración como por el trabajador.

Tomando como referencia la aplicación de estos principios y en sus estudios de tiempos y movimientos, orientados a crear “el mejor método de trabajo”, Taylor propuso que una vez que se fijasen los estándares justos de desempeño se otorgaran incentivos a los trabajadores que hicieran esfuerzos adicionales.

Las ideas de este autor tuvieron más tarde un éxito enorme y se aplicaron extensivamente. El resumen del postulado de esta teoría es: la mejor forma de organización es la que permite medir el esfuerzo individual.

### **2.3. Teoría funcional (Fayol, 1916)**

Durante la década de 1930, coincidiendo con la crisis mundial desatada en 1929, apareció en Europa, más específicamente en Francia, un pensador llamado Henry Fayol, que transformaría el pensamiento administrativo con la idea de que toda organización estaba basada en cinco funciones básicas: seguridad, producción,

contabilidad, comercialización y administración, además de catorce principios que deberían ser observados para operar con eficiencia.

Aunque en esta época comenzó la creación de las grandes empresas en los Estados Unidos, la sociedad todavía era básicamente agraria, y por lo tanto la economía dominante era de autoconsumo, y las organizaciones pequeñas de tipo familiar eran las más comunes.

Las estructuras organizacionales dominantes enfatizaban el centralismo, la división del trabajo y la importancia de distinguir las tareas administrativas de las operativas.

La aplicación de los principios de la administración científica, aunque contribuyó a la generación de riqueza y promovió la eficiencia en las organizaciones, fue llevada al extremo y motivó la alianza de los trabajadores y el surgimiento de los primeros sindicatos.

El resumen del postulado de esta teoría es: la mejor forma de organización está basada en una distribución de funciones, que se subdividen en subfunciones y procedimientos, los cuales a su vez son desarrollados por uno o más puestos.

#### **2.4. Teoría burocrática (Weber, 1924)**

En su obra *The Theory of Social and Economic Organization*, Weber sostiene que la forma más eficaz de organización es parecida a una máquina. Se caracteriza por reglas, controles y jerarquías, y es impulsada por la burocracia.

Este modelo también es conocido como racional legal.

El trabajo de Weber caracterizó a la autoridad como carismática, tradicional y racional-legal. La forma organizativa que resulta de aplicar autoridad legal es nada menos que el modelo de organización burocrático, cuyos rasgos distintivos son:

1. Las relaciones entre los miembros del grupo son impersonales y están regidas por criterios formales. Cada persona actúa de acuerdo a lo que le exige su puesto

y no sobre la base de la amistad, la relación familiar, la pertenencia a una etnia, religión, raza; lo que en América Latina se conoce como “compadrazgo”

2. La división del trabajo y la especialización son requisitos del funcionamiento eficaz. Cada puesto tiene definidas sus tareas, y las responsabilidades de empleados y directivos son acordes a ellas (Weber, 1924/1947).

Es importante resaltar que esta teoría es: la mejor forma de organización es la que tiene reglas claras y racionales, decisiones impersonales y excelencia técnica en sus empleados y gestores.

## **2.5. Teoría de las relaciones humanas (Mayo, 1920; Follet, Maslow, 1954; Herzberg, 1966; McGregor, 1957)**

Esta teoría se desarrolló en un amplio lapso de tiempo, entre 1920 y 1966. Empezó con los experimentos de E Electric; él descubrió sin proponérselo la importancia de los grupos informales mientras intentaba aplicar los principios de Taylor.

La conclusión de Mayo sobre esta aparente contradicción de los principios taylorianos fue que los aspectos emocionales del trabajo resultan más importantes que los físicos, y que la participación social de los trabajadores es un componente fundamental de la productividad.

En términos históricos administrativos, los experimentos evidenciaron que existen en las organizaciones grupos sociales que tienen una cultura propia.

En esta época se ubican también los trabajos de Mary Parker Follet, una verdadera filósofa de la administración, quien destacó en su obra la importancia que tiene la coordinación de los esfuerzos de grupo en el cumplimiento eficiente de una tarea.

La tarea de un administrador, según Mary Parker Follet, es descubrir las motivaciones de los individuos y los grupos. Los trabajos de Lewin y Maslow influyeron en la obra de otros grandes teóricos de este campo, como Rensis Likert,

Douglas McGregor, Chris Argyris y Frederik Herzberg, quienes aplicaron por primera vez la psicología humanista a las organizaciones.

Sin embargo; postulado de esta teoría es: la mejor forma de organización es la que considera e integra a las personas que la hacen funcionar

## **2.6. Teoría de los sistemas cooperativos (Barnard, 1938) Chester**

Postula Barnard en su célebre *The Functions of Executive*, presentó una nueva teoría organizacional que concebía a las organizaciones como sistemas cooperativos, no como productos mecánicos de diseños de ingenieros de la eficiencia. Según Barnard, para alcanzar los objetivos las personas no actúan solas, sino que se relacionan.

Las organizaciones surgen mediante la cooperación y la participación de las personas. Cuando las organizaciones son pequeñas, como es el caso de las empresas familiares, los objetivos coinciden con los de las personas y por lo tanto la cooperación está asegurada. A medida que las organizaciones crecen, el conflicto aparece.

Para evitar el conflicto hay que dar incentivos, y la tarea del ejecutivo, por tanto, es promover la participación. Barnard considera que una persona debe ser eficaz para cumplir los objetivos de la empresa, y eficiente para satisfacer sus propios objetivos.

El resumen del postulado de esta teoría es: la mejor forma de organización es la que asegura la cooperación de los miembros que la conforman, mediante un trato justo y beneficios recíprocos.

## **2.7 Teoría de los sistemas (Bertalanffy, Katz, Rosenzweig)**

Después de la eclosión de la escuela de las relaciones humanas, en 1956 se conocieron los trabajos del biólogo alemán Bertalanffy, creador de la teoría general de los sistemas. Este nuevo enfoque es capaz de producir principios válidos para cualquier dominio científico, atacando la idea reduccionista de que el todo no es más que la suma de sus partes.

De estas ideas surgieron dos escuelas en el campo de la administración: la teoría matemática o cuantitativa, que utiliza la teoría de la decisión y la investigación de operaciones; y la propia teoría de sistemas, aplicada a las organizaciones. Esta incorpora la idea de que las organizaciones son sistemas abiertos que están constituidos por subsistemas relacionados con el medio ambiente.

La teoría de los sistemas encuentra en la naciente informática, la cibernética, la robótica y la teoría de la información, herramientas que le permiten crecer por estos vastos campos del conocimiento. La teoría cuantitativa surge a partir de la Segunda Guerra Mundial, y varias de sus técnicas se agrupan bajo la investigación de operaciones.

Las técnicas cuantitativas se aplican a la administración, principalmente en las decisiones estructuradas y programables. La investigación de operaciones ofrece un amplio espectro de técnicas para los más variados contextos: ambientes de certidumbre, de riesgo, inciertos y hostiles. La idea de la aplicación de estas técnicas es optimizar las decisiones, minimizar costos y/o maximizar los beneficios.

El resumen del postulado de esta teoría es: la mejor forma de organización es la que coordina armónicamente los diferentes subsistemas que definen el sistema organizacional.

## **2.8. Teoría del comportamiento (March y Simon, 1961; March, 1965; Simon 1979 y 1984)**

El iniciador de esta línea de trabajo fue Herbert Simon, y la idea central de su propuesta es que la toma de las decisiones es el punto fundamental de la administración. Por lo tanto, el estudio del proceso de decisión es básico para explicar la tarea más importante de los directivos.

Para este pensador, la tarea más importante de un administrador es definir el problema para tomar las decisiones adecuadas. Simon destaca que en una organización los empleados de todos los niveles toman decisiones. La otra forma de clasificación de las decisiones (según Simon), tiene que ver con la programación. Aquí se distinguen dos tipos: decisiones programables y no programables.

Las primeras pueden seguir procedimientos establecidos y las segundas por su complejidad no tienen precedentes útiles.

Existe un conjunto de técnicas que tienden a la optimización de las soluciones

Las decisiones no programadas reconocen a la intuición y la experiencia como elementos de decisión, aunque recientemente han aparecido modelos interactivos basados en programas de cómputo que realizan incluso simulaciones

El resumen del postulado de esta teoría es: la mejor forma de organización es la que permite que los empleados de todos los niveles tomen decisiones y colaboren en el cumplimiento de los objetivos, de acuerdo a su nivel de influencia y autoridad.

## **2.9. H. Teoría política (Selznick, Pfeffer, Croazier)**

La escuela de las ciencias políticas, por su parte, plantea a través de los trabajos de Philip Selznick la falta de coherencia de las escuelas clásicas. Para él, las organizaciones son fuentes constantes de intereses de grupo, que se encuentran permanentemente te en conflicto.

Sin embargo, este conflicto, bien administrado, puede resultar funcional y positivo. La dependencia de una empresa respecto del contexto depende de tres factores principales, según Pfeffer y Selznick:

- 1) la importancia del recurso
- 2) el grado de discreción que tienen aquellos que controlan el recurso
- 3) si el control que tiene el tercero sobre el recurso es de tipo monopólico u oligopólico.

Ante situaciones de dependencia la organización tiene cuatro opciones:

- a) adaptarse o modificar las restricciones,
- b) modificar las interdependencias a través de fusiones, diversificación o crecimiento,
- c) negociar en el contexto a través de joint ventures u otro tipo de asociación
- d) cambiar la legitimidad del contexto a través de acciones políticas.

Para los promotores de esta teoría variables como el poder, la administración del conflicto y las tensiones políticas y sociales son elementos del entorno, es por ello que la competencia central de los gestores se concentra en la gestión del conflicto y la negociación.

El modelo racional-burocrático y el modelo político se diferencian en casi todos los aspectos. El primero busca la certidumbre, la claridad y la eficiencia como clave del éxito. En el modelo político la incertidumbre es una variable del entorno, la información suele ser ambigua y las metas generalmente son inconsistentes.

Como se puede observar, los enfoques de los dos modelos son contrarios. Si bien es arriesgado hacer generalizaciones fáciles, es posible afirmar que es más factible encontrar el modelo político en las dependencias de gobierno, donde es necesario equilibrar cotidianamente un gran conjunto de intereses; es más probable ver el modelo racional burocrático en empresas privadas.

El resumen del postulado de esta teoría es: la mejor forma de organización es la que crea colaciones entre los diferentes grupos de interés que existen en ella, y gestiona de manera positiva el conflicto.

## **2.10. Teoría del desarrollo organizacional (Lewin, McGregor)**

El inicio de esta técnica de cambio derivó de los experimentos con grupos que hizo Kurt Lewin en 1946. Los grupos T, compuestos por “extraños”, es decir, por personas que no tienen antecedentes de trabajar juntos ni de relacionarse pero que laboran en una misma empresa, evidenciaron la dificultad de trasladar las habilidades adquiridas en el entrenamiento a la vida laboral; esto condujo entre otras cosas a la aparición de nuevas investigaciones, como los trabajos de Douglas McGregor en Unión Carbide, donde se intentó aplicar las ciencias del comportamiento al conocimiento gerencial.

