

ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL. EL CASO DE ESTUDIO DE UNA INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR EN MÉXICO

Ana Cristina Soria Reséndez¹

Norma Angélica Pedraza Melo²

Idolina Bernal González³

Maritza Álvarez Herrera⁴

Resumen

El objetivo del estudio consiste en analizar el clima organizacional en el contexto de una Institución de Educación Superior, localizada en el estado de Tamaulipas, México, con la finalidad de contribuir a toma de decisiones efectivas sobre la gestión del capital humano en esta institución. La investigación es de enfoque cuantitativo con una muestra de participación de 206 sujetos adscritos a siete Secretarías Administrativas de la organización. Como resultado principal destaca una buena percepción de este constructo por parte del personal encuestado.

Palabras clave: capital humano, clima organizacional, instituciones educativas.

Abstract

The objective of the study is to analyze the organizational climate in the context of a Higher Education Institution, located in the state of Tamaulipas, Mexico, with the purpose of contributing to effective decision making on the management of human capital in this institution. The research is quantitative with a sample of participation of 206 subjects assigned to seven Administrative Secretariats of the organization. The main result highlights a good perception of this construct by the surveyed personnel.

Keywords: human capital, organizational climate, educational institutions.

¹ Maestra en Dirección Empresarial con énfasis en Recursos Humanos. Personal Administrativo de la Universidad Autónoma de Tamaulipas. Centro Universitario "Adolfo Lopez Mateos" C.P. 87149. Ciudad Victoria, Tamaulipas. anacristina_soria@hotmail.com

² Doctora en Administración. Profesora Investigador de la Universidad Autónoma de Tamaulipas. Miembro del Sistema Nacional de Investigadores, nivel I. Centro Universitario "Adolfo Lopez Mateos" C.P. 87149. Ciudad Victoria, Tamaulipas. napedraza@docentes.uat.edu.mx

³ Doctora en Ciencias Administrativas. Profesora Investigador de la Universidad Autónoma de Tamaulipas. Miembro del Sistema Nacional de Investigadores, nivel Candidato. Centro Universitario "Adolfo Lopez Mateos" C.P. 87149. Ciudad Victoria, Tamaulipas. iberna1@docentes.uat.edu.mx

⁴ Doctora en Ciencias de la Administración. Profesora Investigador de la Universidad Autónoma de Tamaulipas. Centro Universitario "Adolfo Lopez Mateos" C.P. 87149. Ciudad Victoria, Tamaulipas. ahmaritza@docentes.uat.edu.mx

INTRODUCCIÓN

La importancia de estudiar el clima organizacional (CO) atiende a la proposición de que el activo más relevante y esencial de una organización es el capital humano que desarrolla y ejecuta las actividades requeridas para el óptimo funcionamiento de toda institución. El tener un clima bueno o uno malo, repercute en la satisfacción laboral del empleado, lo que a su vez impacta en la calidad del trabajo y en los resultados a generar en el marco de sus deberes organizacionales. De ahí que valorar al personal y darles la atención e importancia que requieren, tiene como finalidad contar con ambientes de trabajo adecuados donde se vean beneficiados aspectos como la disciplina, la productividad, la baja rotación y motivación del personal.

En particular, estudiar el clima organizacional en Instituciones de Educación Superior, representa una importante área de oportunidad para la generación de conocimiento y la adecuada formación de los educandos, ya que este tipo de entes organizacionales tiene la posibilidad de forjar a las personas en sus habilidades y comportamientos, además de ser una parte esencial del desarrollo cultural y socioeconómico del país, por lo cual es importante que se gesten climas de trabajo flexibles, abiertos a la innovación y buenas relaciones interpersonales al interior de su centro de trabajo (Blanco, 2005).

En este sentido, el objetivo del presente estudio consiste en analizar el clima organizacional en el contexto de una Institución de Educación Superior. Para lo cual se realizó una revisión documental a fin de determinar las bases teóricas del estudio, mismas que se presentan en el apartado uno del marco teórico. Así mismo, se estableció el diseño metodológico para el análisis del constructo de interés (CO), el cual se expresa en la sección dos, en donde se dan a conocer las técnicas y métodos de análisis de la información recopilada. En lo que respecta a la generación de resultados, se obtuvieron estadísticos descriptivos que permiten dar cumplimiento al objetivo de investigación y que se detallan en el apartado tres de este documento. Finalmente, derivado de los resultados alcanzados se exponen las conclusiones a que dio lugar la indagación, mismas que se presentan en la sección cuatro del presente manuscrito.

1. MARCO TEÓRICO

La investigación y desarrollo del concepto de clima organizacional empieza en la década de los treinta con Lewin y sus colaboradores (Lewin, 1951; Lewin, Lippit y White, 1939), haciendo del CO uno tema de los más importantes e influyentes en las investigaciones acerca del comportamiento organizacional. El interés de estudiar el CO surge debido al interés de entender el comportamiento de las personas en el contexto laboral y la forma en la que estos lo perciben y experimentan (Schneider, 2000).

García (2009, p.40) afirma que “el CO 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”. Es decir, todos los individuos construyen socialmente el clima organizacional mediante la integración de diversos significados que cada uno de ellos atribuyen a los eventos y prácticas organizacionales mediante la interacción social.

Según teóricos del tema (González, Peiró, Subirats y Mañas, 2000), se ha detectado que cuando las personas trabajan juntas, se logra colaborar y se comparten creencias y experiencias afectivas; dando como resultado un conjunto de patrones motivacionales y conductuales similares que favorecen el la satisfacción del personal. Ello debido a que el clima organizacional comprende la atmósfera laboral que rodea al empleado, la cual está compuesta de creencias, valores, cultura y estructura que cotidianamente experimentan los miembros de la institución.

De acuerdo con De Araújo, De la Torre, López y Bastos (2011) la importancia de analizar el CO, se fundamenta en la capacidad que este activo intangible posee al coadyuvar a la organización a lograr las estrategias institucionales a través de las habilidades, talento y conocimiento de los empleados, mismos que se verán favorecidos al propiciar ambientes de trabajo de confianza, responsabilidad e iniciativa para el desarrollo de la gestión organizacional.

Los altos mandos necesitan conocer la forma en cómo el CO es percibido por sus colaboradores, para así identificar los factores que repercuten en el desempeño de la organización. No valorar el ambiente laboral o no prestarle la debida atención que merece podría provocar el deterioro del mismo; ejemplos de resultados negativos es el ausentismo, la rotación, la indiferencia, la lentitud

de los empleados en el cumplimiento de objetivos, entre otros factores que inciden en la productividad y eficiencia institucional (Brunet, 2007).

