



UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLÁS DE HIDALGO
FACULTAD DE CONTADURÍA Y CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO



**ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL
CENTRO DE ACTUALIZACIÓN DEL MAGISTERIO
EN MICHOACÁN**

TESIS

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA

RUBI HERNÁNDEZ CASTRO

DIRECTOR DE TESIS

DOCTOR EN CIENCIAS EN NEGOCIOS INTERNACIONALES
JAIME APOLINAR MARTÍNEZ ARROYO

MORELIA, MICHOACAN

AGOSTO DE 2015



UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLÁS DE HIDALGO
FACULTAD DE CONTADURÍA Y CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO



CARTA CESIÓN DE DERECHOS

En la Ciudad de Morelia, Michoacán, el día 03 de junio de 2015, la que suscribe RUBI HERNÁNDEZ CASTRO, alumna egresada del Programa de Maestría en Administración, adscrito a la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas, manifiesta que es autor intelectual del presente trabajo de tesis bajo la dirección del Dr. Jaime Apolinar Martínez Arroyo y cede los derechos del trabajo intitulado “ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL CENTRO DE ACTUALIZACIÓN DEL MAGISTERIO EN MICHOACÁN” a la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo para su difusión, con fines académicos y de investigación.

Los usuarios de la información no deben reproducir el contenido textual, gráficas o datos del trabajo sin el permiso expreso del autor y/o director del trabajo. Este puede ser obtenido escribiendo a la siguiente dirección rubiheca@hotmail.com, si el permiso se otorga, el usuario deberá dar el agradecimiento correspondiente y citar la fuente del mismo.

C.P. RUBI HERNÁNDEZ CASTRO

DEDICATORIAS

- A Dios por bendecirme permitiéndome dar este gran paso en mi vida profesional.
- A mi madre, porque gracias a tu amor y apoyo incondicional soy lo que soy. Porque siempre estuviste, estás y seguirás conmigo en cada instante de mi vida.
- A mi padre, gracias por tu amor y forma de ser tan íntegra, porque eres mi ejemplo a seguir como persona y como profesional.
- A mi familia, por su apoyo incondicional, porque sin ustedes sería imposible ser feliz, son mi principal motivación para vivir, enfrentar retos, disfrutar momentos y superarme a diario para tratar de ser cada vez mejor.
- A mis amigos, quienes son parte de mi vida, compartiendo buenos y difíciles momentos, gracias por su apoyo para este logro.
- A ti, que sin ser familia y no estar siempre físicamente a mi lado, me das tu apoyo y amor incondicional, gracias por formar parte de mi vida.

AGRADECIMIENTOS

- A la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo y su cuerpo académico, porque con su prestigio y calidad educativa, son partícipes de mi formación profesional, dándome la gran oportunidad de dar este gran paso en mi vida sintiéndome orgullosamente Nicolaita.

- A mi Director de Tesis, Dr. Jaime Apolinar Martínez Arroyo por sus conocimientos, enseñanzas y guía en el desarrollo de este trabajo de investigación.

- A la Dra. María Virginia de los Ángeles Guzmán Ramírez, por sus valiosos conocimientos, experiencia, consejos, paciencia y sobre todo por su tiempo y apoyo incondicional como profesionista, persona y amiga para la elaboración de este trabajo de investigación.

- Al personal del Centro de Actualización del Magisterio en Michoacán por su valiosa colaboración durante al desarrollo de la investigación.

GLOSARIO

Contiene los significados de los términos claves utilizados en la investigación. Son significados que atienden específicamente al contexto en que se desenvuelve el clima organizacional.

Administración: Es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social. (Reyes P., 2003)

Clima Organizacional: Puede ser definido como las cualidades o propiedades del ambiente laboral que son percibidas o experimentadas por los miembros de la organización y que además tienen influencia directa en los comportamientos de los empleados. (Chiavenato I. , 2010)

Motivación: los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza un individuo para la consecución de un objetivo

Liderazgo: Es el papel que juega el líder en una organización dado que es quien dirige e influye en los individuos que la integran, hacia el logro de los objetivos organizacionales. (Robbins & Judge, 2009)

Comunicación: Es la transferencia de información y su comprensión entre una persona y otra. (Keith & Newstrom, 2003)

Estructura Organizacional: se define como el modo en que se dividen, agrupan y coordinan los trabajos de las actividades. (Robbins & Judge, 2009)

TABLA DE CONTENIDO

DEDICATORIAS.....	3
AGRADECIMIENTOS.....	4
GLOSARIO.....	5
TABLA DE CONTENIDO	6
LISTA DE GRÁFICOS	8
LISTA DE TABLAS	10
LISTA DE FIGURAS.....	12
ÍNDICE DE SIGLAS O ABREVIATURAS.....	13
RESUMEN.....	14
ABSTRACT	15
INTRODUCCIÓN.....	16
CAPÍTULO I. FUNDAMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN	18
I.1 Fundamentos teóricos del clima organizacional.....	18
I.1.1 Orígenes del clima organizacional	18
I.1.2 Definiciones del Clima Organizacional.....	20
I.1.3 Estudios sobre clima organizacional.....	21
I.2 Fundamentos Históricos del Centro de Actualización del Magisterio en Michoacán	23
I.2.1 Datos Generales.....	23
I.2.2 Antecedentes Históricos	24
I.2.3 Misión.....	26
I.2.4 Visión	26
I.2.5 Valores	27
I.2.6 Propósitos del CAMM	27
I.2.7 Funciones del CAMM	28
I.2.8 Objetivos Institucionales	30
I.3 Situación Problemática	31
I.4 Planteamiento del Problema.....	35
I.5 Preguntas de la investigación	37
I.5.1 Pregunta principal.....	37
I.5.2 Preguntas específicas	38
I.6 Objetivos de la investigación	38
I.6.1 Objetivo General.....	39
I.6.2 Objetivos Específicos	39

I.7	Hipótesis.....	40
I.7.1	Hipótesis General de Investigación.....	40
I.7.2	Hipótesis Específicas de Investigación	40
I.8	Modelo de Variables	41
I.9	Justificación de la investigación	43
I.10	Operacionalización de las variables de la investigación.....	45
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO		50
II.1	Teorías y herramientas de la Administración	50
II.2	Clima Organizacional.....	56
II.2.1	Modelos que definen al clima organizacional.....	60
II.3	Variables Independientes: Factores de influencia en el clima organizacional	65
II.3.1	Motivación	66
II.3.2	Liderazgo.....	70
II.3.3	Comunicación.....	75
II.3.4	La estructura organizacional.....	78
CAPÍTULO III. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN		82
III.1	Tipo de Investigación	82
III.2	Técnicas e instrumentos.....	87
III.3	Horizonte temporal y espacial.....	88
III.4	Diseño del Instrumento de medición	88
III.5	Elaboración de las escalas de medición	89
III.6	Escala Tipo Likert	89
III.7	Sujetos de la investigación	90
III.8	Universo y muestra del estudio.....	90
CAPÍTULO IV. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....		92
IV.1	Validez y confiabilidad de la investigación.....	93
IV.2	Correlación de Pearson.....	94
IV.3	Resultados de la información general de los encuestados	98
IV.4	Resultados por variable.....	106
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		121
V.1	Conclusiones	121
V.2	Recomendaciones	124
Bibliografía.....		127
ANEXOS.....		133