Los trabajos posteriores de investigadores como Shepard, en las refinerías de ESSO, en Baton Rouge, Bayonne y Bayway en 1957, demostraron la importancia que tiene el compromiso de la alta dirección para el éxito del desarrollo organizacional (DO).

Así mismo, se hizo evidente que la complejidad de las organizaciones requiere que las actividades de mejoramiento que propone el DO sean aplicadas en varios niveles: individual, interpersonal, por grupos e inter grupos.

El resumen del postulado de esta teoría es: la mejor forma de organización es la que promueve el cambio planeado basado en intervenciones, en las que la colaboración entre distintos niveles organizacionales es posible.

### **2. 1.1. Teoría de la contingencia (Burns, Slater, Woodward, Child)**

Representa el primer gran rompimiento con los criterios universalistas. La creciente importancia del estudio del medio ambiente en las organizaciones como una de las variables fundamentales del éxito de un negocio, condujo a la creación de esta teoría que percibe a la empresa como un sistema abierto.

También llamada situacional, nace a finales de los años cincuenta, y surge de investigaciones empíricas aisladas, realizadas con el objetivo de encontrar los modelos organizativos más eficaces.

Hay dos corrientes de la teoría de la contingencia: la escuela de los sistemas socio-técnicos y la corriente contingencial.

Emery y Trist tratan de identificar el proceso y las reacciones que ocurren en el ambiente, clasificándolo según su naturaleza; afirman que existen cuatro tipos de contextos ambientales que regulan la estructura y el comportamiento organizacional: el entorno estático y aleatorio (tranquilo), el entorno estático y segmentado, el entorno perturbado y reactivo, y el de campos turbulentos.

Entre ellos y las compañías estudiadas existe una interdependencia causal. La importancia de esta escuela radica en que plantea la posibilidad de que, dependiendo de la industria y el medio ambiente en el que trabaje una organización, se vea afectada de manera distinta por las influencias externas.

La organización debe, por tanto, diseñar estructuras y modelos diferentes, de modo que un área puede estar organizada con los principios burocráticos y otra como un sistema abierto con flexibilidad y autonomía. Los apologistas de la teoría de la contingencia plantean que la clave en el diseño de una estructura es la congruencia.

### **2.1.2. Teorías modernas**

Si bien la palabra moderna es siempre de uso arriesgado ya que la modernidad es un espacio temporal permanentemente cambiante, hemos decidido emplearla para distinguir a las teorías que son sumamente conocidas y estudiadas en el mundo académico.

## **1.La teoría de la población ecológica (Hannan y Freeman, 1977, 1984)**

Esta teoría fue propuesta por Hannan y Freeman (1977, 1984). La diferencia entre ambos trabajos radica en el objeto de estudio. En su primer trabajo se enfocaron en la población y en el segundo en la empresa.

Su propósito radica en enfatizar la importancia del entorno en la subsistencia. Se reconocen dos corrientes: la primera se fundamenta en el concepto de inercia estructural, que aplica directamente los conceptos de selección natural.

La segunda entiende a las organizaciones con un criterio evolucionista. En este último enfoque las rutinas estandarizadas, la estabilidad, la tendencia a institucionalizar y la estructura organizacional son respuestas a las demandas del entorno; así, las organizaciones se comportan como las poblaciones animales: las que tienen éxito sobreviven, las que fracasan se extinguen.

De acuerdo con esta forma de percibir, la organización de una estructura que ha sido exitosa puede ser usada por otra organización para sobrevivir. Los supuestos teóricos de esta teoría pueden ser resumidos en tres ideas centrales:

- 1.Los recursos del entorno son limitados para todas las organizaciones
2. Las empresas tienen formas organizativas que son escogidas entre diversas opciones.
3. Cuando hay un cambio en el entorno hay dos posibles formas de reorganización: la inercia, que conduce a la desaparición, y la adaptación (flexibilidad organizativa), que conduce a la supervivencia. El resumen del postulado de esta teoría es: la mejor forma de organización es la que consigue adaptarse al entorno y seguir operando con eficiencia.

## **2. La teoría institucional (Di Maggio, Powell, 1983; Meyer, Rowan, 1977)**

Tiene sus principales exponentes en Di Maggio y Powell (1983), y Meyer y Rowan (1977). Postula que la organización debe ser estudiada como un todo, y le da importancia a la distinción entre instituciones públicas y organizaciones privadas, en razón de su complejidad y sus fines.

Las organizaciones son sistemas sociales, no solo técnicos, y por lo tanto sus miembros requieren apoyo social y no solo demandas de eficiencia. Esta teoría que abreva sus fundamentos de la sociología, argumenta que el contexto social —las normas sociales, las creencias y las reglas— restringe y orienta el comportamiento de los agentes. Su componente clave es el llamado isomorfismo institucional, que distingue tres tipos de efectos:

el coercitivo, que son las presiones otras organizaciones de las que se depende;

el mimético, que es la imitación de las organizaciones de más éxito; el normativo, que son las normas compartidas por varias organizaciones (regulación).

Una de las debilidades de esta teoría es que se ha aplicado básicamente a instituciones no lucrativas, que no dependen de la eficiencia para subsistir. Para las instituciones no gubernamentales los aspectos básicos de sobrevivencia son la legitimación y la aceptación de la sociedad. El resumen del postulado de esta teoría es: la mejor forma de organización es la que considera e integra a las personas que la hacen funcionar.

## **3. Teoría del costo de transacciones (Williamson, 1975, 1985)**

La gestión empresarial conlleva unos costos que no son recogidos por los precios, tales como: el costo de búsqueda del producto, el costo por diferenciar el precio relevante, el costo por negociar los contratos para llevar a cabo transacciones, y el de garantizar que lo pactado se cumpla. Son llamados genéricamente costos de transacción, según Williamson. La naturaleza de las transacciones tiene tres atributos:

- a) la especificidad de los activos,
- b) la frecuencia de la transacción y
- c) la incertidumbre de la transacción.

El resumen de su postulado es: la mejor forma de organización es la que minimiza los costos de transacción.

#### **4. La teoría de los recursos y capacidades (Barney, 1991)**

La teoría de recursos y capacidades explica las fortalezas y debilidades internas de la organización. Según esta teoría, el desarrollo de capacidades distintivas es la única forma de conseguir ventajas competitivas sostenibles.

Los recursos y capacidades cada día tienen un papel más relevante para definir la identidad de la empresa. En el entorno actual (incierto, complejo, turbulento, global), las organizaciones se empiezan a preguntar cuáles necesidades pueden satisfacer, más que cuáles quieren satisfacer.

Según Barney (1991) esta teoría se basa en las siguientes proposiciones:

- a. Las empresas dentro de una industria (o grupo estratégico) pueden ser heterogéneas con respecto a los recursos que controlan.
- b. Los recursos no pueden ser perfectamente móviles entre empresas y sí aseguran la heterogeneidad en el tiempo.

La heterogeneidad es responsable de las divergencias en los resultados. El análisis de recursos y capacidades de la empresa se convierte en un instrumento esencial para el análisis interno y la formulación de la estrategia de la empresa (Navas y Guerras, 2001).

La teoría reitera que la empresa debe apoyar los recursos y capacidades que son considerados como “fortalezas”, en tanto suponen una ventaja y deben guiar la elección de la estrategia.

El problema más serio de esta teoría es su negación del efecto del entorno de la organización.

El resumen de su postulado es: la mejor forma de organización es la que gestiona más racionalmente sus recursos y capacidades

## **5. La teoría de la agencia (Rumelt, Schendel y Teece, 1991)**

En la teoría de la agencia se observa un rompimiento con el carácter universal de la teoría de la organización, ya que su objeto de estudio son las organizaciones privadas. Algunos autores (Galan) han señalado, en consecuencia, que existe dentro del seno de la teoría de la organización una teoría de la empresa.

La teoría de la agencia estudia las formas óptimas para formalizar contratos entre un agente y el principal (Rumelt, Schendel y Teece, 1991).

Una relación de agencia surge cada vez que un individuo depende de la acción de otro. El objetivo básico de esta teoría es determinar, dadas ciertas hipótesis relacionadas con las personas, la organización y la información, cuál es el contrato más eficiente para gobernar la relación principal-agente, tomando como referente el control del comportamiento del agente. Como agente se conoce, en forma genérica, a un director de una empresa que ha crecido tanto que ningún accionista tiene un poder definitivo sobre su actuación.

Dentro de los costos de agencia Jensen y Meckling, (1976) cabe mencionar los siguientes.

- a)** Costos de formalización, derivados del diseño y redacción de los contratos.
- b)** Costos de supervisión, dirigidos a supervisar y condicionar la actividad del agente.
- c)** Costos de garantía, abonados por el agente como fianza acreditativa de que sus acciones se ajustarán a lo pactado;
- d)** Pérdida residual, derivada de las decisiones adoptadas por el agente que no coinciden con lo que hubiese realizado el principal en la misma situación.

Según Eisenhardt (1989), para controlar a los agentes se establecen los dos mecanismos de gobierno siguientes:

a. El establecimiento de contratos basados en los resultados, más que en el comportamiento, que permiten adaptar las preferencias de los agentes a las de los principales, pues para ambos las compensaciones dependen de unas mismas acciones.

b. El desarrollo de sistemas de información, puesto que estos permiten que el principal conozca realmente el comportamiento y actividades del agente.

**6. La teoría principal** - agente, que es más abstracta, posee una orientación más matemática y suele ocuparse de un conjunto más amplio de organizaciones.

Tiene como punto de partida el conflicto de objetivos entre el principal y el agente, basado en que el resultado es fácil de medir y en que el principal posee un mayor grado de aversión al riesgo que el agente (Eisenhardt, 1989).

Al principal se le presentan dos opciones:

a) descubrir el comportamiento del agente invirtiendo en sistemas de información, en cuyo caso la situación se transformaría en una de información completa,

b) recompensar la conducta del agente sobre la base de los resultados obtenidos, y transferir de esta forma cierta parte del riesgo al agente.

El resumen del postulado de esta teoría es: la mejor forma de organización es la que crea los mecanismos que previenen que el agente actúe a favor de sus propios intereses y lo premia si actúa a favor de los intereses de la organización.

## **7. Teoría del caos determinista (Campbell, 1993)**

Es una colección de técnicas conceptuales, matemáticas y geométricas que permiten definir a los sistemas complejos como: dinámicos, no lineales y con elementos transaccionales (Campbell, 1993).

Originalmente la teoría fue desarrollada para caracterizar a los sistemas que presentaban la noción matemática de caos. Por caos se entienden los sistemas que pueden ser encontrados entre ciclos que varían entre lo periódico, lo totalmente impredecible y lo totalmente aleatorio; se refiere por lo general a sistemas que tienen un orden interno que nunca se replica a sí mismo.

Las evidencias de los sistemas caóticos son prácticamente universales y se encuentran en el clima, los electroencefalogramas, los mercados de valores y la mayoría de los sistemas sociales, entre ellos los organizacionales.

La teoría del caos determinista ha sido aplicada a un amplio rango de sistemas complejos dinámicos y no lineales que no reúnen las características matemáticas del caos.