Algunos autores como Koys y Decottis (1991), mencionan que estudiar el CO puede resultar difícil debido a que se refiere a un complejo fenómeno con muchos niveles de evaluación, desde al ámbito personal, la conformación grupal hasta el nivel institucional donde intervienen las percepciones de cada empleado, del nivel y de los diferentes lugares de trabajo dentro de la misma organización (Schneider y Reichers, 1983).

Dicho en otras palabras, el clima organizacional (CO) es un fenómeno socialmente construido, que se deriva de las interacciones individuo-grupo-condiciones de trabajo, dando un significado a las percepciones individuales y grupales de las personas y su estudio puede resultar complejo debido a los distintos factores que en él intervienen, ejemplo de ello son los métodos de mando, la autonomía en el trabajo, las relaciones interpersonales, la estructura de la organización, las recompensas otorgadas, los niveles de responsabilidad, el sentido de pertenencia, la claridad y coherencia en la dirección, entre otros.

Por definición, el CO contempla las percepciones que todos los trabajadores de la institución poseen sobre su ambiente de trabajo, mismas que dependiendo de la forma en cómo se experimentan, determinan el comportamiento, desempeño y actitudes de las personas (Cornell, 1955; Tagiuri, 1968; Campbell, 1972; Rousseau, 1988). Estas percepciones versan en función de las características o atributos organizacionales, lo cual hace posible que las opiniones del individuo varíen de una institución y otra, puesto que cada organización cuenta con particularidades específicas en su entorno laboral.

Al respecto, Chiang, Salazar y Núñez (2007) señalan que el CO contempla tres elementos importantes, que son, las características propias de cada organización, los esquemas cognitivos y las percepciones de cada individuo. Dichos componentes en su conjunto sirven como métrica de medición para conocer la manera de cómo las organizaciones se encuentran funcionando y sus expectativas de comportamiento ante determinada situación.

Por lo anterior diagnosticar y analizar del CO en toda organización refleja una estratégica área de oportunidad para determinar las fuentes de incidencia en el desarrollo laboral, al mismo tiempo de que representa el punto de partida para el diseño de planes orientados a cambios positivos en la institución, administrando

eficazmente el capital humano que la integra (Vázquez y Guadarrama, 2001). Para las IES en particular, contar con ambientes de trabajo adecuados es tarea prioritaria por el rol estratégico que estos entes educativos juega en la sociedad y su formación, puesto que investigaciones realizadas comentan que el comportamiento de las personas prestadoras de la educación, tienen influencia intangible sobre los educandos (Bermúdez y Rincón, 2013; Chávez, 2011; Montes, 2013).

Es decir, el clima organizacional en las escuelas no solo incide en factores de eficacia y eficiencia administrativa, sino en la formación integral de los estudiantes, argumento que manifiesta la importancia de contemplar los elementos organizacionales que influyen en el actuar de los docentes, a fin de generar ambientes de trabajo que produzcan un efecto positivo en los alumnos que reciben, captan e imitan las conductas de sus educadores.

Por lo anterior, un estudio como este se justifica debido a la información que de él proviene, ya que de esta manera por medio de la academia se puede contribuir para mejorar la competitividad laboral de la institución, en el entendido que un buen CO se traduce en buenas prácticas de generación de conocimiento y mecanismos efectivos de transferencia y adaptación al cambio.

2. METODOLOGÍA

Para el cumplimiento de objetivo de esta investigación, se utilizó el método cuantitativo, en el cual la recolección de datos se realiza por medio de cuestionarios, tal instrumento se compone de distintas preguntas que van dirigidas a medir una o más variables (Hernández, Fernández y Baptista, 2010; Kerlinger, 1975).

El enfoque es de tipo descriptivo ya que de acuerdo con Dhake (1989) y Hernández, et al. (2010) los estudios descriptivos pretenden medir o recoger información de manera independiente a fin de especificar las propiedades, características o perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetivos o cualquier otro fenómeno que se someta a análisis, tal como se pretende en esta investigación donde la finalidad es describir la opinión que los empleados de una IES localizada en el estado de Tamaulipas, México, tienen acerca del clima organizacional, sus principales características y áreas de oportunidad.

Por último cabe destacar que la investigación se abordó bajo un diseño no experimental, llamado también “ex post facto”, debido a que se lleva a cabo sin la manipulación a las variables estudiadas, observando los acontecimientos como suceden en su ambiente real para realizar posteriormente un análisis, es decir, la persona que lleva a cabo la investigación no puede controlar las variables ya que los hechos ya ocurrieron, únicamente puede observar la situación existente debido a que como mencionaba anteriormente, no tiene la capacidad para influir sobre las variables y sus efectos (Münch y Ángeles, 2007).

2.1 Técnica de recolección de datos

El instrumento utilizado para evaluar el clima organizacional fue el cuestionario de CO propuesto por Litwin y Stringer (1968), derivado del análisis de la literatura académica donde se logró identificar que diversos autores destacan la aplicación de esta escala para evaluar la variable de CO en instituciones del sector educativo, motivo por el cual se decidió tomar como referente dicho instrumento de medición, a fin de obtener la información necesaria que diera cumplimiento al objetivo de investigación establecido.

El instrumento cuenta con dos secciones: Generalidades y Estudio del Clima Organizacional. La primer sección se estableció con el fin de conocer los datos generales del encuestado, es decir, sexo, edad, estado civil, nivel de estudios, antigüedad en la empresa, tipo de contratación y zona en la que radica. En la segunda sección se presentan 54 ítems distribuidos en nueve dimensiones que de acuerdo con Litwin y Stringer (1968) son sugeridas para el análisis del CO, mismas que se describen en la Tabla 1.