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico No. 1: Género de los encuestados	98
Gráfico No. 2: Tipo de contratación del personal	99
Gráfico No. 3: Horas de trabajo del personal	100
Gráfico No. 4: Edad del personal	101
Gráfico No. 5: Estado civil del personal.....	102
Gráfico No. 6: Último grado de estudios del personal	103
Gráfico No. 7: Puesto desempeñado por el personal.....	104
Gráfico No. 8: Antigüedad del personal en el trabajo	105
Gráfico No. 9: Nivel de motivación por las tareas.....	107
Gráfico No. 10: Nivel de importancia de la motivación para el clima laboral	108
Gráfico No. 11: Satisfacción con el tipo de liderazgo	110
Gráfico No. 12: Ambiente laboral generado con la solución de problemas	111
Gráfico No. 13: Comunicación entre superiores y empleados	113
Gráfico No. 14: Frecuencia de conocimiento de decisiones por rumores	114
Gráfico No. 15: Difusión de metas organizacionales.....	115
Gráfico No. 16: Importancia de la comunicación en el clima laboral	116
Gráfico No. 17: Influencia de la estructura organizacional en el clima laboral	118
Gráfico No. 18: Importancia de la infraestructura en el clima laboral	119
Gráfico No. 19: Influencia del control sobre el clima laboral.....	120
Gráfico No. 20: Nivel de satisfacción con el salario.....	133
Gráfico No. 21: Equidad entre salario y trabajo del personal	134
Gráfico No. 22: Reconocimientos al personal	135
Gráfico No. 23: Nivel de satisfacción con el reconocimiento de los superiores...	136
Gráfico No. 24: Nivel de reconocimientos y/o recompensas al personal.....	137
Gráfico No. 25: Nivel de incentivos económicos	138
Gráfico No. 26: Nivel de reconocimientos escritos y/o verbales.....	139
Gráfico No. 27: Grado de gusto por el trabajo.....	140
Gráfico No. 28: Frecuencia con que motivan los jefes al personal.....	141
Gráfico No. 29: Grado de apoyo de superiores al personal	142
Gráfico No. 30: Grado de apoyo entre compañeros.....	143
Gráfico No. 31: Percepción del liderazgo del jefe.....	144
Gráfico No. 32: Nivel de confianza al jefe	145
Gráfico No. 33: Participación del personal para ideas de mejora al trabajo	146
Gráfico No. 34: Promoción del trabajo en grupo	147
Gráfico No. 35: Participación del personal en la toma de decisiones.....	148
Gráfico No. 36: Asignación de las tareas	149
Gráfico No. 37: Percepción de la solución a los conflictos	150
Gráfico No. 38: Nivel de satisfacción con la solución de problemas	151
Gráfico No. 39: Grado de capacidad del jefe para dirigir.....	152

Gráfico No. 40: Influencia del jefe para el logro de las metas institucionales	153
Gráfico No. 41: Trabajo en conjunto de directivos y subordinados	154
Gráfico No. 42: Nivel de presión para la realización de tareas.....	155
Gráfico No. 43: Nivel de comunicación entre jefes y personal en las tareas.....	156
Gráfico No. 44: Comunicación entre jefes y personal	157
Gráfico No. 45: Nivel de solución de los jefes ante problemas.....	158
Gráfico No. 46: Promoción de la comunicación mediante actividades	160
Gráfico No. 47: Nivel de la comunicación entre compañeros de trabajo	161
Gráfico No. 48: Influencia de la comunicación informal en el clima laboral	162
Gráfico No. 49: Rapidez y eficiencia en la información	162
Gráfico No. 50: Información entre niveles jerárquicos.....	163
Gráfico No. 51: Conocimiento de los canales de comunicación.....	164
Gráfico No. 52: Nivel de confianza a los superiores.....	165
Gráfico No. 53: Nivel de confianza entre compañeros de trabajo	167
Gráfico No. 54: Consenso para el establecimiento de metas.....	167
Gráfico No. 55: Grado de contribución del trabajo al logro de las metas	169
Gráfico No. 56: Conocimiento de las metas institucionales.....	169
Gráfico No. 57: Conocimiento de la estructura organizacional (Organigrama) ...	170
Gráfico No. 58: Capacidad del personal para el puesto que desempeñan	171
Gráfico No. 59: Conocimiento del manual de puestos	172
Gráfico No. 60: Conocimiento de las actividades y sus tiempos	173
Gráfico No. 61: Apego a los procedimientos para el desarrollo del trabajo	174
Gráfico No. 62: Instalaciones físicas para el desarrollo del trabajo	175
Gráfico No. 63: Equipo de trabajo para el desarrollo del trabajo	176
Gráfico No. 64: Influencia de los reglamentos en el clima laboral	178
Gráfico No. 65: Participación del personal en los reglamentos institucionales....	179
Gráfico No. 66: Aplicación de reglamentos en los procesos organizacionales ...	180
Gráfico No. 67: Difusión de los reglamentos en la Institución	181
Gráfico No. 68: Control de los superiores sobre el trabajo	181
Gráfico No. 69: Supervisión del trabajo.....	182
Gráfico No. 70: Control para el logro de las metas organizacionales.....	184

LISTA DE TABLAS

Tabla No. 1: Modelo de variables.....	42
Tabla No. 2: Operacionalización de Variables:.....	46
Tabla No. 3: Matriz de Congruencia.....	49
Tabla No. 4: Índice de correlación de Pearson.....	95
Tabla No. 5: Correlación de variables	96
Tabla No. 6: Género de los encuestados	98
Tabla No. 7: Tipo de Contratación del Personal.....	99
Tabla No. 8: Horas de trabajo del personal.....	100
Tabla No. 9: Edad del Personal.....	101
Tabla No. 10: Estado Civil del Personal	102
Tabla No. 11: Último grado de estudios del personal	103
Tabla No. 12: Puesto desempeñado por el personal	104
Tabla No. 13: Antigüedad del personal en el trabajo.....	105
Tabla No. 14: Nivel de motivación por las tareas	107
Tabla No. 15: Nivel de importancia de la motivación para el Clima Laboral.....	108
Tabla No. 16: Satisfacción con el tipo de liderazgo	110
Tabla No. 17: Ambiente laboral generado con la solución de problemas.....	111
Tabla No. 18: Comunicación entre superiores y empleados	113
Tabla No. 19: Frecuencia de conocimiento de decisiones por rumores	114
Tabla No. 20: Difusión de metas organizacionales	115
Tabla No. 21: Importancia de la comunicación en el clima laboral.....	116
Tabla No. 22: Influencia de la estructura organizacional en el clima laboral	118
Tabla No. 23: Importancia de la infraestructura en el clima laboral.....	119
Tabla No. 24: Influencia del control sobre el Clima Organizacional	120
Tabla No. 25: Nivel de satisfacción con el salario	133
Tabla No. 26: Equidad entre salario y trabajo del personal.....	134
Tabla No. 27: Reconocimientos al personal	135
Tabla No. 28: Nivel de satisfacción con el reconocimiento de los superiores	136
Tabla No. 29: Nivel de reconocimientos y/o recompensas al personal	137
Tabla No. 30: Nivel de incentivos económicos	138
Tabla No. 31: Nivel de reconocimientos escritos y/o verbales	139
Tabla No. 32: Grado de gusto por el trabajo	140
Tabla No. 33: Frecuencia con que motivan los jefes al personal	141
Tabla No. 34: Grado de apoyo de superiores al personal	142
Tabla No. 35: Grado de apoyo entre compañeros	143
Tabla No. 36: Percepción del liderazgo del jefe	144
Tabla No. 37: Nivel de confianza al jefe	145