En los límites de este campo han ido apareciendo nuevas teorías como la del no equilibrio (Loyre - Eileser), la teoría autoorganizada Kauffman, (1995), la dinámica no lineal (Hilborn), los sistemas complejos (Lewin) o los sistemas complejos adaptativos, cada una de las cuales integran a su vez los procesos deterministas, cáusticos y aleatorios.

Es importante destacar que si bien todos los sistemas complejos o no lineales son caóticos, todos los sistemas caóticos no son lineales. Por eso se suele afirmar que la teoría del caos es un subconjunto de la teoría de la complejidad (Campbell, 1993).

La teoría del caos se ha aplicado a diversos campos del conocimiento, por ejemplo, en medicina, para el estudio del cerebro, el sistema nervioso y el aparato perceptivo. Garfinkel, Spano, Ditto y Weiss descubrieron que los electrocardiogramas EEG pueden ser caracterizados como estructuras caóticas o atractores, en las que las mediciones elípticas y los atractores periódicos son predominantes.

Similarmente, Pool encontró que la enfermedad de Parkinson puede ser causada por la pérdida de la variabilidad caótica. Freeman, por su parte, al estudiar la

percepción en animales encontró que la conducta caótica es un estado esencial de su aparato neuronal

El resumen del postulado de esta teoría es: la mejor forma de organización es la que gestiona la variabilidad caótica de la organización a través de su complejidad.

## **8. Teoría de los sistemas alejados del equilibrio (Prigogine)**

Desarrollada por el químico Ilya Prigogine para explicar las conductas de las leyes termodinámicas, rápidamente fue adaptada a la organización por las siguientes razones:

1. Las organizaciones son sistemas abiertos alejados del equilibrio.
2. En el desarrollo de toda organización interviene un doble proceso de adaptación y auto-organización.
3. La complejidad de muchos de los procesos psicosociales que estudiamos dentro de la organización puede obedecer a causas muy sencillas. Prigogine ha señalado que el tiempo es factor determinante en la complejidad de cualquier sistema, y ha introducido así la idea de sistemas alejados del equilibrio, o también la termodinámica del no-equilibrio.

Desde este punto de vista, la complejidad supone la ausencia de equilibrio o, lo que es equivalente, el reconocimiento del carácter inestable o dinámico del equilibrio. El resumen del postulado de esta teoría es: la mejor forma de organización es la que puede adaptarse y auto-organizarse.

## **9. Teoría de los sistemas complejos adaptativos (Kauffman, 1995)**

La complejidad es el estudio de los sistemas complejos adaptativos (SCA). Hay dos tipos de sistemas complejos: sistemas de complejidad decreciente y de complejidad creciente. Los primeros no suponen dificultad; el reto en los sistemas de complejidad creciente consiste en la medición de la complejidad de sistemas dinámicos marcados por el tiempo, puesto que este es factor de la complejidad misma.

No existe una única explicación acerca de qué hace que un sistema complejo sea tal, esto es, que su complejidad sea creciente; varía de un autor a otro: según Holland (1995), la complejidad es el resultado de la adaptación —por definición incesante e inacabada— de los sistemas.

Precisamente por esta razón, Holland ha sido reconocido como el padre de los sistemas complejos adaptativos (CAS, en inglés). Según, S. Kauffman (1993, 1995), la complejidad es el resultado de procesos autoorganizativos, cuya base, a su vez, son procesos autocatalíticos. Se han identificado ocho caminos que explican la complejidad de un sistema (Anderson, 1999):

- I. La moderna teoría matemática de la complejidad, cuyos pilares son los trabajos pioneros de A. Turing y de J. von Neumann. Se trata de la teoría de la complejidad tal y como se entiende desde las matemáticas y las ciencias de la computación.
- II. II) La teoría matemática de la información de Shannon.
- III. III) La teoría ergódica, los mapas dinámicos y la teoría del caos; esto es, se trata de la física, las matemáticas y las ciencias de la computación.
- IV. IV) La vida artificial, un programa de trabajo iniciado por Th. Ray y C. Langton.
- V. V) Las multiplicidades aleatorias y la ergodicidad rota, las redes neuronales, los estudios sobre percolación, localización y otros semejantes.
- VI. VI) La criticalidad auto organizada elaborada originalmente por P. Bak y, consiguientemente, los estudios sobre fractales.
- VII. VII) La inteligencia artificial y los campos afines como el estudio de sistemas expertos, los algoritmos genéticos y el trabajo con otras metaheurísticas.

**VIII. VIII)** El estudio del cerebro, humano o animal, que se condensa en el título de wetware (programas húmedos), desarrollado por J. Holland, G. Cowan y M. GellMann, entre otros.

El resumen del postulado de esta teoría es: la mejor forma de organización es la que permite ajustes continuos de sus elementos entre sí y con su entorno.

### **10. Teoría de la autocríticidad organizada (Maturana y Varela, 1980)**

Esta teoría fue propuesta por el médico y sociólogo chileno Humberto Maturana y el biólogo Francisco Varela para estudiar organizaciones de sistemas vivos. Crearon el concepto de autopoiesis, vocablo compuesto por el prefijo griego αυτο- (auto, "sí mismo") y ποιησις (poiesis, "creación" o "producción").

Poiesis significa producción, autopoiesis significa autoproducción; esta palabra apareció por primera vez en la literatura internacional en 1974, en un artículo publicado por los ahora célebres investigadores.

Ellos conciben a los seres vivos como sistemas vivientes que se producen a sí mismos de modo indefinido; así, puede decirse que un sistema autopoietico es, a la vez, el productor y el producto.

Desde el punto de vista de Maturana, el término expresa lo que él llamó el centro de la dinámica constitutiva de los sistemas vivientes. Para vivir esa dinámica de forma autónoma, los sistemas vivientes necesitan obtener recursos del entorno en el que viven.

En otras palabras, son simultáneamente sistemas autónomos y dependientes. El concepto fue posteriormente usado por otros teóricos de la complejidad, como Niklas Luhmann. Según Maturana y Varela son autopoieticos los sistemas que presentan una red de procesos u operaciones (que los define como tales y los hace distinguibles de los demás sistemas), y que pueden crear o destruir elementos del mismo sistema, como respuesta a las perturbaciones del medio.

Aunque el sistema cambie estructuralmente, la red permanece invariante durante toda su existencia, y mantiene la identidad de aquel. Los seres vivos son sistemas autopoieticos que están vivos solo mientras están en autopoiesis.

La estructura de un sistema viviente cambia todo el tiempo, lo que demuestra su continua adaptación a los igualmente constantes cambios de ambiente. Aun así, la pérdida de la organización resultaría en la muerte del sistema, por ello se considera que la organización determina la identidad de un sistema, mientras que su estructura determina cómo esas partes son articuladas físicamente.

El momento en que un sistema pierde su organización corresponde al límite de su tolerancia a cambios estructurales, pero el hecho de que los seres vivos estén sometidos al determinismo estructural no significa que sean previsibles.

En otras palabras, están determinados, pero esto no significa que estén predeterminados Maturana y Varela, (1980). El resumen del postulado de esta teoría es: la mejor forma de organización es la que crea una red de procesos u operaciones que pueden crear o destruir elementos del mismo sistema, como respuesta a las perturbaciones del medio.

## **CAPITULO III:**

### **MODELOS**

A través el tiempo; distintos teóricos han ido creando modelos que puedan ayudar gráficamente a que sea más simple el entender los elementos que toman en cuenta dentro del clima laboral según cada una de sus teorías, así como el funcionamiento que llevan dentro de la organización y la relación que tienen con la misma. Algunos de los modelos que se han identificado son los siguientes:

1. El modelo de sistemas de funcionamiento organizacional a continuación es propuesto por (Katz y Kahn, citado por Denison, 1991:39). En este modelo se puede observar cómo es que el clima laboral tiene un proceso de influencia por medio del líder, el cual funge como enlace entre el grupo de trabajo con el resto de la organización.

#### **3.1 modelo de katz y kahn**

Katz y Kahn s/f, desarrollaron un modelo de organización más amplio y complejo mediante la aplicación de la teoría de sistemas y la teoría de las organizaciones. Luego compararon las posibilidades de aplicación de las principales corrientes sociológicas y psicológicas en el análisis organizacional, proponiendo que la teoría de las organizaciones se libere de las restricciones y limitaciones de los enfoques previos y utilice la teoría general de sistemas.

Según el modelo propuesto por ellos, la organización presenta las siguientes características típicas de un sistema abierto:

##### **a) La organización como sistema abierto**

Para (Katz y Kahn), la organización como sistema abierto presenta las siguientes características:

1. Importación (entradas): La organización recibe insumos del ambiente y necesita provisiones renovadas de energía de otras instituciones, o de personas, o del medio ambiente material. Ninguna estructura social es autosuficiente ni autocontenida.

2. Transformación (procesamiento): Los sistemas abiertos transforman la energía disponible. La organización procesa y transforma sus insumos en productos acabados, mano de obra, servicios, etc.

3. Exportación (salida): Los sistemas abiertos exportan ciertos productos hacia el ambiente.

4. Los sistemas como ciclos de eventos que se repiten: El funcionamiento de cualquier sistema consiste en ciclos repetitivos de importación- transformación- exportación.

5. Entropía negativa: Los sistemas abiertos necesitan moverse para detener el proceso entrópico para reabastecerse de energía manteniendo indefinidamente su estructura organizacional.

6. Información como insumo: Los sistemas abiertos reciben también insumos de tipo informativo que proporcionan señales a la estructura sobre el ambiente y sobre el funcionamiento en relación con éste.

7. Estado de equilibrio y homeostasis dinámica: En este sentido, los sistemas abiertos se caracterizan por un estado de equilibrio: existe un flujo continuo de energía del ambiente exterior y una continua exportación de productos del sistema; sin embargo, el cociente de intercambio de energía y las relaciones entre las partes siguen siendo los mismos.

8. Diferenciación: La organización tiende a la multiplicación y elaboración de funciones, lo que le trae también multiplicación de roles y diferenciación interna.

9. Equifinalidad: El cual plantea que un sistema puede alcanzar, por diversos caminos, el mismo estado final, partiendo de diferentes condiciones iniciales.

10. Límites o fronteras: La organización presenta barreras entre el sistema y el ambiente. Éstos definen el campo de acción del sistema, como también su grado de apertura con relación al ambiente.

Imagen. 1

*Modelo de Clima Organizacional*



Nota: modelo de clima organizacional de empresa recuperado:

<https://www.actauniversitaria.ugto.mx/index.php/acta/article/view/2915/3720>

## **b) Las organizaciones como una clase de sistema social**

Las organizaciones constituyen una clase o tipo de sistema social, el cual a su vez se considera una clase de sistema abierto.

Como clase especial de sistema abierto, las organizaciones tienen propiedades que les son peculiares, pero comparten otras propiedades en común con todos los sistemas abiertos.

Todos los sistemas sociales, incluidas las organizaciones, se fundamentan en actividades estandarizadas de una cantidad de individuos.

Esas actividades estandarizadas son complementarias o interdependientes con respecto a algún producto con resultado común. Ellas son repetidas, relativamente duraderas y relacionadas en espacio y en tiempo.