Tabla 1. Dimensiones del clima organizacional

Variable	Factor	Ítem
Clima Organizacional	Estructura	<p>“En esta dirección los puestos de trabajo están claramente definidos”</p> <p>“En esta dirección los puestos de trabajo están lógicamente estructurados”</p> <p>“En esta dirección se tiene claro quién tiene la autoridad formal para tomar decisiones”</p> <p>“Conozco claramente las políticas de esta dirección”</p> <p>“Conozco claramente la estructura organizacional de esta dirección”</p> <p>“En esta dirección se reduce al mínimo la burocracia”</p> <p>“El exceso de reglas, detalles administrativos y la burocracia hacen que sea difícil recibir consideración para las ideas nuevas y originales”</p> <p>“Existe planificación y organización de las actividades orientadas a la productividad del trabajo”</p> <p>“Tengo bien definido quién es mi jefe”</p> <p>“Se respetan los niveles de autoridad”</p> <p>“Los superiores se preocupan por conseguir gente adecuada para hacer el trabajo”</p> <p>“El objetivo de nuestros directivos es ofrecer mejores servicios en comparación con otras Instituciones”</p>
	Responsabilidad	<p>“En esta dirección se tiene confianza en el trabajo individual de las personas”</p> <p>“A mi jefe le gusta que haga bien mi trabajo sin estar verificándolo con él”</p> <p>“A los subordinados se les deja asumir la responsabilidad en las actividades que realizan”</p> <p>“La única manera de salir adelante en esta dirección, es tener iniciativa en el trabajo”</p> <p>“Cada quien es responsable de resolver los problemas de acuerdo a su ámbito de competencia”</p> <p>“Cuando se comete un error se asumen las responsabilidades”</p> <p>“Los empleados de esta dirección siempre asumen la responsabilidad de su trabajo”</p>
	Recompensa	<p>“En esta dirección existe un sistema de escalafón que promueve el ascenso de los mejores empleados”</p> <p>“En esta dirección las recompensas y estímulos son mayores a las llamadas de atención y críticas hacia el trabajo”</p> <p>“En esta dirección las personas son recompensadas en proporción al desempeño en el trabajo”</p> <p>“Hay una gran cantidad de recompensas en esta dirección”</p> <p>“Son suficientes las recompensas y reconocimientos en esta dirección para hacer un buen trabajo”</p> <p>“Si se comete un error en esta dirección se aplican sanciones administrativas”</p>
	Riesgo	<p>“La filosofía de esta dirección es que a largo plazo progresaremos más si hacemos las cosas lentas pero certeramente”</p> <p>“Esta dirección se ha tomado riesgos en los momentos oportunos”</p> <p>“La toma de decisiones en esta dirección siempre busca alcanzar la eficacia máxima”</p> <p>“Los superiores están dispuestos a dar oportunidades a las buenas ideas”</p> <p>“En esta dirección tenemos que tomar riesgos grandes ocasionalmente para estar delante de la competencia”</p>

	Afecto	<p>“Un ambiente agradable prevalece en esta dirección”</p> <p>“Esta dirección se caracteriza por un ambiente de trabajo fácil y relajado”</p> <p>“En esta dirección es muy fácil llegar a conocer a las personas”</p> <p>“Las personas en esta dirección tienden a ser amistosas hacia los demás”</p> <p>“Se tiene una estrecha relación entre el director y los empleados”</p>
	Apoyo	<p>“Se tiene el apoyo de los superiores cuando se comete un error”</p> <p>“Los superiores hacen un esfuerzo por conocer las aspiraciones que tienen los empleados dentro de la dirección”</p> <p>“La gente en esta dirección tiene confianza suficiente el uno del otro”</p> <p>“Los superiores hacen hincapié en las necesidades de su personal”</p> <p>“Cuando estoy en una tarea difícil por lo general puedo contar con la ayuda de mi jefe y compañeros de trabajo”</p>
	Estándares	<p>“En esta dirección se establecen altos estándares de desempeño”</p> <p>“Los superiores propician la mejora continua”</p> <p>“En esta dirección hay una fuerte presión por mejorar continuamente el rendimiento de los empleados”</p> <p>“Los superiores consideran que si la gente está contenta, el desempeño será mejor”</p> <p>“Para salir adelante en esta dirección es importante ser un buen empleado”</p> <p>“Estoy orgulloso con mi rendimiento en esta dirección”</p>
	Conflicto	<p>“La mejor manera de evitar conflictos es mantenerse al margen de discusiones y desacuerdos”</p> <p>“La actitud de los superiores es que el conflicto entre los departamentos e individuos puede fomentar la competencia saludable”</p> <p>“Se nos anima a decir lo que pensamos, incluso si eso significa estar en desacuerdo con nuestros superiores”</p> <p>“En las reuniones directivas, el objetivo es llegar a una decisión tan fácil y rápidamente como sea posible”</p>
	Identidad	<p>“Estoy orgulloso de pertenecer a esta dirección”</p> <p>“Siento que soy miembro de un equipo de trabajo que funciona bien”</p> <p>“Existe mucha lealtad del personal hacia la dirección”</p> <p>“Es posible conciliar los objetivos personales con los objetivos de la dirección”</p>

Fuente: Elaboración a partir de Litwin y Stringer (1968).

Para las respuestas se utilizó la escala tipo Likert, que consiste en una serie de enunciados presentados al encuestado y se le pide que conteste de acuerdo a las cinco respuestas posibles con un parámetro del uno al cinco, con escala de valoración donde 1: Totalmente en desacuerdo, 2: Desacuerdo, 3: Neutral, 4: De acuerdo y el número 5: Totalmente de acuerdo.

2.2 Muestra del estudio

Para obtener la información necesaria que diera cumplimiento al objetivo planteado, se recurrió al muestreo cuantitativo no probabilístico. De acuerdo con Cea D´ Ancona (2001) este tipo de muestreo ocurre cuando la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de las características de la investigación. Es decir, se tomó como muestra cuantitativa no probabilística, a trabajadores de la institución educativa, que de manera voluntaria accedieron a participar en el estudio.

Para determinar el tamaño de la “n” (muestra) de acuerdo con Münch y Ángeles (2007), se recurrió a la fórmula de poblaciones finitas en donde se tomó un nivel de confianza de 1.96, un error muestral de 0.05, y una población de 454 empleados; además se utilizó una probabilidad del 50% acerca de que la muestra tuviera características descriptivas y otra del 50% de que no las tuviera. El resultado de la muestra fue de 208 siendo un muestreo es probabilístico, utilizando la técnica aleatoria simple. No obstante, el porcentaje de respuesta logro obtener 206 cuestionarios efectivos.

2.3 Técnica de análisis de datos

Para la presente investigación se utilizó en primera instancia la técnica de análisis factorial, para comprobar la correlación de ítems que agrupa cada factor. El análisis factorial tiene su origen en psicometría y es utilizada en las ciencias del comportamiento, como por ejemplo: el marketing, las ciencias sociales, la investigación operativa, la gestión de productos, entre otras que tratan con grandes cantidades de datos. (Hernández, et al., 2010; Kerlinger, 1975).