Tabla No. 38: Participación del personal para ideas de mejora al trabajo.....	146
Tabla No. 39: Promoción del trabajo en grupo	147
Tabla No. 40: Participación del personal en la toma de decisiones	148
Tabla No. 41: Asignación de las tareas.....	149
Tabla No. 42: Percepción de la solución a los conflictos.....	150
Tabla No. 43: Nivel de satisfacción con la solución de problemas	151
Tabla No. 44: Grado de capacidad del jefe para dirigir	152
Tabla No. 45: Influencia del jefe para el logro de las metas institucionales	153
Tabla No. 46: Trabajo en conjunto de directivos y subordinados	154
Tabla No. 47: Nivel de presión para la realización de tareas	155
Tabla No. 48: Nivel de comunicación entre jefes y personal en las tareas	156
Tabla No. 49 : Comunicación entre jefes y personal	157
Tabla No. 50: Nivel de solución de los jefes ante problemas	158
Tabla No. 51: Promoción de la comunicación mediante actividades.....	159
Tabla No. 52: Nivel de la comunicación entre compañeros de trabajo.....	160
Tabla No. 53: Influencia de la comunicación informal en el clima laboral	161
Tabla No. 54: Rapidez y eficiencia en la información.....	162
Tabla No. 55: Información entre niveles jerárquicos	163
Tabla No. 56: Conocimiento de los canales de comunicación	164
Tabla No. 57: Nivel de confianza a los superiores	165
Tabla No. 58: Nivel de confianza entre compañeros de trabajo	166
Tabla No. 59: Consenso para el establecimiento de metas	167
Tabla No. 60: Grado de contribución del trabajo al logro de las metas	168
Tabla No. 61: Conocimiento de las metas institucionales	169
Tabla No. 62: Conocimiento de la estructura organizacional (Organigrama)	170
Tabla No. 63: Capacidad del personal para el puesto que desempeñan	171
Tabla No. 64: Conocimiento del Manual de Puestos.....	172
Tabla No. 65: Conocimiento de las actividades y sus tiempos.....	173
Tabla No. 66: Apego a los procedimientos para el desarrollo del trabajo	174
Tabla No. 67: Instalaciones físicas para el desarrollo del trabajo.....	175
Tabla No. 68: Equipo de trabajo para el desarrollo del trabajo.....	176
Tabla No. 69: Influencia de los reglamentos en el clima laboral.....	177
Tabla No. 70: Participación del personal en los reglamentos institucionales	178
Tabla No. 71: Aplicación de reglamentos en los procesos organizacionales	179
Tabla No. 72: Difusión de los reglamentos en la Institución.....	180
Tabla No. 73: Control de los superiores sobre el trabajo	181
Tabla No. 74: Supervisión del trabajo	182
Tabla No. 75: Control para el logro de las metas organizacionales	183

LISTA DE FIGURAS

Figura No. 1: La pirámide de las necesidades de Abraham Maslow 68

Figura No. 2: Diagrama del flujo de la comunicación 77

ÍNDICE DE SIGLAS O ABREVIATURAS

APO	Administración Por Objetivos
CAMM	Centro de Actualización del Magisterio en Michoacán
D.O.	Desarrollo Organizacional
D.O.F.	Diario Oficial de la Federación
DGCMPM	Dirección General de Capacitación de Mejoramiento Profesional del Magisterio
DGMPPM	Dirección General de Mejoramiento Profesional del Magisterio
IFCM	Instituto Federal de Capacitación del Magisterio
POL	Perfil Organizacional de Likert
SEE	Secretaría de Educación en el Estado de Michoacán
SEP	Secretaría de Educación Pública
SPSS	Paquete Estadístico de Ciencias Sociales
TQM	Administración Total de la Calidad

RESUMEN

El estudio del clima organizacional es de gran importancia, porque constituye un elemento esencial en el desarrollo de la estrategia gerencial de una institución, para propiciar una atmosfera favorable al desarrollo humano y de las actividades de los trabajadores en aras de lograr los objetivos organizacionales.

En el presente estudio, el cien por ciento de los trabajadores del Centro de Actualización del Magisterio en Michoacán externó su percepción a cerca del clima organizacional prevaleciente en el momento de la investigación y su conformidad o inconformidad con el mismo.

Las opiniones se expresaron a través de un cuestionario que mide cuatro variables: motivación, liderazgo, comunicación y estructura organizacional; en el proceso metodológico se utilizó un método correlacional, la Phi de Pearson para asociar variables mediante un patrón predecible para un grupo; en esta investigación se buscó medir el grado de relación entre las variables independientes con la dependiente.

Los resultados se analizan por variable, donde las medidas estadísticas sitúan a la motivación, el liderazgo, la comunicación y la estructura organizacional como puntos clave en la generación del clima organizacional propicio para el desarrollo de las actividades y cumplimiento de los objetivos; aunque las variables se concentran en su mayoría dentro de un sistema benevolente-autoritario, el personal en su mayoría desea alcanzar un sistema consultivo-participativo. De este análisis se proponen las recomendaciones a seguir por la Dirección de la Institución, basadas en la capacidad de los directivos para desarrollar un estilo de liderazgo consultivo.

Palabras clave: **Clima Organizacional, Motivación, Liderazgo, Comunicación y Estructura Organizacional.**

ABSTRACT

The study of the organizational climate is of great importance, because it constitutes an essential element in the development of the managerial strategy of an institution, to foster a favorable atmosphere to human development and activities of workers in order to achieve organizational objectives.

In the present study one hundred percent of workers from “Centro de Actualización del Magisterio en Michoacán” expressed his perception about organizational climate prevailing at the time of the investigation and its conformity or nonconformity with the same.

Their views expressed a questionnaire that measures four variables: motivation, leadership, communication and organizational structure; in the methodological process a correlational method, Phi Pearson was used to associate variables with a predictable pattern for a group; this study aimed to measure the degree of relationship between the independent variables and the dependent.

The results are analyzed by variable, where statistical measures placed to motivation, leadership, communication and organizational structure as key points in generating of the organizational climate suitable for the development of activities and achievement of the objectives organizational; although the variables are concentrated mostly in a benevolent authoritarian system, staff mostly want to achieve a consultative-participatory system. From this analysis recommendations to follow the direction of the institution, based on the ability of managers to develop a consultative leadership style are proposed.

INTRODUCCIÓN

En el contexto actual, el proceso de la globalización exige a las organizaciones, entre ellas a las educativas, ser eficientes y eficaces en sus procesos, para así lograr sus objetivos y poder estar a la altura de las expectativas que el mercado exige.

Entre los múltiples factores que influyen en el codiciado logro de la eficiencia y eficacia en las organizaciones educativas, destaca el clima organizacional como un elemento vital para favorecer ambientes laborales propicios para que los trabajadores desempeñen con excelencia sus funciones y así colaboren al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

El clima organizacional, en las entidades educativas, es el ambiente percibido por los empleados de una institución y en el que desarrollan sus actividades; es influenciado por varios factores tanto físicos como emocionales, por tanto, susceptible de cambios de un momento a otro y de una organización a otra.

Del señalamiento anterior, se deduce que los diversos factores que influyen en la determinación del clima organizacional de una institución educativa, pueden variar en importancia entre una institución a otra en función de la situación particular que prevalezca en cada una de ellas.

El clima organizacional, es punto clave para lograr la eficiencia y calidad en las organizaciones educativas; sin embargo, no se debe perder de vista que la atmósfera de los centros escolares depende en particular de las percepciones que tengan los miembros involucrados, entre ellos su personal, pilar fundamental en el funcionamiento de dichas instituciones.

En este estudio se analiza la influencia de la motivación, el liderazgo, la comunicación y la estructura organizacional en el clima organizacional del Centro de Actualización del Magisterio en Michoacán (CAMM).