**c) Características de primer orden Las características de las organizaciones como sistemas sociales son:**

1. Los sistemas sociales, al contrario de las demás estructuras básicas no tiene límites en amplitud. Los sistemas sociales no pueden representarse a través de modelos físicos.

2. Los sistemas sociales necesitan insumos de producción y de mantenimiento.

3. Los sistemas sociales son sistemas esencialmente inventados, creados por el hombre e imperfectos: se afirman en actitudes, percepciones, creencias, motivaciones, hábitos y expectativas de los seres humanos.

4. Los sistemas sociales presentan mayor variabilidad que los sistemas biológicos. Necesitan mecanismos de control para reducir la variabilidad e inestabilidad de las acciones humanas.

5. Las funciones, normas y valores constituyen los principales componentes del sistema social.

6. Las organizaciones sociales representan el desarrollo más claro de un estándar de funciones interrelacionadas que insinúan actividades prescritas o estandarizadas.

7. El concepto de inclusión parcial. La organización utiliza sólo los conocimientos y habilidades de las personas que le son importantes.

8. Con relación a su ambiente. El funcionamiento organizacional debe estudiarse con respecto a las transacciones continuas desarrolladas con el medio que lo rodea.

#### **d) Cultura y clima organizacionales**

Toda organización crea su propia cultura o clima, sus propios tabúes, costumbres y usos. El clima o cultura del sistema refleja las normas y valores del sistema formal, así como las disputas internas y externas y el ejercicio de la autoridad dentro del sistema, que se transmiten a los nuevos miembros del grupo.

#### **e) Dinámica del sistema**

Con el fin de mantenerse, las organizaciones sociales recurren al uso de mecanismos, establecen normas y valores para estimular las actividades requeridas y dispositivos de autoridad para dirigir el comportamiento organizacional.

#### **f) Concepto de eficacia organizacional**

Como sistemas abiertos, las organizaciones sobreviven solamente cuando son capaces de mantener neguentropía, es decir, importación bajo todas las formas de cantidades mayores de energía que las que devuelven al ambiente como producto.

La eficiencia pretende incrementos a través de soluciones técnica y económicas, mientras que la eficacia busca la maximización del rendimiento de la organización, por medios técnicos y económicos (eficiencia) y por medios políticos (no económicos).

#### **g) La organización como un sistema de roles Rol**

es el conjunto de actividades exigidas a un individuo que ocupa una determinada posición en una organización. Por tanto, la organización puede considerarse como constituida por roles o por un conjunto de actividades que se espera de los individuos.

### 3.2 Modelo socio técnico de Tavistock

La organización se concibe como un sistema sociotécnico. Además de considerarse como un sistema abierto en interacción constante con su ambiente, la organización también se concibe como un sistema sociotécnico estructurado en dos subsistemas:

**1. El subsistema técnico**, que comprende las tareas que van a desempeñarse, las instalaciones físicas, el equipo e instrumentos utilizados, las técnicas operacionales, el ambiente físico y la duración de las tareas.

Cabe señalar que; el subsistema técnico cubre la tecnología, el territorio y el tiempo. Es el responsable de la eficiencia potencial de la organización.

**2. El subsistema social**, que comprende a los individuos, sus características físicas, psicológicas, las relaciones sociales entre los individuos, así como las exigencias de su organización.

Es importante recalcar que; los subsistemas técnico y social presentan una interrelación íntima, dependientes y cada uno influye sobre el otro.

El enfoque sociotécnico concibe a la organización como una combinación de tecnología y al mismo tiempo como un subsistema social.

Sin embargo; el subsistema tecnológico y el social se consideran en una interacción mutua y recíproca en cada uno determina al otro, hasta cierto punto.

El modelo de sistema abierto propuesto por el enfoque sociotécnico parte del supuesto de que toda organización “importa” del ambiente diversas cosas y utiliza estas importaciones en ciertos tipos de procesos de “conversión” para luego “exportar” productos, servicios, etc., que resultan del proceso de conversión.

La tarea primaria de la organización es aquello que le permita sobrevivir dentro de ese proceso de:

1. Importación: La adquisición de materias primas.
2. Conversión: La transformación de las importaciones en exportaciones.
3. Exportación: La ubicación de los resultados de la importación y de la conversión.

La Universidad de Alcalá de Henares, realizó estudios de clima organizacional, coordinado por Martín (1999). El trabajo fue enfocado al clima de trabajo y participación en la organización y funcionamiento de los centros de educación infantil, primaria y secundaria.

Por otra parte, de acuerdo con (Martín y Colbs, 2002:331), el analizar y diagnosticar el clima de una organización posibilita dos aspectos:

Evaluar las fuentes de conflicto o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.

2. Diseñar un proceso de intervención, presentando una especial atención a aquellos elementos problemáticos que requieren un tratamiento específico. Ello implicará que los administradores de la educación deberán reconocer estos cambios y actuar con proyectos que permitan mantener niveles adecuados en el desempeño de la organización.

Anderson Citado por Martín y colbs., (1998), apoyándose en la taxonomía de Tagiuri, propone un modelo interactivo, basado en la teoría de sistemas que muestra todas las relaciones entre las dimensiones del ambiente y sus relaciones con el clima.

Evan, citado por Peiró, (2001). Propone un modelo de clima organizacional en el cual concibe a la organización como un sistema abierto. Este autor expresa que una serie de influencias externas a la organización (inputs) determinan el clima dentro de esta y al mismo tiempo es el resultado de procesos internos en la propia organización. Menciona que las influencias externas tienen repercusiones sobre el clima de la organización en la que se desarrollan.

### **Ambiente laboral y docencia**

Desde la perspectiva de; Rivero, (2007) afirma que: La docencia es objeto de una doble percepción social, se considera que el maestro lo es todo y se le atribuye muchas funciones sociales y en contraste, se la califica como una profesión de bajo prestigio social, lo que se expresa en reducidos salarios (con la idea de que cualquier persona pueda ejercerla, aun sin una formación específica para ello) y la falta de estímulos para que los maestros se actualicen, mejoren su labor e innoven. (p. 39)

Para Minedu (2018) afirma: Al 2018, la remuneración de los docentes auxiliares pasó de S/ 2.008 a S/3.658, lo que representó un aumento de 82%. Del mismo modo, los docentes asociados, cuya remuneración ascendía a S/ 3.008, pasaron a ganar S/4.658, un incremento de 55%. En la misma línea, los docentes principales, que percibían S/6.707, tuvieron un aumento de 13% y su sueldo se elevó a S/7.557. En el sector privado, los docentes universitarios perciben ingresos de acuerdo a la oferta y demanda de cada institución.

Por esta razón; el inadecuado clima laboral se genera por factores diversos tales como la escasez de reconocimiento por los títulos y grados obtenidos, limitación económica para el financiamiento de la investigación, incertidumbre de continuidad

laboral entre un ciclo y otro para los profesores de tiempo parcial, el bajo nivel de aceptación del ingreso docente, entre otros. A pesar de ello la necesidad laboral y económica lleva a los docentes a verse obligados a aceptar estas condiciones.

Ahora bien, se puede señalar que gracias a esto se generará un alto grado de rotación docente por la aparición de nuevas oportunidades laborales, generando así una pérdida de calidad educativa por la migración docente. La imagen de la institución se verá afectada cuando los mejores docentes (especialistas) se retiren a instituciones de la competencia con mejor clima laboral

### **Definiciones de clima laboral**

Chiavenato, (2009), señala que el clima laboral es la influencia del entorno que rodea al trabajador y afecta la motivación de los participantes y sus experiencias.

Para Tagiuri y Litwin, (1968), citado por Uribe, (2015) conceptualizan al clima laboral como el resultado de las interpretaciones que generan los integrantes de una organización en relación al ambiente interno, ello impacta en las actitudes y motivación de los trabajadores.

De acuerdo a las definiciones antes redactadas la variable clima laboral implica la forma en que los trabajadores perciben lo que los rodea, lo cual tiene implicaciones en su desempeño. Ante ello, es claro que las percepciones deben ser de carácter positivo para que la fuerza laboral pueda desempeñarse con motivación y con resultados positivos

### **Importancia de clima laboral**

Suarez y Valencia, (1997), mencionan que el clima laboral es uno de los aspectos más importantes para una organización y la podemos definir como el conjunto de condiciones sociales que repercuten de una manera directa en los logros y desempeño de cada trabajador en la organización.

Por otra parte, este conjunto de condiciones puede influir en la identificación del trabajador hacia la organización o en la manera de integrarse con sus compañeros.

Sin embargo, en su forma de trabajar motivación y consecución de objetivos. El trabajador muy aparte de poder tener necesidades externas como materiales, también necesita sentirse involucrado en un ambiente confortable en la empresa para que de esta forma pueda trabajar de una manera óptima.

En la actualidad se sabe que muchos trabajadores pueden tener muchas aptitudes necesarias para poder cubrir perfectamente los requerimientos de cada puesto, pero en realidad no se encuentran en un ambiente óptimo para ellos, por lo que no son capaces de poder desarrollar el gran potencial que puedan tener.

Por lo que, expertos vienen hablando de la gran importancia de un buen clima laboral en una organización. Muchas organizaciones aún deben trabajar mucho en ello y deben aceptar que el punto principal es tener un clima armonioso con los trabajadores para que se sientan bien con ellos mismos.

Por esta razón; uno de los principales problemas que se presenta para lograr un adecuado clima laboral es la falta de canales de comunicación que hace que se imposibilite que los trabajadores se sientan involucrados en los proyectos para un buen logro de los objetivos.

Se debe tomar en cuenta que cada día surgen nuevas organizaciones y el entorno se vuelve más competitivo. Estas situaciones dejan en claro la necesidad de poseer un adecuado clima laboral puesto que, de esta forma, se podrá lograr el éxito y logro de objetivos.

Por lo tanto, un clima laboral positivo, los trabajadores sumaran a la empresa un alto desempeño basado en compromiso y motivación, logrando generar valor compartido.

## Características del clima laboral

Sustentado por Pintado, (2011) citado por Quispe, (2015) menciona que el clima laboral se caracteriza por su fuerte impacto en el comportamiento de cada miembro en una organización, haciendo que sea extremadamente difícil la conducción organizacional y aquellas coordinaciones con el personal puesto que cada miembro cuenta con un comportamiento e impacto distinto.

Por esta razón, la organización puede tener estabilidad en el clima con fuertes cambios que realmente generen esta y que sean de gran importancia en las decisiones que afectan en forma relevante a la organización.

Siendo entonces que el clima laboral se refiere a las características del medio ambiente de trabajo estas pueden ser internas o externas. Este se puede ver afectado por diferentes situaciones estructurales, tales como el estilo de dirección, las políticas de la empresa, los planes de gestión, etc. Estas variables, a su vez, pueden ser también afectadas por el clima laboral en la organización.

## Teorías sobre clima laboral

Teoría del clima organizacional de Likert, (1980) citado por Brunet, (2014) menciona que la teoría determina que existen dos tipos de clima organizacional que son el sistema autoritario y el sistema participativo, cada uno con dos subdivisiones, el autoritarismo explotador y el autoritarismo paternalista; y por otro lado el participativo consultivo y el participativo en grupo, respectivamente.