A su vez, se utilizó la estadística descriptiva para recolectar y poder presentar un conjunto de datos y así describir las características de cada conjunto, por ejemplo, se utilizaron la técnica de frecuencias de porcentajes y determinación de medias, principalmente, ello a través del software estadístico *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS).

3. RESULTADOS

3.1 Perfil de los encuestados

En el análisis se tuvo una tasa de respuesta del 99.03% logrando por lo tanto una aplicación efectiva de 206 cuestionarios validados. Al analizar los datos generales, se determinó que en un porcentaje mayoritario, los encuestados corresponden al sexo femenino (72%) y un porcentaje menor son hombres (28%).

Se identificó que del 100% de los empleados que respondieron el cuestionario, un porcentaje bajo (12%) de ellos corresponde a la gente más joven de la unidad de análisis (18 a 25 años), mientras que el 75% osciló su edad de 26 a 49 años, y un porcentaje bajo (13%) se encontró a los trabajadores de cincuenta años en adelante, esto nos permite inferir que la mayor parte de los empleados de la dirección estudiada en su gran mayoría son personas maduras en la organización y con experiencia.

En relación al estado civil, se encontró que el porcentaje mayoritario lo ocupan los empleados casados (58%), sin embargo un 28% se encuentran solteros, y únicamente un 14% se ubican divorciados, comprometidos y en unión libre. Se identificó que del 100% de los empleados, un porcentaje alto y sobrepasando la mitad (52%) de ellos, corresponde a los que estudiaron hasta una licenciatura o ingeniería, un 22% estudiaron hasta el posgrado y solamente el 1% estudió un doctorado.

Sin embargo, un 2% cursó únicamente hasta la secundaria, un 22% hasta la preparatoria y un 1% desertó de la carrera. De lo anterior se puede deducir que si existe un alto grado de preparación y de estudio, sin embargo hay un área de oportunidad bastante grande en hacer que los empleados que se quedaron sin estudiar una licenciatura lo hagan.

En cuanto al tipo de contratación, se determinó que en un porcentaje mayoritario, los encuestados corresponden a una contratación de confianza (86%), un porcentaje menor (10%) los sindicalizados y en el caso del contrato eventual y de contrato únicamente un 4%. En relación a la antigüedad en la unidad de análisis, un porcentaje bajo (7%) de ellos corresponde a los que han permanecido más de 31 años, mientras que el 55% osciló entre 6 a 30 años y un porcentaje mayor (38%) entre 0 y 5 años de antigüedad.

Por último, en relación a la zona en la que los empleados radican, se determinó que en un porcentaje mayoritario corresponden a la zona centro del estado de Tamaulipas (86%) y un porcentaje menor (14%) de la zona norte y sur.

3.2 Análisis factorial

Para la construcción de la variable CO se realizó un análisis factorial exploratorio (EPA) como herramienta para identificar y medir las dimensiones adecuadas. Para tal efecto se utilizó el método de componentes principales y rotación varimax.

En su inicio, el instrumento construido para la medición del CO constó de 54 ítems, sin embargo, en el análisis se observaron cargas factoriales inferiores a las aceptadas de acuerdo con (Hair, Anderson, Tatham y Black, 2008) para una muestra de 206, la cual debe ser superior al 0.40. Debido a lo anterior, fueron eliminados los ítems:

ESTANDARES 3 - Mejorar rendimiento de empleados

ESTANDARES 4 - Gente contenta, desempeño mejor

RIESGO 5 - Tomar riesgos

CONFLICTO 4 - Llegar a una decisión en reuniones

RESPONSABILIDAD 6 - Asumir responsabilidad en error

ESTRUCTURA 7 - Nuevas y originales ideas

Posteriormente se volvió a realizar el análisis factorial sin estos 6 ítems, sin embargo, la matriz de componentes rotados arrojó de nuevo ítems con cargas inferiores a las aceptadas, es por esta razón que se eliminan en esta segunda corrida los siguientes ítems:

IDENTIDAD 3 - Lealtad del personal

IDENTIDAD 4 - Conciliación entre objetivos personales e institucionales

Finalmente para el estudio de esta variable se consideraron 46 ítems que miden el CO, se determinó un índice de adecuación muestral (KMO) adecuado con un valor de .957 y el test de esfericidad de Bartlett resultó significativamente alto con un P valor de .000 como se muestra en la Tabla 2.

Tabla 2. Prueba de KMO y Bartlett del CO

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin		.957
Chi- cuadrado aproximado		8574.340
Prueba de esfericidad de	gl	1035
Bartlett	Sig.	.000

Fuente: Elaboración a partir del SPSS.

Así mismo, el análisis de esta variable sugirió la existencia de 6 componentes los cuales explican el 70.03% de la varianza, lo cual dio lugar al reagrupamiento de ítems donde el primer factor integra 16 reactivos, el segundo componente 14, la tercera dimensión está integrada por 6 ítems, el cuarto factor queda agrupado por 4 reactivos, en tanto que la quinta dimensión está integrada por 3 ítems y el sexto factor se integra por 3 reactivos.

Cabe destacar que debido al reagrupamiento de los reactivos, se optó por renombrar los factores obtenidos, ello de acuerdo a la esencia de los enunciados que así los conforman, todos ellos con valores de confiabilidad aceptables, según los valores estipulados por Nunally (1978).

Tabla 3. Fiabilidad de los compontes del CO

Factor	Ítems que lo conforman	Alfa de Cronbach
Formalidad organizacional	Estr3, Estr2, Estr11, EStr8, Estr10, Estr12, Estr5, Estr9, Estr4, Estr1, Estr6, Resp3, Resp1, Ries3, Iden2, Resp7	.958
Reconocimiento institucional	Afec4, Afec3, Afec1, Afec5, Afec2, Apoy1, Apoy3, Apoy5, Esta2, Apoy2, Esta1, Ries4, Apoy4, Conf3	.963
Recompensa laboral	Reco4, Reco5, Reco3, Reco1, Reco2, Reco6	.936
Proactividad laboral	Conf1, Resp2, Resp5, Resp4	.764
Compromiso organizacional	Esta6, Ident1, Esta5	.726
Competencia laboral	Conf2, Ries2, Ries1	.726

Fuente: Elaboración a partir del SPSS.