Posteriormente, se emiten las recomendaciones para mejorar el clima organizacional del CAMM y contribuir en la mejora de los aspectos deficientes y reforzar los positivos, de tal manera que se llegue al logro de la eficacia y eficiencia en el desempeño laboral y así contribuir al logro de sus objetivos.

Se pretende que los resultados sean una herramienta de utilidad a la institución objeto de estudio para tomar las medidas pertinentes, tendientes a mejorar el clima organizacional, factor trascendental para la eficiencia y eficacia en sus actividades y el logro exitoso de los objetivos organizacionales.

CAPÍTULO I. FUNDAMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN

I.1 Fundamentos teóricos del clima organizacional

Para realizar una investigación, es fundamental revisar la teoría de los orígenes, conceptos, estudios que dan sustento a la temática, para obtener así conocimiento científico e información necesaria que garantice el éxito en su desarrollo. A continuación se plasman estudios relevantes del clima organizacional.

I.1.1 Orígenes del clima organizacional

El clima organizacional es un concepto relativamente nuevo en el ámbito de psicología/organizacional y su definición o utilización varían a menudo en función de los investigadores que lo estudian.

Alcover (2005), afirma que los orígenes del estudio sobre el clima organizacional se centran en las investigaciones de (Lewin, Field Theory in social science, 1951) sobre los climas sociales y su estudio precede al de la cultura en algo más de 25 años.

La investigación de Lewin, Lippitt, & White, "Patterns of aggressive behaviour in experimental created social climates" (1939) utiliza las denominaciones "clima social" y "atmósfera social" de forma intercambiable para describir las actitudes, los sentimientos y los procesos sociales que ocurrieron en grupos de niños que se encontraban en un campamento de verano, delante de la realización de actividades específicas. Los investigadores preconizaron que diferentes intervenciones en la forma de conducir esas actividades provocarían efectos diferentes de acuerdo con el clima que se establecía en cada grupo; clima que

dependería de la función del estilo de liderazgo que se utilizara, pudiendo ser clasificado en los estilos: democrático, autoritario o liberal. La concepción de los autores (concepción lewiniana) es que el clima social está representado por las características de un contexto, donde permite la comprensión de lo que ocurre en cualquier sistema social, desde un grupo pequeño hasta la sociedad en conjunto.

Así pues, el comportamiento de un individuo en el trabajo debe considerarse según la fórmula de Lewin (1951), que estipula que el comportamiento es función de la persona implicada y de su entorno: $C = f(P \times E)$

Como principal heredero del trabajo de Lewin, se encuentra Likert (1961), quien es reconocido principalmente por la elaboración de cuestionarios y por sus investigaciones sobre los procesos administrativos, según Brunet (1987), Likert presenta una de las teorías organizacionales más completas por su nivel de explicación y de extrapolación. Esta teoría del clima organizacional o de los sistemas de organización como la llama su autor, visualiza en términos de causa y efecto la naturaleza de los climas que se estudian, y analiza el papel de las variables que conforman el clima que se observa; el fin que persigue es presentar un marco de referencia que permite examinar la naturaleza del clima y su papel en la eficacia organizacional.

Los resultados obtenidos por una organización, tales como la productividad, el ausentismo, el rendimiento, la satisfacción de los empleados, influyen sobre la percepción del clima. Likert propone una teoría de análisis y de diagnóstico del sistema organizacional basada sobre una trilogía de variables causales, intermediarias y finales que componen ocho dimensiones y que permiten identificar cuatro tipos de clima diferentes. Estos tipos del clima son los siguientes:

1. Autoritarismo explorador
2. Autoritarismo paternalista.

3. Consultivo
4. Participación de grupo.

Denominaciones que permiten hacer una representación concreta y dinámica de los climas posibles en diversas organizaciones y completar las clasificaciones de abierto y cerrado que generalmente asocian con el análisis del clima.

Chiavenato I. (2006) hace algunas consideraciones acerca de los estilos de liderazgo propuestos por Likert (1961) y las cuatro formas de administrar de las organizaciones. Así, esclarece que el sistema 1 está relacionado al sistema organizacional autoritario y autocrático, asimilándose a la teoría X de Mc.Gregor, mientras que el sistema 4 es similar a la teoría Y. El sistema 1 se encuentra en organizaciones que utilizan mano de obra intensiva y tecnología rudimentaria, personas con baja calificación y educación, como por ejemplo en las empresas de construcción civil o industrial. El sistema 2 se establece en empresas industriales con tecnología más depurada y con mano de obra más cualificada, pero aplica algunas formas de coerción para mantener la conducta de la persona. El sistema 3 es utilizado en empresas de servicios y en áreas administrativas de empresas industriales organizadas y avanzadas en términos de relaciones con los empleados. Ya el sistema 4 es encontrado en organizaciones que hacen uso de sofisticada tecnología y personal altamente especializado.

I.1.2 Definiciones del Clima Organizacional.

Brunet (1987), señala que al analizar la documentación existente sobre este tema, parece indicar que el concepto del clima organizacional está constituido por una amalgama de dos grandes escuelas de pensamiento que son subyacentes a las investigaciones efectuadas y que jamás se definen claramente:

Escuela de la Gestalt. Se centra en la organización de la percepción. Según esta escuela los individuos comprenden el mundo que los rodea basándose en criterios percibidos e inferidos y se comportan de la forma en que ellos ven ese mundo. De tal modo, la percepción del medio de trabajo y del entorno es lo que influye en el comportamiento de un empleado.

Escuela funcionalista. Según esta escuela, el pensamiento y el comportamiento de un individuo dependen del ambiente que lo rodea y las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio. Al contrario de los gestaltistas que postulan que el individuo se adapta a su medio porque no tiene otra opción, los funcionalistas introducen el papel de las diferencias individuales en este mecanismo. Así un individuo interactúa con su medio y participa en la determinación del clima de éste.

Brunet (1987) afirma que como resultado de estas dos grandes escuelas del pensamiento, el clima organizacional puede ser definido de tres formas diferentes:

- Por la medida múltiple de los atributos organizacionales
- Por la medida perceptiva de los atributos individuales.
- Por la medida perceptiva de los atributos organizacionales.

Sin embargo se observa que cada vez más en las investigaciones, el clima se define según la medida perceptiva de los atributos organizacionales.

I.1.3 Estudios sobre clima organizacional

Ahora bien, para realizar un estudio además de analizar los antecedentes y las definiciones del tema central, también es necesario integrar estudios e investigaciones que se hayan efectuado con anterioridad, pues se convierten en

una fuente de información de la materia. A continuación se nombran las conclusiones de algunas investigaciones:

El trabajo de investigación publicado por Halpin & Croft (1963) “The Organizational Climate of schools” es considerado como el promotor e impulso del análisis del clima en las organizaciones y en específico de las escolares. Estos autores estudiaron el clima organizacional en una escuela pública y lo han descrito en término de la opinión que el empleado forma de su organización. Las dimensiones utilizadas en el estudio fueron; desempeño, impedimento, motivación, intimidad, aislamiento, énfasis en la productividad, confianza, consideración, donde las cuatro primeras se refieren al profesor y las cuatro últimas al Director.

Córcega & Subero (2009), realizaron el trabajo de grado denominado “Análisis de los factores que influyen en el Clima Organizacional del Liceo Bolivariano “Creación Cantarrana”, Cumaná-Estado Sucre, año 2007-2008”, en el cual concluyeron que el clima organizacional está determinado por un conjunto de factores vinculados con la calidad de vida de los trabajadores dentro de la institución, por lo que se analizaron aspectos relativos a las percepciones y expectativas del personal con respecto al centro educativo tomando en cuenta cinco aspectos fundamentales: Liderazgo, Toma de Decisiones, Comunicación, Relaciones Interpersonales y Motivación.