## **I. Sistema autoritario**

### **Sistema I Autoritarismo explotador**

La dirección no tiene confianza en sus trabajadores, por ello, la mayor parte de las decisiones y los objetivos se llegan a tomar mayormente en la cima de la organización. Ante ello, los trabajadores llegan a realizar sus labores dentro un círculo de duda, miedo, de amenazas.

Cabe resaltar que en este tipo de clima se presenta un ambiente estable en que la comunicación de la dirección con sus trabajadores no existe más que de forma de instrucciones específicas.

### **Sistema II Autoritarismo paternalista**

Este tipo se caracteriza porque existe confianza entre la dirección y sus trabajadores, se utilizan las recompensas y castigos como fuentes de motivación para los trabajadores y los supervisores manejan mecanismos de control.

En este clima, la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados; sin embargo, da la impresión de que se trabaja en un ambiente estable y estructurado.

### **Sistema III Sistema participativo Consultivo**

Este se caracteriza por la confianza que tienen los superiores en sus trabajadores.

Se permite a los empleados tomar decisiones específicas y se busca satisfacer necesidades de estima, existe interacción entre ambas partes existe la delegación.

Esta atmosfera está definida por el dinamismo y la administración funcional en base a objetivos por alcanzar.

## **Sistema IV Participativo en grupo**

En este sistema si existe una plena confianza en los empleados por parte de la dirección. La forma de decisiones persigue la integración de todos los niveles y la comunicación fluye de forma vertical- horizontal – ascendente – descendente. El punto de motivación es la participación y se trabaja en función de objetivos por rendimiento, las relaciones de trabajo (supervisor – supervisado) se basan en la amistad y las responsabilidades compartidas. Likert, (1980) citado por (Cárdenas, 2020).

## **Teoría de los dos factores de Herzberg**

Partiendo de la perspectiva Herzberg, (1959) citado en Chiavenato, (2009) determina en su teoría de la motivación en las diferentes necesidades humanas (perspectiva introvertida), la motivación para trabajar depende de dos factores.

**Factores higiénicos:** se basa en las condiciones que rodean a la persona en su centro de trabajo. Se comprenden las condiciones físicas y ambientales del trabajo tales como salario, beneficios sociales, clima de relaciones entre dirección y empleados, reglamentos internos, etcétera. Corresponden a la motivación ambiental y se constituye por los factores con los que las organizaciones pueden motivar a los empleados.

Por lo tanto, los factores higiénicos tienen una gran capacidad para poder influir de una manera poderosa hacia los empleados. La palabra o expresión higiene representa precisamente su carácter preventivo y profiláctico, que indica que solo se destina a evitar la insatisfacción en el medio o amenazas potenciales al equilibrio.

Cabe señalar que, si estos factores higiénicos son óptimos, únicamente evitan la insatisfacción de manera sustancial y duradera.

Pero si fuera lo contrario, provocan insatisfacción razón por la que se les llama factores insatisfacción y son los siguientes:

- Condiciones de trabajo y bienestar.
- Políticas de la organización y administración.
- Relaciones con el supervisor.
- Competencia técnica del supervisor.
- Salario y remuneración.
- Seguridad en el puesto.
- Relaciones con los colegas.

**Factores motivacionales:** Están relacionados con el contenido del puesto, a las actividades y obligaciones relacionadas con este y producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad muy superior a los niveles.

El término de motivación comprende los sentimientos de realización, crecimiento y reconocimiento profesional. Por eso, se les denomina factores de satisfacción ya que contribuyen al contenido del puesto y comprenden:

- Delegación de responsabilidad.
- Libertad para decidir cómo realizar una labor.
- Posibilidades de ascenso.
- Utilización plena de las habilidades personales.
- Simplificación del puesto.

Para que pueda existir una mayor motivación en el trabajo, se propone el enriquecimiento de las tareas, que consiste en ampliar deliberadamente los objetivos, las responsabilidades y los desafíos de las actividades del puesto.

## Teoría de clima laboral de Litwin y Stinger

Partiendo de Litwin y Stringer, (1968), citado en Huayamabe, (2014) determinan en su teoría que los objetivos de la empresa (estructura, toma de decisiones y liderazgo), son la comprensión de lo que ocurre en la organización y las repercusiones de los fenómenos que están generando sobre las motivaciones de los miembros, comportamientos y las reacciones.

El cuestionario de clima organizacional elaborado por Litwin y Stringer, (1968) es una de las medidas más conocidas del clima organizacional y se compone de seis variables típicas que son las siguientes:

- Estructura: Son las percepciones de las obligaciones, las reglas que existen en una organización.
- Responsabilidad: Autonomía, son los cumplimientos de las tareas designadas.
- Remuneración: Percepción de equidad en la remuneración cuando el trabajo está bien realizado.
- Entusiasmo y Apoyo: Los sentimientos y las amistades que se genera y viven con los colaboradores en el trabajo.
- Tolerancia al conflicto: Es como manejan los colaboradores las diferentes situaciones que se puedan presentar y puedan asimilar sin riegos.
- Riesgo y toma de decisiones: Nivel de reto y de riegos tal como se presentan en una situación laboral

## **Teoría de campo de Lewin.**

Para Lewin, (1956) citado en Chiavenato, (2009), menciona que el campo o espacio es vital y es donde se encuentra la persona laborando el ambiente que lo rodea, es lo que percibe e interpreta en la relación con el ambiente externo.

Es el medio donde está relacionado de acuerdo a sus necesidades primordiales, el ambiente psicológico como los objetos, las personas y las situaciones que adquieren valores que determinan un campo dinámico de fuerzas psicológicas.

La teoría de campo de Lewin asegura que la conducta humana depende de dos factores principales:

**Factores internos:** Donde se deriva la totalidad de eventos coexistentes en determinada situación, que comprende los hechos y eventos que constituyen su ambiente.

- Personalidad
- Aprendizaje
- Motivación
- Percepción
- Valores

**Factores externos:** Son los hechos y eventos que tienen una característica de un campo dinámico de fuerzas en que cada una tiene interrelación con los demás.

- Ambiente organizacional
- Reglas y reglamentos
- Cultura
- Política

- Métodos y procedimientos
- Recompensas y sanciones
- Grado de confianza

## **El clima laboral y su Importancia del desempeño**

Milkovich y Boudreau, (1994) manifiestan que el desempeño es una serie de características individuales entre las cuales se pueden mencionar: capacidades, habilidades, necesidades y cualidades, entre otros, que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización para producir comportamientos que afectan los resultados.

A pesar de ellos, las organizaciones consideran otros factores de gran importancia como la percepción del empleado sobre la equidad y actitudes u opiniones acerca de su trabajo, ya que, si sólo se tomara en cuenta el desempeño el empleado, sería muy difícil determinar de qué manera mejorarlo.

El desempeño en un puesto de trabajo cambia de persona a persona, debido a que este influye en las habilidades, motivación, trabajo en grupo, capacitación del trabajador, supervisión y factores situacionales de cada persona. Dentro de ellos se encuentra la percepción que se tenga del papel que se desempeña, dado que la habilidad refleja las capacidades y técnicas de trabajo, las capacidades interpersonales, conocimiento del puesto y la cantidad de esfuerzo que se aplicara en una tarea determinada depende del trabajador.

El desempeño de los empleados siempre ha sido considerado como la piedra angular para desarrollar la efectividad y éxito de una organización; por tal razón existe en la actualidad total interés para los gerentes de recursos humanos conocer los aspectos que permitan no solo medirlo sino también mejorarlo.

En este sentido, el desempeño es el conjunto de acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización y pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa. Este desempeño puede ser exitoso o no, dependiendo de un conjunto de factores.

Novella y Olivera, (2014) indican, por ejemplo, que un factor puede abarcar las diferencias de género, las cuales varían sistemáticamente de acuerdo con las tareas cognitivas concretas, y que el grado de acceso a la educación y las condiciones de vida a las que el individuo está expuesto durante sus años formativos se relacionan con el desempeño que obtendrá en las edades más avanzadas.

Al igual que en el trabajo de Weber et al. (2014), esto sugiere que las políticas orientadas al desarrollo infantil (cuando se desarrollan la mayor parte de las habilidades cognitivas) y al acceso igualitario a la educación se espera que tengan un impacto positivo sobre las habilidades cognitivas en la adultez y tiendan a reducir la brecha de género que se observa en algunas dimensiones de esta variable.

En cuanto a las capacidades pedagógicas Krutetski, (1989) afirma que son aquellas capacidades relacionadas al aspecto psicológico e individual de la personalidad las cuales permiten y predeterminan el grado de dominio de las actividades, en este caso pedagógica; esto tiene que ver con el desempeño.

Escalante (2010) menciona que la responsabilidad del docente es amplia, debido a que son considerados líderes para el cambio, con una habilidad personal que brinde las facilidades para el desarrollo de las actividades, sobre todo que ayude a la resolución de conflictos.

Además, sus actitudes ayudaran al cumplimiento de los objetivos propuestos, de tal manera que los docentes tengan una satisfacción laboral y los estudiantes un aprendizaje eficaz. El director debe ser un ente concertador o conciliador con el ánimo de superar todos los inconvenientes, sabiendo que una escuela que sabe escuchar y aprende cambia constantemente para la mejora de los aprendizajes y la calidad educativa.

## **Clima organizacional de la Educación**

Existen numerosos estudios que han relacionado el clima organizacional con diversas variables. Toro, (2009), los clasifica de acuerdo a la definición que han hecho del término como variable de una investigación: como variable independiente, en la que se refiere al clima organizacional como responsable de efectos sobre otras variables.

**Relación de clima organizacional con desempeño docente** Las percepciones de un clima organizacional positivo están relacionadas con la satisfacción al trabajo, el compromiso laboral y el desarrollo personal, estas relaciones ya han sido establecidas con anterioridad. El clima organizacional puede influir en el desempeño de conductas relacionadas con el trabajo, en el caso de los docentes, su trabajo se realiza dentro del aula (Boyce, 2010).

Si el clima se relaciona con la satisfacción laboral y la satisfacción se relaciona con el desempeño, entonces se puede suponer también, que es posible que el clima organizacional se relacione con el desempeño.

**Desempeño docente** Diversos autores lo han definido en términos del comportamiento mismo del profesor, de las competencias que pone en juego al desempeñar su trabajo, de sus características personales o de su efectividad al hacer su trabajo, considerando los resultados educativos logrados por sus alumnos.

**Desempeño docente como comportamiento.** El desempeño docente es sinónimo de comportamiento docente en la preparación de su clase, el diseño de sus materiales y la evaluación que realiza a sus alumnos; es importante diferenciar conceptualmente el desempeño docente de competencias profesionales, características personales y efectividad. (Valenzuela 2004).

## **Desempeño docente versus Competencias docentes.**

Las competencias docentes, se refieren al conjunto de conocimientos, habilidades y valores que un docente posee para desempeñar su trabajo, éstas definen lo que se considera importante en un profesor ideal. Valenzuela, (2004).