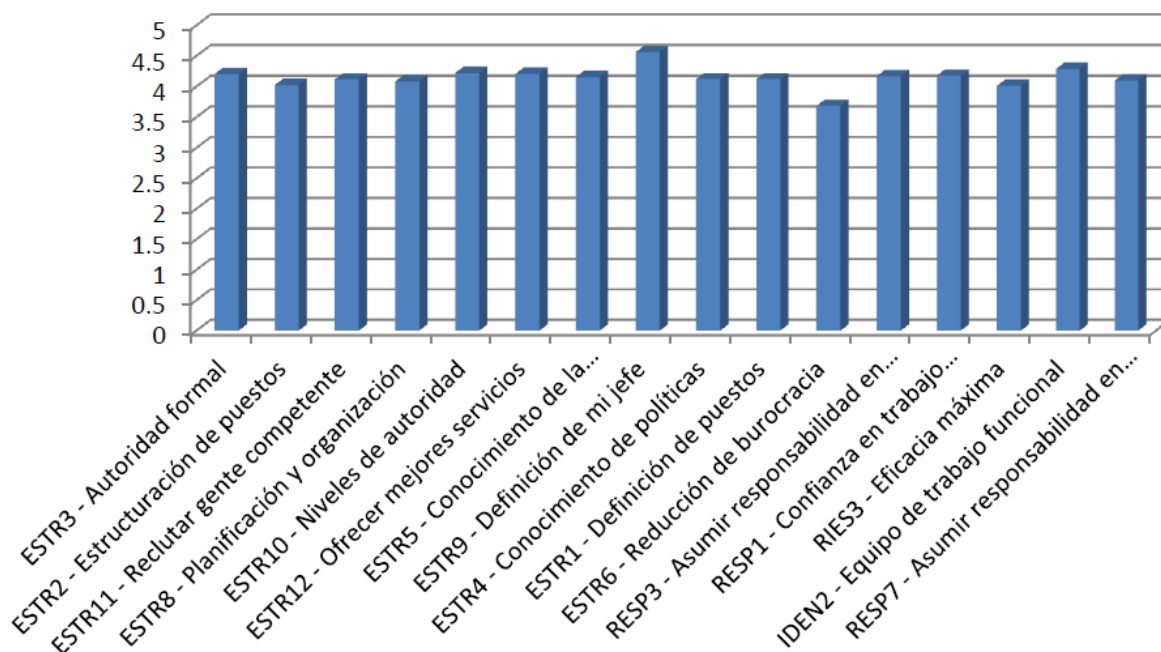
3.3 Evaluación del clima organizacional por factor

Formalidad organizacional

Como primer factor del clima organizacional se obtuvo un conjunto de 16 ítems que de acuerdo a su naturaleza fueron integrados en el factor nombrado como formalidad organizacional, con una varianza explicada del 49.64% y una puntuación promedio en su conjunto de 4 puntos, acorde a la escala de medición utilizada de 5 puntos. Lo anterior permite observar que los empleados están de acuerdo y conformes con la formalidad que se vive en la unidad de análisis como se muestra en la Figura 1.

En especial, la clara definición de los jefes de trabajo fue el reactivo con mayor puntuación obtenida, lo cual denota que se tienen claros los niveles de autoridad en el área de trabajo, facilitando con ello la supervisión de actividades y toma de decisiones.

Figura 1. Medias obtenidas para el factor de formalidad organizacional



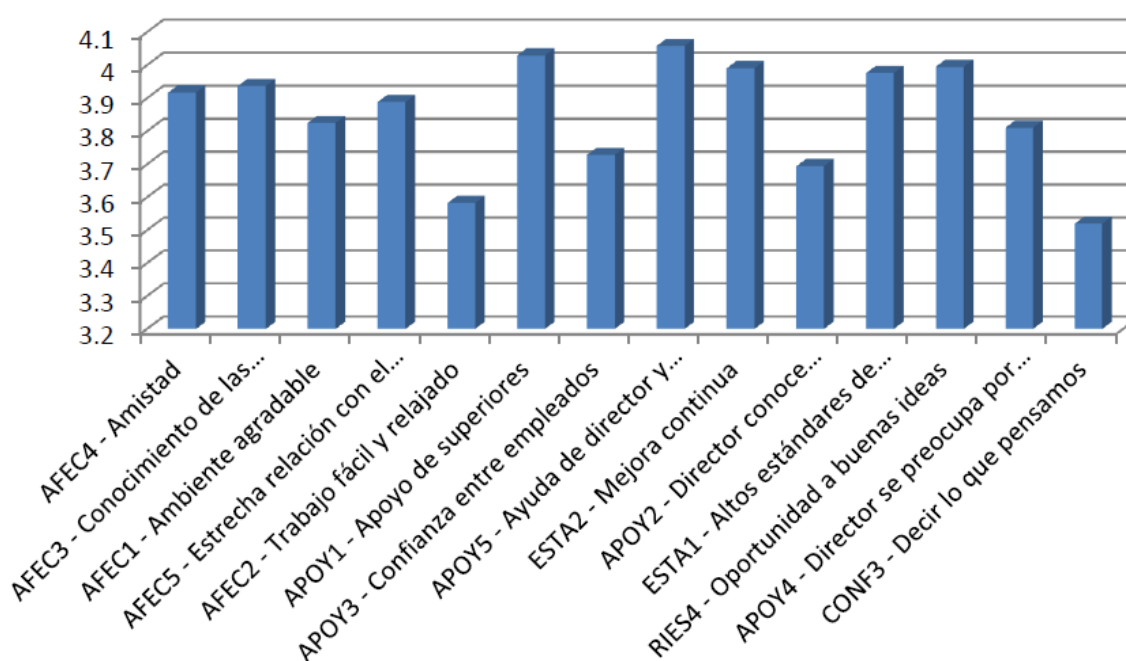
Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos.

Reconocimiento institucional

Para la dimensión de reconocimiento institucional se agruparon 14 ítems que explican en un 7.19% el clima organizacional que se experimenta en la IES analizada.

Al igual que el factor de formalidad organizacional, este factor de reconocimiento organizacional obtuvo una puntuación media de 4, puesto que los empleados están de acuerdo en que existe reconocimiento por parte de la institución hacia sus logros en el trabajo.