Por su parte Brito & Jiménez (2009), realizaron el trabajo denominado “Evaluación del Clima Organizacional Universitario. Caso: Facultad de Ingeniería - Universidad de Carabobo”, en el cual concluyeron mediante la técnica de análisis de factores que las dimensiones que determinan el clima organizacional en su organización estudiada son los retos individuales, la gestión institucional, la interacción entre el personal, sus compañeros y sus líderes, el rendimiento institucional y la cooperación laboral.

Con el análisis de los resultados de investigaciones realizadas en torno al clima organizacional de las instituciones educativas, mencionados anteriormente, podemos ver con claridad cuáles factores lo determinan principalmente, su importancia para la mejora de la vida laboral y para el logro de los objetivos organizacionales.

I.2 Fundamentos Históricos del Centro de Actualización del Magisterio en Michoacán

I.2.1 Datos Generales

Nombre:	Centro de Actualización del Magisterio en Michoacán (CAMM)
Domicilio:	Agustín Gutiérrez No. 110
Colonia:	Defensores de Puebla
Ciudad:	Morelia
Estado:	Michoacán
Código Postal:	58148
Teléfonos:	(443) 3 40 10 34/ (443) 3 33 35 74
Fax:	(443) 3 40 10 33
Tipo de Institución:	Pública de nivel superior dependiente de la SEE
Director:	Mtro. Julio Santoyo Guerrero
Estudios que brinda:	➤ Maestría en Educación con terminal en Educación Preescolar ➤ Maestría en Educación con terminal en Educación Primaria ➤ Maestría en Educación Telesecundaria y Medios educativos ➤ Licenciatura en Educación Especial con terminal en desarrollo intelectual y con terminal en desarrollo motriz.

- Licenciatura en Educación Secundaria con especialidad en Telesecundaria.

Matricula actual: 296 alumnos

I.2.2 Antecedentes Históricos

El antecedente inmediato del Centro de Actualización del Magisterio en Michoacán, se encuentra en la Ley que establece el Instituto Federal de Capacitación del Magisterio (IFCM) publicada en el Diario Oficial de la Federación el 26 de diciembre de 1944; hasta el 19 de marzo de 1945 surge el IFCM, creado para la profesionalización de los maestros en servicio, no titulados, federales y federalizados, con la obligatoriedad de inscribirse, estudiar y adquirir el título correspondiente de Profesor de Educación Primaria; siendo estimulados económicamente en sus percepciones al finalizar cada ciclo escolar, hasta ser igualados con los sueldos de maestros normalistas al obtener su título profesional.

En sus inicios, el IFCM dependió de la llamada Escuela Normal para Maestros no Titulados, antes Escuela Oral por Correspondencia (1937), con sede en la ciudad de México.

Según lo consultado en SEP (2004), es hasta 1971 cuando se creó la Dirección General de Mejoramiento Profesional del Magisterio (DGMPM), con el objeto de ofrecer a los maestros en servicio una asesoría permanente y procurar su actualización.

Tres años después, el 6 de diciembre de 1974, se expide un importante acuerdo fundamentado en la Ley Federal de Educación, que faculta a la Dirección General de Mejoramiento Profesional del Magisterio (DGMPM) a ampliar sus funciones: El Acuerdo 13559 que otorga la competencia para abarcar los niveles de educación

media y superior y para que organice, dirija, administre, desarrolle y vigile el mejoramiento profesional de los maestros en estos niveles.

En el Reglamento Interior de la SEP del 23 de febrero de 1982, en su artículo 12, se reiteró a la DGCMPM la tarea de capacitar y actualizar al magisterio nacional, y el 27 de marzo de 1984, por Acuerdo Presidencial, se estableció que la “Educación Normal tendría el nivel académico de Licenciatura”; este acontecimiento tendría relevancia para la DGCMPM, ya que la SEP le otorga la responsabilidad de establecer el Bachillerato Pedagógico para maestros en servicio, como antecedente para cursar la Licenciatura.

Para 1995 la Dirección General de Mejoramiento Profesional del Magisterio (DGMPM), se transforma en el Centro de Actualización del Magisterio en Michoacán (CAMM), y asume los compromisos contraídos por el Instituto Federal de Capacitación del Magisterio (IFCM) y atiende a los profesores en servicio que no tienen una carrera profesional en las licenciaturas de Educación Preescolar, Educación Primaria, Docencia Tecnológica y Educación Artística.

En la actualidad el Centro de Actualización del Magisterio en Michoacán atiende las Maestrías en Educación con terminal en Educación Preescolar y Educación Primaria (a partir de septiembre de 2005), Maestría en Telesecundaria y Medios Educativos; las Licenciaturas en Educación Secundaria con especialidad en Telesecundaria y Licenciatura en Educación Especial, además de diversos Diplomados y Cursos de Actualización (desde julio de 2002).

En el presente, con la Reforma Integral de la Educación Básica, el reto es una formación de maestros que responda a los nuevos modelos académicos que incluya la superación académica de los que están en servicio; se requiere generar en ellos un cambio de mentalidad y prepararlos para aplicar componentes de la alfabetización tecnológica e informacional, medios y técnicas para desarrollar un

ambiente en el que florezca la habilidad e iniciativa de los nuevos maestros incorporados al servicio.

I.2.3 Misión

El Centro de Actualización del Magisterio en Michoacán es una Institución Pública de Educación Superior del Nivel de Formadores de Docentes. Su función es capacitar, actualizar y profesionalizar a los trabajadores en servicio de la educación del Estado de Michoacán, en los avances teórico-metodológicos, psicopedagógicos y científico-tecnológicos para mejorar la calidad educativa.

Ofrecemos un servicio educativo integral, innovador y promotor de aprendizajes significativos. Se imparten licenciaturas, maestrías, diplomados, cursos y asesorías con el propósito de elevar la calidad del trabajo escolar.

Además: Lograr a través de la implementación de sus programas elevar la calidad de la educación. Educación de excelencia, como producto de la participación corresponsable y armónica de la comunidad educativa, orientado hacia la formación integral de los docentes.

I.2.4 Visión

Ser una Institución Pública de Educación Superior, con personal comprometido con el desarrollo profesional en el campo educativo, brindando permanentemente profesionalización a los trabajadores de la educación, desde una perspectiva analítica, reflexiva y crítica a través de propuestas de profesionalización, capacitación, actualización, en el marco de la educación permanente que

recuperan los avances científicos y tecnológicos en las distintas áreas del conocimiento.

I.2.5 Valores

Referente a la relación entre la acción pedagógica y la axiología, se pretende involucrar al sujeto cognoscente en su intervención cotidiana, estructurando un puente que lo vincule con otros contextos. Al apropiarse de otros contextos, el estudiante estará consciente de que cada sujeto es generador de su propio aprendizaje y desarrollo, que dentro de la formación permanente se impulsará de forma integral. La auto reflexión como parte constitutiva de su quehacer, la percepción y persistencia al cambio, serán una constante de su realidad.

I.2.6 Propósitos del CAMM

- Atender a través de la actualización a los docentes que prestan su servicio en los diferentes niveles educativos, para que adquieran una sólida preparación teórico-práctica que les permita desarrollar su labor docente con confianza y seguridad en su actividad pedagógica, sean capaces de estimular el pensamiento, la creatividad y el aprendizaje en general.
- Brindar el espacio en el que el docente revalore su formación, su identidad y la responsabilidad del papel profesional que desempeña.
- Propiciar que el docente adquiriera las estrategias teórico-metodológicas que le permitan la formación de sujetos sociales, sustentada en el desarrollo de

habilidades docentes, de identidad personal, de liderazgo, de manejo de planes y programas, así como de solución de problemas académicos y sociales.