Algunos autores como Perrenoud, Comellas, Zabalza, SEMS-México y Cano han definido una lista de competencias que debería poseer un docente, sin embargo, algunos otros también consideran que existe dificultad para tener una definición exacta de competencia y mucho menos una lista de competencias que el docente debería poseer debido a la complejidad de su práctica. (Rueda,2009)

Desempeño docente vs Efectividad del profesor. De acuerdo al término de efectividad del profesor, el logro del aprendizaje del alumno será consecuencia de una Retos de las ciencias administrativas desde las economías emergentes: Evolución de sociedades. instrucción efectiva, la cual a su vez dependerá de las competencias del docente, motivación y contexto en el que se desenvuelve. Valenzuela, (2004).

## **Desempeño docente vs Características personales.**

Son características personales del profesor referidas a cualidades, actitudes, personalidad, experiencia profesional, etc. que influyen en el desempeño docente

El programa de Educación Preescolar (SEP, 2004), hace referencia a las características personales de la educadora como un aspecto que influye en su intervención educativa, y por ende en su desempeño o práctica educativa, el cual a su vez repercute en el aprendizaje de los alumnos. En resumen, ni las competencias docentes, ni su efectividad o características personales serán sinónimo del término desempeño docente. (Paredes et. al. 2029).

## **Metodología**

Con la presente investigación, se pretende mejorar el clima laboral y elevar el rendimiento del desempeño del personal de la Universidad UTECI Iberoamericana. En ese sentido,

El problema general de la investigación es: ¿Cuál es la relación entre clima laboral y desempeño en los trabajadores de la Universidad UTECI Iberoamericana? Problemas específicos • ¿Cuál es la relación entre clima laboral y el desempeño en docentes de la Universidad UTECI Iberoamericana? • ¿Cuál es la relación entre clima laboral y el desempeño de gestión en los docentes de la Universidad UTECI Iberoamericana? • ¿Cuál es la relación entre clima laboral y el desempeño de investigación en los docentes de la Universidad UTECI Iberoamericana? Para responder a estas interrogantes, se formuló como objetivo general: Determinar la relación entre clima laboral y desempeño en los trabajadores de la Universidad UTECI Iberoamericana.

## CAPITULO IV: METODOLOGÍA

### 4.2 PROPUESTA

La investigación se encuentra inmersa en un paradigma positivista, ya que se partió de teorías previamente de la teoría seleccionada, por lo que los hechos se observaron de una forma esperada, ya que es información que ha sido comprobada y se espera que ocurra de la misma manera; además, se analizó la información a través de programas estadísticos.

Se trató de detallar las cosas tal como ocurren sin buscarle una explicación que implique el involucramiento de valores por parte del investigador. Las variables del clima organizacional se pudieron medir a través de su cuantificación y operacionalización. Este trabajo tuvo como objetivo explicar un fenómeno, característico de este enfoque, además de que como investigador me mantuve al margen y libre de valores, por lo que no intervendré de ninguna manera en los sujetos, es decir que no se trató de interpretar su punto de vista de ninguna persona ir más allá de ello. Los resultados se obtuvieron a través de un cuestionario y se analizaron con programas estadísticos y como herramienta la estadística descriptiva e inferencial.

#### Tipo de estudio

Existen diferentes clasificaciones para definir los tipos de estudios cuantitativos, dependiendo del autor que se seleccione. Hernández, (1995) presenta una clasificación donde divide el tipo de estudio según: análisis y alcance de los objetivos, tiempo de ocurrencia de los hechos y registros de la información, periodo y secuencia del estudio, comparación de poblaciones y la interferencia del investigador en el fenómeno que se analiza.

El tipo de estudio que se plantea aplicar para la elaboración del diagnóstico del clima organizacional, en la Universidad Tecnológica Iberoamericana”, se ubicó dentro de la clasificación mencionada, como un estudio, por el análisis y alcance de los objetivos, de tipo descriptivo, ya que buscó especificar las propiedades de un grupo, en este caso las dimensiones del clima organizacional que propone la OPS, las cuales fueron: motivación, liderazgo, participación y reciprocidad, a través de su medición.

## **Variables**

A continuación, se definen operacionalmente las variables que se midieron para poder explicar el clima organizacional de la Universidad Tecnológica Iberoamericana. Son cuatro variables, las cuales a su vez se dividen en 4 dimensiones cada una, para las que, según el instrumento que propone la OPS, se destinan cinco afirmaciones en las que se responden

- Liderazgo o Dirección
  - o Estimulo de la excelencia
  - o Estimulo del trabajo en equipo
  - o Solución de conflictos
- Motivación
  - o Realización personal
  - o Reconocimiento de la aportación
  - o Responsabilidad o Adecuación de las condiciones de trabajo
- Reciprocidad o Aplicación del trabajo
  - o Cuidado del patrimonio institucional
  - o Retribución o Equidad
- Participación
  - o Compromiso por la productividad

- o Compatibilidad de intereses
- o Intercambio de información
- o Involucramiento en el cambio

### Calendario de Capacitación

<b>Objetivo específico: Establecer mecanismos para la mejora de la dimensión Relaciones sociales</b>	<b>Acciones propuestas</b>	<b>Plazo</b>	<b>Viabilidad política</b>	<b>Variabilidad administrativa</b>	<b>Viabilidad regulatoria</b>
Confianza entre trabajadores jefes y trabajadores en la organización.	Jefaturas de servicio desarrollar actividades que involucre a todo el personal y propiciando un ambiente de confianza	Permanente	El POI institucional contempla que se debe optimizar los procesos en ambiente laboral adecuado	Las dependencias involucradas están comprometidas en su elaboración	Se seguirá lo indicado por la Directiva sobre Programación asistencial
Jefes previamente coordinan con el personal sobre las actividades que se realizarán en el trabajo					
Ambiente de confraternidad entre los trabajadores de la organización	Realizar jornadas de confraternidad entre jefes y trabajadores ya sea durante o fuera de la labor diaria	Permanente	El POI institucional contempla que se debe optimizar los procesos en ambiente laboral adecuado	Las dependencias involucradas están comprometidas en su elaboración	Viable, por cuanto está inmerso en las normas de salud ocupacional
Cooperación entre los trabajadores de las diferentes áreas de la organización					
Frente a dificultades en el trabajo, se da apoyo					

de compañeros de otras áreas.					
Presencia de conflictos entre trabajadores de las diferentes áreas en el trabajo.	Llevar a cabo Cursos Talleres sobre manejo de conflictos	6 meses	Existe Plan de Capacitación Institucional	Las dependencias involucradas están comprometidas en su ejecución	Viable, por cuanto está inmerso en las normas de salud ocupacional
Trabajo en equipo	Taller de Trabajo en Equipo y Clima Laboral				
<b>Objetivo específico: Proponer mecanismos para la mejora de la dimensión Estructura organizacional</b>	<b>Acciones propuestas</b>	<b>Plazo</b>	<b>Viabilidad política</b>	<b>Variabilidad administrativa</b>	<b>Viabilidad regulatoria</b>
Existencia demasiados procedimientos que retrasan coordinación de las actividades	-Elaboración de Guía de procedimientos de los principales procesos.	6 meses	El Plan estratégico Institucional 2016-2021 contempla la formulación de mapas y manuales de procesos	Las dependencias involucradas están comprometidas en su elaboración	Se seguirán las pautas que la Gerencia Central de Planificación regula para la formulación de guías de procedimientos
Las tareas a ejecutarse por los trabajadores están constituidas de manera lógica y coherente.					

La distribución del trabajo es la más propicia para alcanzar las metas trazadas.	-Programación asistencial sujeta a normas y distribución sin sesgo y/o preferencias que genera clima adverso.	Permanente	El POI institucional dispone que la programación asistencial debe optimizarse	Las dependencias involucradas están comprometidas en su ejecución	Se seguirá lo indicado por la Directiva sobre Programación asistencial
Las tareas y responsabilidades de los trabajadores están claramente definidas.	Elaboración y aplicación de Guía de prácticas clínicas que indiquen plenamente responsables frente a eventos adversos	6 meses	El Plan estratégico Institucional 2016 - 2021 contempla la formulación de protocolos de atención sanitaria	Las dependencias involucradas están comprometidas en su elaboración	Se seguirán las pautas que la Gerencia Central de salud regula para la formulación de guías de prácticas clínicas
Frente a problemas en el trabajo, es fácil identificar el área responsable que debe de resolverlas.					
Distribución de cargos está bien diseñada					
<b>Objetivo específico: Proponer mecanismos para la mejora de la dimensión Políticas administrativas</b>	<b>Acciones propuestas</b>	<b>Plazo</b>	<b>Viabilidad política</b>	<b>Variabilidad administrativa</b>	<b>Viabilidad regulatoria</b>

La organización brinda posibilidades para ascender en el trabajo.	Ampliar cobertura de jefaturas no solo por servicio sino por departamentos	1 año	La alta dirección está en proceso de ampliación de jefaturas mediante concurso	Gerencia central de los recursos humanos podría elaborar norma específica	Contemplado en SERVIR respecto de evaluación por competencias jefes y funcionarios
Los trabajadores tienen la seguridad de no ser despedidos en el futuro.	Fomentar que las contrataciones sean mediante régimen de plazo indeterminado	1 año	La alta dirección está en proceso de migración de contratos CAS a plazo indeterminado	Gerencia central de los recursos humanos podría elaborar norma específica	Contemplado en SERVIR respecto de línea de carrera
Se exige a los trabajadores laborar solo las horas que corresponden al turno normal de trabajo	Otorgar la asignación de horas extraordinarias en función a rendimientos y atención al asegurado (quejas y reclamos)	Permanente	El POI propugna eficiencia basada en rendimientos	La asignación y pago de horas extras está a cargo de jefes de servicio y oficina de personal	Existe Directiva de horas extras actualmente en aplicación

La organización permite a los trabajadores integrar agrupaciones sindicales	Integrar a la gestión a los gremios como entes de consulta	Permanente	El PEI contempla participación gremial en gestión	No existe restricción alguna	Su funcionalidad está regulada en el ROF
Frecuentemente los trabajadores reciben capacitaciones en el trabajo.	Desarrollar un agresivo plan de capacitación orientado a motivación y atención al usuario.	6 meses	Existe Plan de Capacitación Institucional	Las dependencias involucradas están comprometidas en su ejecución	Viable, por cuanto está inmerso en las normas de salud ocupacional
<b>Objetivo específico: Establecer mecanismos para la mejora de la dimensión Supervisión y control</b>	<b>Acciones propuestas</b>	<b>Plazo</b>	<b>Viabilidad política</b>	<b>Variabilidad administrativa</b>	<b>Viabilidad regulatoria</b>
Los jefes evalúan al personal para medir el avance de los objetivos propuestos.	Realizar evaluaciones periódicas no solo de los rendimientos sino también de las competencias sobre todas las	Permanente	El POI propugna eficiencia basada en rendimientos	Las dependencias involucradas están comprometidas en su ejecución	SERVIR tiene normas para evaluación de desempeño por competencias

	actitudinales.				
Los jefes mejoran continuamente los métodos de trabajo, para elevar los niveles de productividad de los trabajadores.	Reuniones informativas y de consulta: El jefe del servicio llevará a cabo reuniones mensuales para hacer evaluaciones de la gestión clínica y administrativa.	Permanente	El POI propugna eficiencia basada en rendimientos	Las dependencias involucradas están comprometidas en su ejecución	SERVIR tiene normas para evaluación de desempeño por competencias
Es habitual que los jefes previamente coordinen con el personal sobre las actividades que se realizarán en el trabajo.					
Los jefes no precisan con claridad las responsabilidades que tendrán cada trabajador en la ejecución de las actividades programadas.	Jefaturas asignaran funciones y actividades no solo mediante programación asistencial sino además explicando	Permanente	El POI propugna eficiencia basada en rendimientos	Las dependencias involucradas están comprometidas en su ejecución	SERVIR tiene normas para evaluación de desempeño por competencias
Los jefes programan y planifican el trabajo diario estableciendo prioridades y tomando en cuenta los recursos disponibles y el					

tiempo para ejecutarlo.	los objetivos que se persigue				
-------------------------	--	--	--	--	--

## CONCLUSION

Podemos decir entonces que, desde hace varios años, diferentes bibliografías han desarrollado temas que hacen a la organización que cada vez tienen más fuerza, mayormente aquellos vinculados con el clima, la motivación, la ética, el poder, la importancia de la comunicación, el liderazgo entre otros.