Figura 2. Medias obtenidas para el factor de reconocimiento institucional



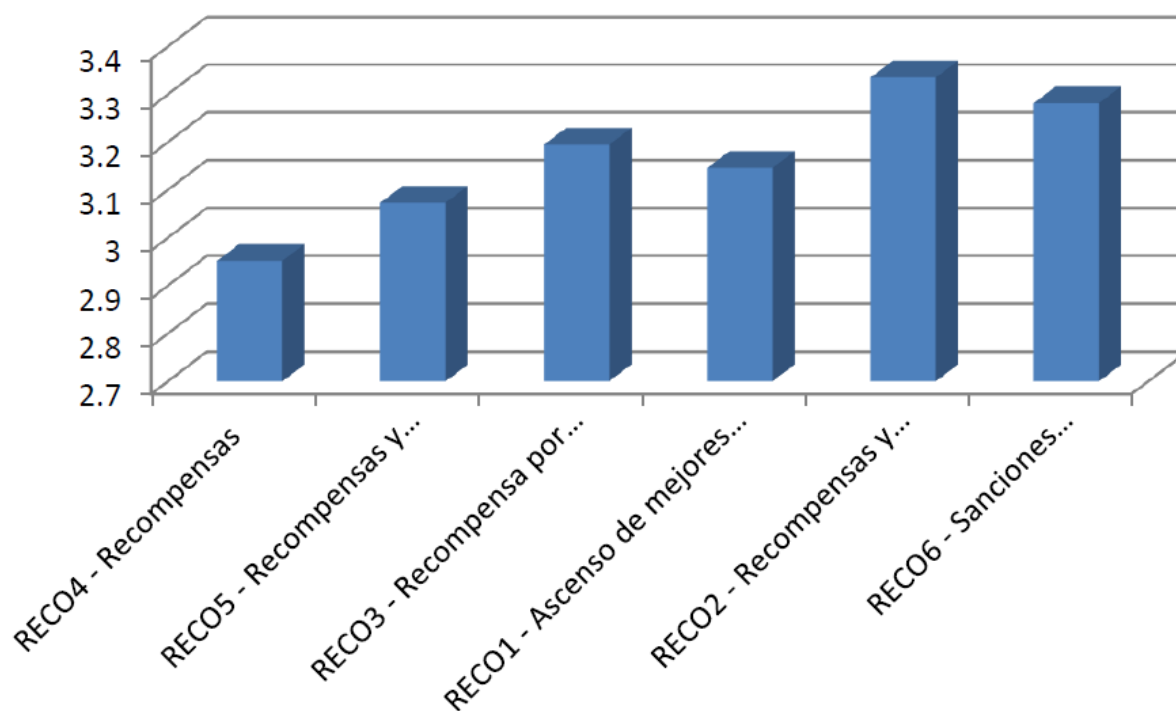
Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos.

Por otra parte, como área de oportunidad a destacar respecto a este factor se encuentra la percepción que el personal tiene acerca de que si el trabajo es fácil y relajado, pues obtuvo una de las calificaciones más bajas con un valor promedio de 3.5, en una escala de medición de 5 puntos, lo cual deduce que las funciones asignadas al personal requieren de esfuerzo y compromiso por parte de los involucrados. Así mismo, los encuestados manifestaron que no siempre les es posible decir lo que piensan, limitando con ello la generación de ideas innovadoras que mejoren los procesos de trabajo.

Recompensa laboral

Los reactivos agrupados en la dimensión de recompensa laboral obtuvieron una puntuación media global de 3 puntos. Lo anterior permite observar que los empleados están en una posición neutral acerca de las recompensas laborales que se vive en cada Secretaría a la que pertenecen, esto quiere decir que no consideran que adecuadas los reconocimientos y recompensas otorgados por la institución, tal como se muestra en la Figura 3.

Figura 3. Medias obtenidas para el factor de recompensa laboral



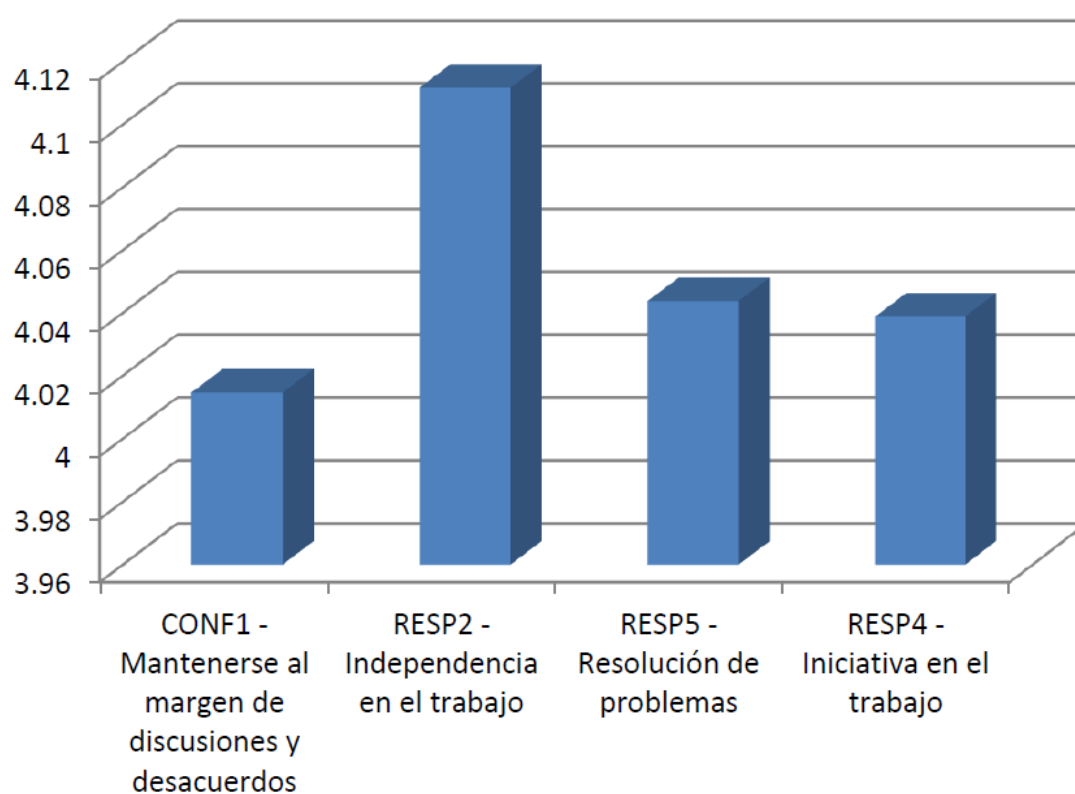
Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos.