- Lograr en el docente una conciencia crítica, reflexiva de su hacer profesional, que incida en su práctica permanente de actualización. Aprovechar los beneficios de la ciencia y la tecnología para mejorar su práctica docente y el proceso enseñanza-aprendizaje. Recuperar la dignificación y profesionalización del ejercicio docente.

I.2.7 Funciones del CAMM

Las funciones que desarrolla en el contexto social son determinadas por dos programas principales: la capacitación y la actualización en el ámbito de la formación de docentes; se hace necesario retomar los conceptos diferenciados establecidos en los estudios de posgrado del CAMM.

Formación de docentes: Proceso de construcción de conocimientos, hábitos, habilidades y desarrollo de capacidades que permiten un desenvolvimiento integral del futuro docente en el campo educativo, a fin de que éste se desempeñe con congruencia teórico-metodológica en su hacer y que le permita resolver problemas laborales cotidianos insertando su intervención en el contexto de desarrollo histórico-social, científico, tecnológico y cultural.

Capacitación docente: Acción que permite el desarrollo de planes de estudio correspondiente al proceso de regularización académica de los profesores en servicio que carecen de los estudios específicos para ejercer la docencia.

Actualización docente: Proceso paralelo al desempeño profesional, como elemento permanente del objetivo de mejorar la intervención docente a través de la construcción de conocimientos, experiencias pedagógicas y procedimientos didácticos acordes al momento histórico-social.

Superación profesional: Estudios de especialización, maestría y doctorado que se realizan posteriores a la formación inicial (licenciatura) para abundar en saberes especializados, en este caso referidos a la teoría, al hacer docente y ser docente.

Atendiendo las disposiciones de la descentralización educativa y desde el punto de vista normativo, el Centro de Actualización del Magisterio en Michoacán cumple con la función social de capacitar a los docentes en servicio que no tienen los estudios que los avale jurídicamente, pero que por razones de tipo económico y político para el Gobierno Federal y Estatal es necesario contratar para cubrir, al menos en parte, las necesidades educativas que se presentan, sobre todo en las áreas marginadas en los niveles de preescolar, primaria y secundaria.

El CAMM basa sus funciones en los criterios señalados en el Artículo 3° de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, contiene los siguientes criterios: la educación será laica, científica, democrática, nacionalista, de justicia y solidaridad.

La Ley General de Educación, contribuye a la concepción de educación que se asume en el CAMM, como un proceso personal y social, generado por el desarrollo científico y tecnológico, propiciando actitudes para el cambio, el aprecio al trabajo, la solidaridad social, la lucha por la justicia, el respeto a la libertad, la responsabilidad y la comunicación entre los integrantes de la comunidad.

I.2.8 Objetivos Institucionales

- Fortalecer el nuevo perfil educativo y social para la Institución, a través de los proyectos de innovación curricular.
- Impulsar el trabajo académico de alto nivel en la capacitación, actualización y superación profesional de maestros en servicio.
- Promover, asesorar y dirigir el desarrollo de proyectos que preserven los valores universales, así como el desarrollo científico en el campo de las Ciencias de la Educación.
- Desarrollar procesos de investigación en torno a los campos de la intervención docente, los planes y programas y los estudios disciplinarios.
- Capacitar, actualizar y brindar superación profesional a docentes de educación básica, media superior y superior, comprometidos con su hacer; con una sólida formación psicopedagógica y específica de cada nivel de trabajo en el que se desarrolla y en estrecha congruencia con las necesidades estatales, a fin de que verdaderamente la educación en estos niveles se constituya en factor de desarrollo.
- Elevar la calidad profesional del personal docente y de apoyo en servicio, en los distintos niveles y modalidades de la educación, por medio de programas de capacitación, actualización y superación, de conformidad con las nuevas normas pedagógicas.
- Mejorar los niveles de eficiencia del trabajo del maestro en servicio, y por consiguiente, la calidad educativa del Estado, teniendo como propósitos fundamentales:
- Poner a disposición del magisterio en ejercicio los últimos conocimientos científicos, técnicos y pedagógicos.

- Poner al día a los docentes que durante su formación inicial cursaron planes de estudio que hoy han sido superados por la rapidez de los avances científicos y pedagógicos.
- Ofrecer Maestrías, Especialidades, Licenciaturas, Diplomados y Cursos de Actualización en diversas áreas del conocimiento y en algunos niveles de educación.
- Administrar con eficiencia y eficacia los recursos humanos, materiales y financieros de la Institución.
- Difundir el trabajo de acciones educativas del CAMM a la sociedad, mediante publicaciones, eventos, jornadas, encuentros, etc.

I.3 Situación Problemática

Ante los cambios vertiginosos que se presentan en un mundo globalizado, donde es inevitable la interacción entre países, con aspectos tan disímiles como la economía, la cultura, la educación, la comunicación, los negocios, etc., trayendo consigo la interacción y competencia entre las organizaciones, exigiéndoles así ser competitivas y eficientes en sus operaciones.

Entre los factores primordiales que influyen para lograr la eficiencia y eficacia en las organizaciones se encuentra el clima organizacional, por lo cual se hace vital a nivel mundial, contar con un ambiente laboral que propicie el desempeño adecuado de los trabajadores, de manera que incida positivamente en el logro de los objetivos de la organización.

Para Davis (1987) el clima organizacional, es el ambiente humano en el que realizan su trabajo los empleados de alguna compañía. Esto se refiere al ambiente de un departamento o de una unidad importante de la compañía.

Hall (1996), citado por Cañellas, Castellanos, Piña, & Yera (2007), refiere que el clima es un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directa o indirectamente por los empleados, que se supone son una fuerza que influye en la conducta del mismo.

Por su parte Sherman (2001) considera que toda organización posee su propio clima, que la hace diferente de otras; sostiene que la gerencia debe prestar mucha atención a este aspecto, ya que entender el clima de la organización conduce al logro de los objetivos establecidos.

Partiendo de tales percepciones, se confirma que el clima organizacional, es un asunto de vital importancia para todas aquellas organizaciones que pretenden subsistir y competir en un entorno tan variante como complejo.

El realizar un estudio de clima organizacional es de gran importancia; permite detectar aspectos clave que puedan estar impactando de manera importante al ambiente laboral de la organización, los cuales una vez detectados nos sirven como herramientas para desarrollar e implementar estrategias y mejorarlo, con la intención de que exista un mejor desempeño laboral que coadyuve al logro de los objetivos organizacionales.

Ante el panorama de un mundo tan cambiante, todo tipo de organizaciones están haciendo esfuerzos para lograr la eficiencia y eficacia en sus operaciones para el logro de sus objetivos, así las organizaciones educativas, no son la excepción, al tener como misión el formar profesionistas capaces de enfrentar los retos.

Aunado a lo citado en el párrafo anterior, la globalización ha entretejido invisiblemente los procesos educativos, ya que las empresas requieren mano de obra calificada para afrontar los retos a que se enfrentan, exigiendo así a las organizaciones educativas una mayor y mejor eficacia en los resultados de su labor.

Entre las organizaciones educativas se encuentran las del nivel superior, las cuales a nivel mundial tienen el reto de formar profesionistas competitivos, como objetivo principal, dado que la educación es considerada por los expertos como un pilar fundamental para el desarrollo económico y social de un país.

Las organizaciones educativas de nivel superior en México no son la excepción, pues necesitan un clima organizacional, que les permita contar con ambientes propicios para que el trabajador desarrolle sus labores adecuadamente y por consecuencia el logro de sus objetivos y así hacer frente a los retos que en materia educativa existen en el mundo actual.