A pesar de ello, es llamativo ver como en muchas empresas se definen valores y una cultura, pero que en la práctica no se practican. Esto tiene un serio impacto desde diferentes aristas: se pierde la credibilidad de los empleados, comienza a generarse un canal informal de comunicación que tiene mucha más fuerza que el mensaje corporativo, al no haber coherencia entre los dichos y los hechos se pierde el concepto de ética que hoy en día está siendo cada vez más destacado como valor central.

El clima organizacional es hoy día un elemento indispensable en la planificación estratégica de las empresas, puesto que permite gestionar la motivación de los empleados con el objetivo de conseguir mejores resultados productivos y económicos. Gracias a que cada vez más organizaciones son conscientes y a la tecnología actual y que permiten la realización de encuestas o algún tipo de intervención para los trabajadores con un coste no demasiado elevado y la visualización e interpretación de los resultados de forma fácil y cómoda, las encuestas de clima organizacional son cada vez más utilizadas por todo tipo de empresas.

Un clima organizacional estable, es una inversión a largo plazo, y de ello nos podemos cerciorar claramente cuando es identificado y cubierta la necesidad. una organización con una disciplina demasiado rígida, con demasiadas presiones al personal sólo obtendrá logros a corto plazo. Los directivos de las organizaciones deben percatarse de que el medio forma parte del activo de la empresa y como tal deben valorarlo y presentarle la debida atención. Si bien es cierto que el clima no se ve ni se toca, este tiene una existencia real que afecta todo lo que de suceder dentro de la organización.

La selección de personal forma parte de este complicado y competido medio laboral, siendo una de las tareas más difíciles y complejas. Los profesionistas que laboran en ella tienen un gran compromiso social, asumiendo la encomienda de elegir al personal adecuado para el puesto adecuado; ocupación que requiere de un alto grado de responsabilidad, debido a que resuelve el destino de las personas, de la organización contratante y, en un sentido general, hasta de la propia sociedad. Sin embargo, el modelo que actualmente predomina en la selección de personal utiliza el significado más primitivo de la selección: la exclusión. Mediante este, se restringe la encomienda antes mencionada, y entonces, en la práctica, si el candidato no es elegido para el puesto que solicita se le rechaza o se le miente, diciéndole que la solicitud será estudiada.

Como contribución, Empresarial ha impulsado un número significativo de propuestas. Pese a ello, el estudio socioeconómico es el instrumento básico que se ha situado en el sector, con la desventaja que en un gran número de veces solo se aplican cédulas de escasa calidad, con lo que se ha demeritado y desestimado su utilidad. Pese a éstos inconvenientes, se considera viable desarrollar nuevas propuestas. Mediante El licenciado en Trabajo Social como integrante de equipos de selección de personal, se refrenda el propósito profesional, enfocado al bienestar

común. Es una iniciativa que se toma en cuenta las necesidades del área, que identifica las características (favorables o no) tanto para el beneficio del solicitante y como el de la empresa, y donde los recursos (tantas capacidades como debilidades) son fuente de oportunidad y no de rechazo. Este trabajo se estructuró mediante tres etapas que buscaban cumplir o desechar la hipótesis que se formuló en la propuesta de tesis, destinada a identificar un modelo de selección de personal aplicable al perfil profesional de Trabajo Social. La primera parte se orientó a delimitar las características técnicas y metodológicas.

Esta fue una etapa trascendental, en el sentido de identificar aspectos que al principio no estaban considerados y que fueron importantes elementos de análisis e interpretación. Mientras que la segunda parte se dedicó al estudio de diversos modelos de selección de personal. Como hecho relevante se refiere que en un principio, el objetivo era delimitar las características y experiencias más importantes; sin embargo, a medida de que se avanzaba esta fase se hizo necesario identificar la actividad del trabajador social empresarial, del Trabajo Social (como profesión) y/o de las funciones o actividades que le representan institucionalmente. Se logró un minucioso informe que presenta una serie de cuestiones inherentes al modo en que se han estructurado los modelos y sobre el potencial que tiene el trabajador social. Por su parte, la tercera etapa se destinó a justificar y demostrar la viabilidad de la propuesta, retomando los elementos investigados e integrando los recursos metodológicos de la profesión.

## GLOSARIO

1. **clima laboral:** es el ambiente que se respira en el medio en el que los trabajadores llevan a cabo sus distintas labores. Un concepto que se encuentra condicionado por factores propios de la percepción y características de los empleados, pero también por las acciones de la empresa.
2. **Estándares:** Que sirve de patrón, modelo o punto de referencia para medir o valorar cosas de la misma especie.
3. **Desempeño:** El desempeño podría resumirse en el rendimiento de una persona a la hora de llevar a cabo sus funciones. Sin embargo, el desempeño involucra varios factores, como el desempeño de la tarea y el desempeño contextual.
4. **Factores:** Elemento, circunstancia, influencia, que contribuye a producir un resultado.
5. **subsistema técnico:** Un subsistema es un único entorno operativo predefinido mediante el cual el sistema coordina el flujo de trabajo y el uso de los recursos.
6. **Perspectiva:** La perspectiva se define como el arte de representar los objetos en la forma y la disposición con que se aparecen a la vista. También, como el conjunto de objetos que se visualizan desde el punto de vista del espectador.
7. **Eficacia:** Eficacia es la capacidad de alcanzar los objetivos sin importar cómo se han usado los recursos, mientras que la eficiencia implica aprovechar los medios o recursos de la mejor manera posible para alcanzar los objetivos de la forma más óptima posible.
8. **Autonomía:** Percepción de independencia o posibilidad de actuar y pensar, sin depender del deseo de otros en relación a los procedimientos de trabajo, los objetivos y las prioridades.

- 9. Empresa:** Una empresa es una unidad económico-social, integrada por elementos humanos, materiales y técnicos, que tiene el objetivo de obtener utilidades a través de su participación en el mercado de bienes y servicios. Para esto, hace uso de los factores productivos (trabajo, tierra y capital).
- 10. Procrastinar:** Aplazar una obligación o un trabajo.
- 11. Factores internos:** Los factores internos son todos los factores que son parte de la estructura interna de una empresa y que pueden incidir sobre el resultado de un proyecto. Desde luego, son factores muy importantes que influyen de forma determinante en el logro de los objetivos propuestos.
- 12. Teoría:** es un [sistema lógico-deductivo](#) (o [inductivo](#)) constituido por un conjunto de [hipótesis](#), un campo de aplicación (de lo que trata la teoría, el conjunto de cosas que explica) y algunas reglas que permitan extraer consecuencias de las hipótesis. En general, las teorías sirven para confeccionar [modelos científicos](#) que [interpreten](#) un conjunto amplio de [observaciones](#), en función de los [axiomas](#) o principios, supuestos, [postulados](#) y consecuencias lógicas congruentes con la teoría.
- 13. Normas:** una norma es una manera aceptada de hacer algo. Puede tratarse de la fabricación de un producto, el manejo de un proceso, entregar un servicio o suministrar materiales. Las normas pueden cubrir una enorme gama de actividades que realizan las organizaciones y que usan sus clientes.
- 14. Valores:** Los valores son aquellos principios, virtudes o cualidades que caracterizan a una persona y la destacan, a la vez le impulsan a actuar de una u otra manera porque forman parte de sus creencias, determinan sus conductas y expresan sus intereses y sentimientos.

## FUENTES CONSULTADAS

- Daft, R. (2011). Teoría y diseño organizacional.: Editorial Vanderbilt University.
- Florez, J. López, M. y López, A (2014). Innovación y emprendimiento. Revista Innovar, 24(51), 79-97.
- Guerrero, O. (1986). La teoría de la administración pública. : Editorial mexicana
- Hall, R. H. (1996). Organizaciones estructuras y procesos. : Editorial Dossat.
- Hernández, S. (2002). Administración: pensamiento, proceso, estrategia y vanguardia.: Editorial Mc Graw Hill.
- Hernández, Z. (2014). Teoría general de la administración. 2ª ed. : Editorial Patria.
- Isuani, F. (2012). Regulación y autonomía en las organizaciones. : Editorial Académica Española.
- Morgan, G. (1990). Imágenes de la organización.: Editorial RA-MA.
- Núñez, A. (2012). El nuevo directivo público claves de liderazgo para la gestión pública.: Editorial EUNSA.
- Oszlak, O. (2006). Burocracia estatal. Reflexión y Análisis Político, 11(11), 2-13.
- Pichardo, P. I. (1986). Introducción a la nueva administración pública.: Editorial INS.
- Ramió, C. (1993). Teoría de la organización y administración pública. Disponible en:  
<http://www.fcpolit.unr.edu.ar/tecnologiasdelaadministracion/files/2012/08/U1-carles-ramio-teoria-de-la-organizacion.pdf> (consultado 24/08/2016).
- Ramió, C. (2012). Teoría de la organización y administración pública.: Editorial Tecnos.
- Ramió, C. (2015). Reforma y Democracia. Clad, 61(30), 7-42.
- Rivas, L. (2009). Evolución de la teoría de la organización. Universidad & Empresa, 17(11), 11-32.
- Rodríguez Valencia, J. (1999). Introducción a la Administración con enfoque de sistemas.: Editorial ECAFSA.
- Sanabria, M. (2015). Objetivos organizacionales. Investigación y Reflexión, 23(1), 209-234.

Sterling, F. (2007). Un recorrido evolutivo desde la sociedad industrial a la sociedad de la información ciencia y sociedad. De las principales técnicas y enfoques en administración, 32(1), 21-46.