En este factor, es importante señalar que existe una importante brecha de mejora, pues de acuerdo a la literatura expuesta, las recompensas y reconocimientos al personal inciden en gran medida en la motivación y satisfacción de los empleados, impactando a su vez, en el ambiente de trabajo y cumplimiento de objetivos.

Proactividad laboral

Respecto a la dimensión nombrada como proactividad laboral, se evaluaron cuatro ítems que refieren a la iniciativa que tienen los empleados en su trabajo, la responsabilidad para la resolución de problemas, la independencia en el desempeño de sus actividades, así como el no involucramiento en discusiones y desacuerdos con los compañeros de trabajo, los cuales de acuerdo a las respuestas dadas por los encuestados, lograron obtener un promedio global de 4 puntos, que corresponden a una buena percepción en la gestión de estos componentes.

Figura 4. Medias obtenidas para el factor de proactividad laboral

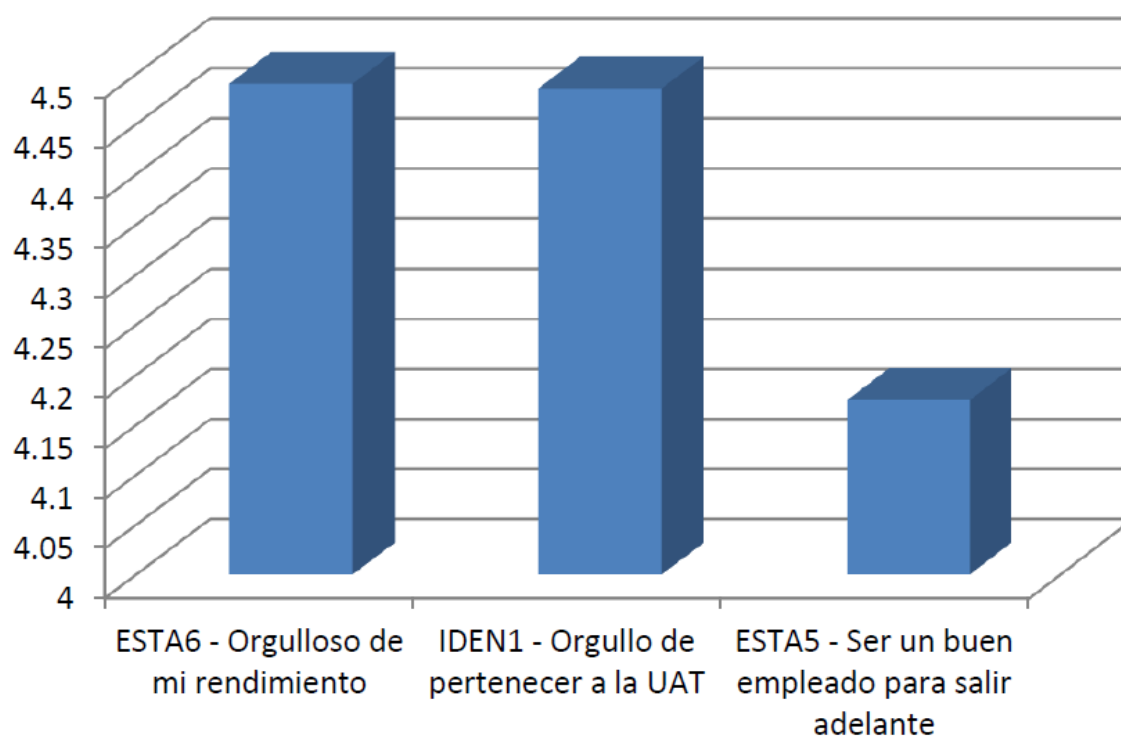


Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos.

Compromiso organizacional

Para el factor de compromiso organizacional se agruparon tres ítems que obtuvieron una puntuación media de 4.3, lo cual refleja que los empleados están de acuerdo en el nivel de compromiso que los empleados transmiten tener con la Institución de Educación Superior de adscripción.

Figura 5. Medias obtenidas para el factor de compromiso organizacional



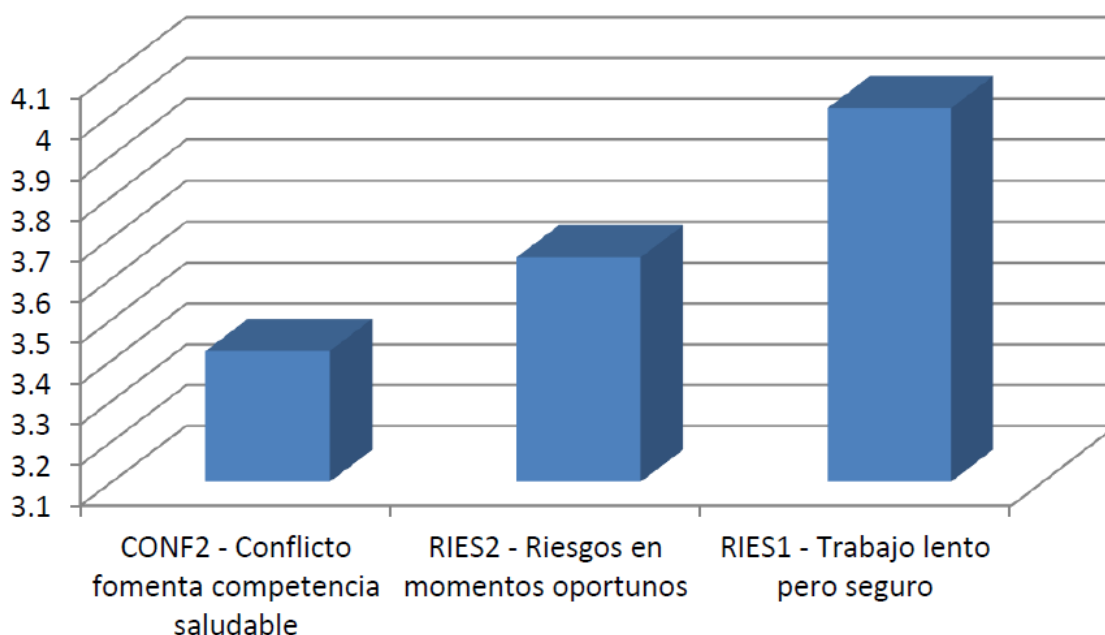
Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos.