En México, según lo señalado en la página web de la (SEP), a través del Decreto publicado en el Diario Oficial de la Federación (D.O.F), se creó la Secretaría de Educación Pública (SEP) el 3 de octubre de 1921, encargada de administrar la educación pública en México, teniendo como propósito esencial crear condiciones que permitan asegurar el acceso de todas las mexicanas y mexicanos a una educación de calidad, en el nivel y modalidad que la requieran y en el lugar donde la demanden.

Ahora bien, la (SEP), descentraliza sus operaciones mediante la creación de Secretarías de Educación Estatales, encargadas de la educación en cada Estado. De acuerdo con la SEE (2012), la Secretaría de Educación del Estado de Michoacán, es la encargada de administrar la educación en el Estado,

subdividiéndose para ello en subsecretarías por niveles educativos, siendo una de ellas la Subsecretaría de Educación Media Superior y Superior.

Entre las diversas Instituciones que imparten la educación pública a nivel superior en México, se encuentra el Centro de Actualización del Magisterio en Michoacán, organismo objeto de estudio.

El Centro de Actualización del Magisterio en Michoacán (CAMM), es una organización educativa perteneciente a la Subsecretaría de Educación Media Superior y Superior de la Secretaría de Educación del Estado de Michoacán, ubicado en la ciudad de Morelia, en el Estado de Michoacán, cuya tarea primordial es la de capacitar, actualizar y fortalecer la superación del docente en servicio que no tiene la profesionalización a nivel licenciatura o maestría, y/o que busca superarse permanentemente en aras de mejorar su labor educativa.

Ahora bien, hablando del CAMM como una entidad impartidora de la educación pública del nivel superior en la ciudad de Morelia, en el Estado de Michoacán, no está exenta de la burocracia que por su naturaleza conllevan este tipo de instituciones, haciéndola vulnerable a la problemática de que su personal no se identifique ni comprometa con los objetivos institucionales; es evidente que requiere de un clima organizacional propicio, a percepción de los trabajadores para el desarrollo de su labor, generándoles un sentido de pertenencia a la organización y que permita a la Institución ser un organismo educativo sólido y competente.

El CAMM tiene la necesidad inminente de contar con una estrategia en materia de clima organizacional, que sea diseñada de acuerdo a sus características en particular, coadyuvante en el logro de la eficacia y eficiencia en sus operaciones y así consolidarse como una Institución de calidad en la capacitación y actualización educativa.

Como ya se mencionó, existen diversos factores que influyen en el clima organizacional de una institución educativa, variando en importancia de un organismo educativo a otro, dependiendo de la situación en particular que prevalezca en cada uno de ellos.

Así, el clima organizacional del CAMM, tiene la influencia de múltiples factores que pueden facilitar o dificultar el logro de los objetivos organizacionales, entre los principales se encuentra la motivación, el liderazgo, la comunicación y la estructura organizacional, lo que crea la necesidad de realizar un estudio de éstos, para mantener y/o mejorar, según sea el caso, los aspectos que conforman dichos factores con la finalidad de crear ambientes propicios para el desarrollo humano y laboral.

Con base en los estudios que han realizado diversos autores del tema y en la observación de campo realizada en el CAMM, la problemática correspondiente a esta investigación, es el análisis de los factores que impactan en el clima organizacional del Centro de Actualización del Magisterio en Michoacán.

I.4 Planteamiento del Problema

Ackoff (1967) señala que un problema correctamente planteado está parcialmente resuelto; a mayor exactitud corresponden más posibilidades de obtener una solución satisfactoria.

Considerando el señalamiento anterior y con la intención de encontrar las mejores posibilidades de éxito, se describe la situación problemática: el CAMM, como entidad educativa pública del nivel superior en la ciudad de Morelia, en el Estado

de Michoacán, con su característica particular de ser exclusiva para trabajadores activos del magisterio que deseen continuar con sus estudios a un grado superior, la hace vulnerable a la burocracia, que por su naturaleza conllevan las instituciones públicas, enfrentándola a un sinnúmero de problemas financieros y administrativos, debido a que los recursos materiales, financieros y humanos son determinados y otorgados por el gobierno a través de la Secretaría de Educación Pública.

Lo anterior limita a la Institución a trabajar con tales recursos, desencadenando con ello diversos problemas tales como: deficiencias económicas, infraestructura física inadecuada, perfiles inadecuados al puesto desempeñado, salarios deficientes e inequitativos y baja calidad educativa, entre otros; aspectos que en forma integral generan un clima organizacional que requiere de apoyo para crear en los trabajadores un sentido de pertenencia, identificación y compromiso con la Institución. Por esta razón el objeto de estudio gira en torno al análisis del clima organizacional del Centro de Actualización del Magisterio en Michoacán, y se plantean las siguientes interrogantes:

- ¿Cuáles son los factores que determinan el clima organizacional del Centro de Actualización del Magisterio en Michoacán?
- ¿De qué manera influye el clima organizacional en el desempeño laboral del personal del Centro de Actualización del Magisterio en Michoacán, para lograr los objetivos organizacionales?

De ahí, que nuestro planteamiento del problema se formule con la siguiente interrogante:

¿Cuáles son los factores que influyen en la determinación del clima organizacional en el Centro de Actualización del Magisterio en Michoacán?

I.5 Preguntas de la investigación

De acuerdo con Christensen (2000), además de definir los objetivos concretos de la investigación, es conveniente plantear por medio de una o varias preguntas el problema que se estudiará. Al hacerlo en forma de preguntas se tiene la ventaja de presentarlo de manera directa, lo cual minimiza la distorsión.

León & Montero (2003) mencionan los requisitos que las preguntas deben cumplir: no conocer las respuestas, que se puedan responder con evidencia empírica (datos observables o medibles), que implique usar medios éticos, ser claras y que el conocimiento que se obtenga sea sustancial (que aporte conocimiento a un campo de estudio)

En este estudio, de conformidad con el planteamiento del problema, en el que se señala la importancia de conocer cuáles son los factores que influyen en la determinación del clima organizacional del Centro de Actualización del Magisterio en Michoacán, a la principal interrogante que se pretende dar respuesta con esta investigación es:

I.5.1 Pregunta principal

Para Ferman & Levin (1979), las preguntas generales tienen que aclararse y delimitarse para esbozar el área-problema y sugerir actividades pertinentes para la investigación.

Haciendo un análisis del párrafo anterior y del planteamiento del problema de la investigación, se define la pregunta general como sigue:

¿Cómo influyen los factores: motivación, liderazgo, comunicación y estructura organizacional en el clima organizacional del Centro de Actualización del Magisterio en Michoacán?

I.5.2 Preguntas específicas

De la pregunta general se desprenden las siguientes interrogantes, que de manera concreta se pretende darles respuesta con el desarrollo del estudio:

- 1.- ¿Cómo impacta la motivación en el clima organizacional del Centro de Actualización del Magisterio en Michoacán?
- 2.- ¿De qué manera influye el liderazgo en el clima organizacional del Centro de Actualización del Magisterio en Michoacán?
- 3.- ¿Cuáles son los efectos de la comunicación en el clima organizacional del Centro de Actualización del Magisterio en Michoacán?
- 4.- ¿En qué medida incide la estructura organizacional en el clima organizacional del Centro de Actualización del Magisterio en Michoacán?