Torres, Z. (2003). Fundamentos de administración principios básicos. 2ª Ed.: Editorial

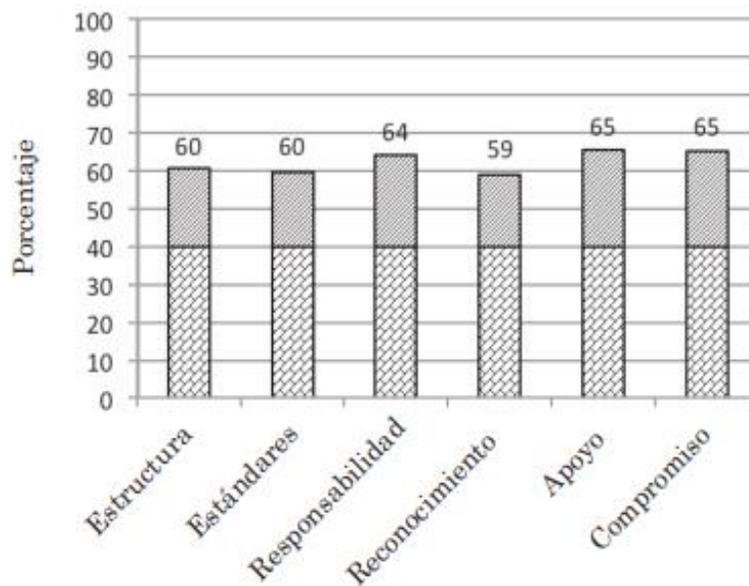
Patria. Vargas H, J. (2013). Administración. Cuadernos Latinoamericanos de administración, 9(17), 48-57

<http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xxi/docs/3.05.pdf>

**Experto GestioPolis.Com**, )2022=Mary Parker Follet, sus aportes a la administración. [Mary Parker Follet, sus aportes a la administración • gestiopolis](#)

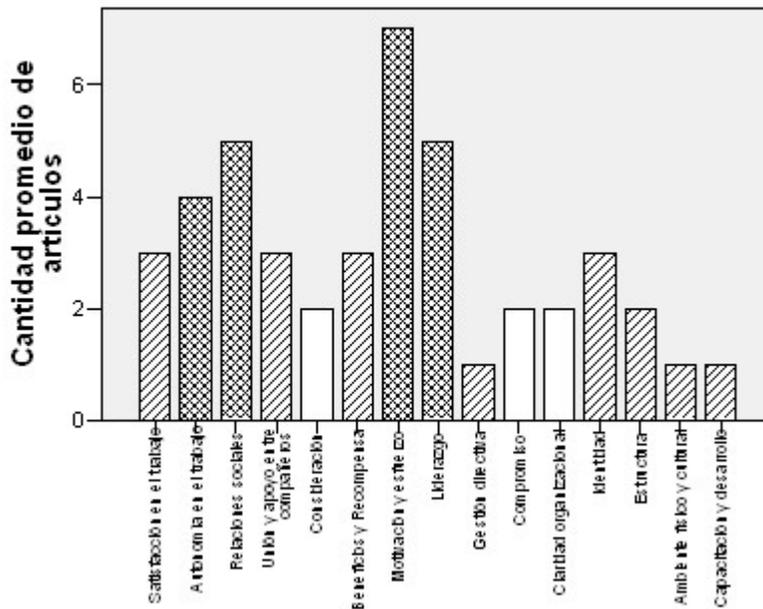
## ANEXOS

Figura 1. Perfil del Clima Organizacional en el Personal Académico



Nota: En las pruebas de comparación de medias de Tukey (Figura 1) se distingue que las dimensiones Apoyo, Compromiso y Reconocimiento son estadísticamente similares, y de mayor puntuación que las Dimensiones Estructura, Estándares y Responsabilidad, también estadísticamente similares entre sí <https://www.redalyc.org/pdf/440/44029444002.pdf>

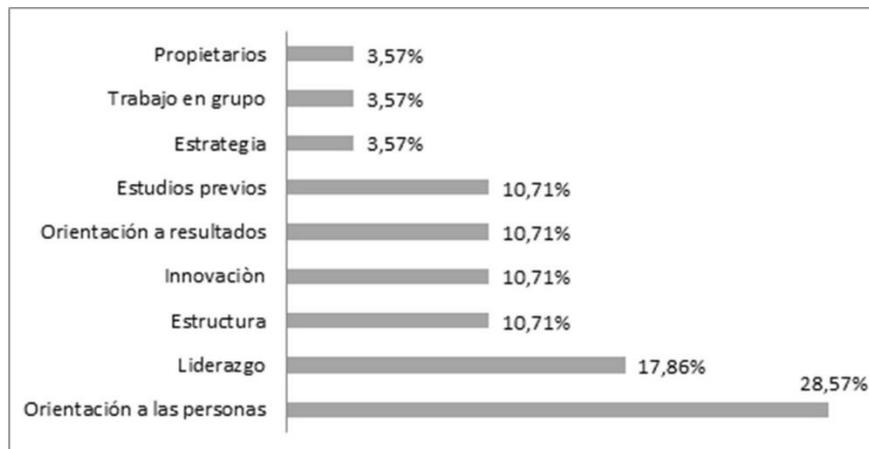
Figura 2. Representatividad de las dimensiones valoradas del clima organizacional.



Nota: Entre las dimensiones analizadas, se mostraron como las más representativas, la motivación, las relaciones sociales y el liderazgo, seguidos de la autonomía, la identidad y la capacitación. (Figura 2). Prevalcieron los muestreos probabilísticos en el 88,9 % de los artículos analizados. Entre ellos, el muestreo aleatorio simple y el muestreo estratificado con asignación proporcional, en un 33,3 % del total, respectivamente; seguido por el muestreo por conglomerados, utilizado por 2 de los 9 estudios. Solo para una de las investigaciones fue más efectiva la utilización del muestreo no probabilístico, en este caso el intencional.

<https://www.redalyc.org/jatsRepo/1800/180065014007/index.html>

Figura 3. Estudios empíricos por factor 2005 – 2015 elaboración propia.



Nota: En la investigación, por una parte, se identifican estudios que miden la cultura organizacional relacionándola con otras variables como estrategia, estructura, trabajo en grupo, liderazgo, propietarios, innovación, orientación a los resultados y orientación a las personas. La mayor parte de los estudios revisados se desarrollan sobre las variables relacionadas a la orientación a las personas y el liderazgo. Sin embargo, pocos son los estudios que tratan sobre estrategia, trabajo en grupo y propietarios; mientras que existe una nula contribución de estudios sobre organización, ambiente, minuciosidad, agresividad y estabilidad (Figura No. 3). <https://www.redalyc.org/journal/5116/511653788007/html/>

La participación porcentual del número de estudios por variable o factor se determina de la relación entre el número de estudios por variable -de acuerdo a los factores determinantes de la cultura organizacional de [Morelos-Gómez y Fontalvo-Herrera \(2014\)](#) y a las características básicas de la cultura organizacional [Robbins y Jugde \(2009\)](#)- sobre el número total de estudios identificados de cultura organizacional y medición de las bases digitales durante los años 2005 al 2015. Además, se consideraron también el número de estudios previos descritos sobre el tema de medición y cultura, en este caso tres.

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	METODOLOGÍA
<p><b>Problema General</b> ¿De qué manera la aplicación del taller de capacitación sobre comunicación persuasiva dirigida al personal de ventas influye en la calidad de servicio</p> <p><b>Problemas Específicos</b></p> <p>a) ¿Cuál es el nivel de calidad de servicio del personal, antes de la aplicación del "taller de capacitación sobre comunicación persuasiva"?</p> <p>b) ¿Cuál es el nivel de calidad de servicio del personal, después de la aplicación del "taller de capacitación sobre comunicación persuasiva"?</p> <p>c) ¿Las diferencias de percepción de la calidad de servicio será significativa pre y post "taller de capacitación sobre comunicación persuasiva" dirigida al personal de ventas?</p>	<p><b>Objetivo General</b> Determinar de qué manera la aplicación del taller capacitación sobre comunicación persuasiva dirigida al personal de ventas influye en la calidad de servicio.</p> <p><b>Objetivos Específicos</b></p> <p>1. Analizar el nivel de la calidad del servicio del personal</p> <p>2. la aplicación del "taller de capacitación sobre comunicación persuasiva".</p> <p>3. Analizar el nivel de la calidad del servicio del personal, después de la aplicación del "taller de capacitación sobre comunicación persuasiva".</p> <p>4. Determinar las diferencias en la percepción de la calidad de servicio pre y post aplicación del taller de capacitación sobre comunicación persuasiva, dirigida al personal</p>	<p><b>Hipótesis General</b> El taller capacitación sobre comunicación persuasiva efectuado al personal</p> <p><b>Hipótesis específicas</b></p> <p>1. La calidad de servicio del personal de ventas es baja después de la aplicación del "taller de capacitación sobre comunicación persuasiva"</p> <p>2. La calidad de servicio del personal de ventas es alta después de la aplicación del "taller de capacitación sobre comunicación persuasiva".</p> <p>3. Existe diferencias significativas en la percepción de la calidad de servicio entre las percepciones pre y post aplicación del taller de capacitación sobre comunicación persuasiva</p>	<p><b>Variable Independiente:</b></p> <p>Taller capacitación sobre Comunicación persuasiva</p> <p><b>Variable Dependiente</b> Calidad de Servicio</p>	<p>Comunicación</p> <p>Persuasión</p> <p>Empresarial privada</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Emisor y receptor</li> <li>• El mensaje</li> <li>• El código</li> <li>• El canal</li> <li>• Ethos</li> <li>• Logos</li> <li>• Phatos</li> <li>• Fiabilidad</li> <li>• Capacidad de respuesta</li> <li>• Empatía</li> <li>• Seguridad</li> </ul>	<p><b>Tipo de estudio</b> La investigación será aplicada de naturaleza preexperimental.</p> <p><b>Diseño:</b> El diseño de investigación es de un grupo de vendedores con medición antes y después.</p> <p><b>Población y muestra</b> La población en estudio estuvo conformada por todos los clientes frecuentes, según información de Mini Sol, La muestra estuvo conformada por 40 clientes.</p> <p><b>Técnicas de recolección de datos</b> Se aplicará el cuestionario de encuesta</p> <p><b>Técnicas para el procesamiento de información</b> El análisis estadístico inferenciales esencialmente es para la comparación de medias. Se empleó el estadístico no paramétrico prueba de suma de rango de Wilcoxon si se ajustan a una distribución no paramétrica.</p>

## RECOMENDACIONES

1. Realizar un programa de capacitación en calidad de servicio para reforzar las falencias en dimensiones que obtuvieron una calificación regular (empatía), dirigido al personal de ventas e incrementar el nivel de percepción de la calidad de servicio, ya que tener un recurso humano deficiente en atención al cliente representará altos costos en el largo plazo.
2. Al momento de reclutar al personal de ventas, es necesario realizar una lista de requisitos teniendo en cuenta sus capacidades, experiencia y entrenamiento, ya que nos referimos a un área vital para la empresa, por lo que se debe reclutar personas idóneas.

Realizar de manera periódica una encuesta para conocer la percepción de los clientes con respecto a la calidad de servicio, de esta manera se tendrá datos reales, ya que son los clientes quienes nos dan las opiniones más certeras con respecto a la calidad del servicio que se les brinda