Es de destacar que los valores obtenidos en esta dimensión son los que mayor valor alcanzaron respecto a los seis componentes del CO. Esto denota el gran sentido de pertenencia que los individuos manifiestan tener hacia su centro de trabajo.

Competencia laboral

Por último, en lo que respecta a la dimensión de competencia laboral, la media global de los reactivos que la componen fue de 3 puntos, ubicándose en una posición neutral donde los empleados no están de acuerdo ni en desacuerdo con los enunciados que aquí se presentan.

Figura 6. Medias obtenidas para el factor de competencia laboral



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos.

4. CONCLUSIONES

La presente investigación, ha permitido generar evidencia empírica sobre el estudio de la variable de CO en el contexto de las organizaciones educativas.

En este estudio se encontró que el constructo del CO tiene un comportamiento distinto desde la percepción de los trabajadores de la IES analizada, debido a que el modelo de Litwin y Stringer propone nueve dimensiones, las cuales son: Estructura, Responsabilidad, Recompensa, Desafío, Relaciones, Cooperación, Estándares, Conflictos e Identidad; sin embargo en el presente estudio, se conformaron seis dimensiones de este constructo, siendo: Formalidad organizacional, Reconocimiento institucional, Recompensa laboral, Proactividad laboral, Compromiso organizacional y Competencia laboral.

De manera general, la percepción del clima organizacional fue positiva según las opiniones de los empleados en todos sus componentes. No obstante, en forma particular la dimensión de recompensas laborales detona una importante área de oportunidad en la cual se puede mejorar a fin de que los empleados sientan que su trabajo es reconocido por la institución y con ello eleven su autoestima y satisfacción hacia el trabajo asignado.

De igual forma competencia laboral destaca líneas de mejora en beneficio de la institución, puesto que es necesario se establezcan estándares de competencia saludable entre las áreas de investigación, lo cual repercutirá favorablemente en el cumplimiento de objetivos y mejora en la relación del personal.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Bermúdez, J. y Rincón, C. (2013). Caracterización del clima escolar en instituciones de educación infantil: Un análisis comparativo entre públicas y privadas. *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*. Recuperado el 02 de diciembre de 2014, de <http://www.ride.org.mx/version9-10-11-12/index.php/RIDE/article/download/378/368>

Blanco, N. (2005). *Impacto de la aplicación de técnicas de calidad en los procesos de planeamiento y gestión estratégica en universidades*. Tesis de Grado. C. del Uruguay, FRCU-UTN.

Brunet, L. (2007). *El clima de trabajo en las organizaciones*. México: Trillas.

Campbell, J. (1972). *Managerial behavior, performance and effectiveness*. New York: Random house.

Cea D´Ancona, M. (2001). *Metodología cuantitativa: estrategias y técnicas de investigación social*. Madrid: Editorial Síntesis.

Chávez, E. (2011). *El clima de trabajo, generado por la cultura organizacional y su influencia como determinante en el comportamiento docente y administrativo de la Escuela Superior de Educación Física de la UAS*. Tesis de grado, Universidad Autónoma Metropolitana. México-Distrito Federal.

Chiang, V., Salazar, B., y Núñez, P. (2007) Clima organizacional y satisfacción laboral en un establecimiento de salud estatal: hospital tipo .1 *Theoria*. 16 (2), 61-76.

Cornell, F. (1955). *Socially perceptive administration*. New York: Ronald Press.

De Araújo, R., De la Torre, J., López, A. y Bastos, S. (2011). El clima organizacional en el diseño del Balanced Scorecard: evaluación Psicométrica de un instrumento de medida. *Contabilidad Vista & Revista*. 22(1), 101-141.

Dhake, G. (1989). *La comunicación humana*. México: Mc Graw-Hill.

García, M. (2009). Clima organizacional y su diagnóstico: Una aproximación conceptual. *Cuadernos de Administración*, 42, 43-61.

González, V., Peiró, J., Subirats, M. y Mañas, M. (2000). *The Validity of Affective Work Team Climates*. In M. Vartiainen, F. Avallone & N. Anderson (Eds.), *Innovative theories, tools, and practices in work and organizational psychology* (pp. 97-110). Gittingen, Germany: Hogrefe & Huber.

Hair, J., Anderson, R., Tatham, R. y Black, W. (2008). *Análisis multivariante*. México: Prentice Hall.

Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw Hill.

Kerlinger, F. (1975). *Investigación del comportamiento. Técnicas y metodología*. México: Interamericana.

Koys, D. y Decottis, T. (1991). Inductive Measures of Psychological Climate. *Human Relations*, 44(3), 265-385.

Lewin, K., Lippit, R. y White, R. K. (1939). Patterns of Aggressive Behaviour in Experimental Created "Social Climates". *Journal of Social Psychology*. Vol. 10, Págs. 271-299.

Litwin, G. y Stringer, R. (1968). *Motivation and organizational climate*. Boston: Harvard University.

Montes, F. (2013). El clima institucional y su influencia en la gestión. *Revista Conexión*, 2(6), 1-8.

Münch, L. y Ángeles, E. (2007). *Métodos y técnicas de investigación*. México: Trillas.

Nunally, J.C. (1978). *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill.

Piter, J. (2000). *Importancia de los conceptos de la Gestión Total de Calidad en el funcionamiento de la Universidad Argentina - Análisis de un caso*. Tesis de grado. C. del Uruguay, FRCU-UTN.

Rousseau, D.M. (1988). *The Construction of Climate in Organizational Research*. En C.I. Cooper e I. Robertson, *International Review of Industrial and Organizationat Psychology*. Wiley, Págs. 139-158.

Schneider, B. (2000). *The Psychological Life of Organizations*. En N. M. Ashkanasy, C. P. M. Wilderom y M. F. Peterson (Eds.), *Handbook of Organizational Culture and Climate*.

Schneider, B. y Reichers, A.E. (1983). On the aetiology of climates. *Personnel Psychology*. Vol. 36, Págs. 19-39.

Tagiuri, R. (1968). *The concept of organizational climate. Organizational climate: Exploration of a concept*. Boston: Harvard Bussiness Administration.

Vázquez, R. y Guadarrama, J. (2001). El clima organizacional en una institución tecnológica de educación superior. *Tiempo de Educar*. 3(5), 105-131.