I.6 Objetivos de la investigación

Ante la necesidad de establecer qué pretende la investigación y lo dicho por Rojas (2001), respecto a que los objetivos deben expresarse con claridad, para evitar

posibles desviaciones en el proceso de investigación, y ser susceptibles de alcanzarse, en este estudio se pretende analizar el clima organizacional, para proporcionar información tendiente a su mejora, en beneficio de los trabajadores y de la organización. La presente investigación pretende lograr los siguientes objetivos:

I.6.1 Objetivo General

Analizar la influencia de los factores: motivación, liderazgo, comunicación y estructura organizacional en el clima organizacional del Centro de Actualización del Magisterio en Michoacán.

I.6.2 Objetivos Específicos

1. Estudiar el impacto de la motivación en el clima organizacional del Centro de Actualización del Magisterio en Michoacán.
2. Determinar los efectos del liderazgo en el clima organizacional del Centro de Actualización del Magisterio en Michoacán.
3. Establecer los efectos de la comunicación en el clima organizacional del Centro de Actualización del Magisterio en Michoacán.
4. Conocer cómo incide la estructura organizacional, en el clima organizacional del Centro de Actualización del Magisterio en Michoacán.

I.7 Hipótesis

Partiendo de la conceptualización de la hipótesis dada por García (2002), como una proposición que pretende responder tentativamente a la pregunta formulada al plantear el problema, se desprenden la hipótesis general y las específicas de nuestro estudio.

I.7.1 Hipótesis General de Investigación

La motivación, el liderazgo, la comunicación y la estructura organizacional son los principales factores que influyen en el clima organizacional del Centro de Actualización del Magisterio en Michoacán.

I.7.2 Hipótesis Específicas de Investigación

1. Una mayor motivación propicia una mejora del clima organizacional del Centro de Actualización del Magisterio en Michoacán.
2. Un buen liderazgo garantiza una mejora del clima organizacional del Centro de Actualización del Magisterio en Michoacán.
3. Una mejor comunicación favorece positivamente el clima organizacional del Centro de Actualización del Magisterio en Michoacán.
4. Una mejor estructura organizacional incide en un mejoramiento del clima organizacional del Centro de Actualización del Magisterio en Michoacán.

I.8 Modelo de Variables

La definición dada por Sampieri & otros (2006), respecto a una variable es: propiedad que puede fluctuar y cuya variación es susceptible de medirse u observarse; así, el concepto de variable se aplica a personas u otros seres vivos, objetos, hechos y fenómenos, los cuales adquieren diversos valores respecto de la variable referida. Se conoce que las variables adquieren un valor para la investigación científica cuando llegan a relacionarse con otras variables, es decir, si forman parte de una hipótesis o una teoría.

Ahora bien, las variables de la investigación según Sampieri & otros (2006) son las propiedades medidas que forman parte de las hipótesis o que se pretenden describir. Las variables pueden requerir uno o varios ítems para ser medidas.

A continuación se presenta el modelo de variables consideradas en esta investigación:

Tabla No. 1: Modelo de variables			
Variable Independiente	Dimensiones	Indicadores	Variable Dependiente
Motivación	Salario	Monto salarial	Clima Organizacional
	Reconocimiento	Trabajo desarrollado	
	Incentivos	Desempeño laboral	
	Tareas	Gusto por el trabajo desempeñado	
	Apoyo	Apoyo de los superiores	
		Apoyo de los compañeros	
Liderazgo	Estilo de liderazgo	Tipo de liderazgo de los directivos	
	Toma de decisiones	Participación grupal	
		Asignación de las tareas	
	Manejo de Conflictos	Solución a los problemas	
	Estímulo para logro de metas	Influencia de los directivos	
Comunicación	Canales de información	Efectividad de los canales de información	
	Relaciones interpersonales	Influencia de la comunicación informal	
	Niveles jerárquicos	Funcionalidad de los canales formales de comunicación	
	Grado de confianza	Grado de confianza con los superiores	
		Grado de confianza con los compañeros de trabajo	
	Establecimiento y difusión de metas	Participación grupal en el establecimiento de metas	
		Comunicación de metas al personal	
Estructura Organizacional	Diseño de Puestos	Organigrama institucional	
		Manuales de Puestos y Funciones	
	Infraestructura física	Instalaciones Físicas	
		Equipo de trabajo	
	Reglamentos, normas y políticas	Determinación, difusión y aplicación	
	Control	Grado de control, supervisión y seguimiento de las tareas	

Fuente: Elaboración propia

I.9 Justificación de la investigación

La presente investigación tiene como eje central un estudio sobre el clima organizacional del Centro de Actualización del Magisterio en Michoacán, Institución Educativa del Nivel Superior del Sistema Educativo Nacional.

La función institucional es capacitar y actualizar dentro del marco de la formación docente en los niveles de Licenciatura en Educación Preescolar, Educación Secundaria con terminal en Telesecundaria y Maestría en Educación Preescolar y Educación Telesecundaria.

Considerando que el clima puede o no favorecer las relaciones humanas, dentro de una organización para el logro de los objetivos institucionales, y dependiente de múltiples factores, entre ellos la motivación, el liderazgo, la comunicación y la estructura organizacional.

Las instituciones educativas del sector público que imparten la educación en el nivel superior en México, al encontrarse inmersas en la burocracia gubernamental, las hace vulnerables a tener climas organizacionales poco propicios, para la mejora de la calidad de vida de las personas en su ambiente de trabajo para la optimización en sus funciones y logros organizacionales como entes educativos.

Es imprescindible conocer la problemática sobre el clima organizacional y los factores que lo influyen en las instituciones educativas, para generar ambientes propicios encaminados al logro de los objetivos institucionales.

El estudio realizado en el Centro de Actualización del Magisterio en Michoacán, se constituyó por 43 docentes, incluido el personal directivo, 12 integrantes del personal administrativo y 8 personas en el área de apoyo.

El impacto social de esta investigación, es el beneficio al 100% del personal que labora en la institución y por ende a la población estudiantil del CAMM.

La relevancia social del presente estudio es hacer propuestas de mejora del clima organizacional que ayuden a los directivos o encargados de la administración del CAMM y de otras instituciones educativas del sector público del nivel superior, a la toma de decisiones encaminadas al logro de sus objetivos, entre ellos, formar profesionistas competitivos y consolidarse como instituciones de calidad en el mercado educativo.

A continuación se enumeran algunas razones que apoyan y justifican el presente estudio:

- La Identificación y análisis de los factores que influyen e impactan en el clima organizacional del Centro de Actualización del Magisterio en Michoacán.
- El conocimiento de los factores principales que impactan en el Clima Organizacional del Centro de Actualización del Magisterio en Michoacán.
- La elaboración de propuestas y recomendaciones que respondan a las necesidades de la organización del Centro de Actualización del Magisterio en Michoacán, para contar con un clima organizacional propicio para el logro de sus objetivos institucionales.

I.10 Operacionalización de las variables de la investigación

Partiendo del propósito de la investigación, se ha determinado que la variable dependiente es el Clima Organizacional y las variables independientes son la motivación, el liderazgo, la comunicación y la estructura organizacional; factores que forman parte de la hipótesis y que se desea conocer en qué grado influyen en el clima organizacional del Centro de Actualización del Magisterio en Michoacan.

Con base en estas variables se definen las dimensiones de nuestra investigación, los indicadores que están relacionados con cada una de ellas, y los ítems de cada uno de ellos:

Tabla No. 2: Operacionalización de Variables:

Variables	Definición real	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems
Motivación	Stephen P. Robbins, (2009 pp. 175-243), define la motivación como "los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza un individuo para la consecución de un objetivo.	Conjunto de factores que desarrolla una organización con el objetivo de provocar un determinado comportamiento de sus trabajadores encausado al bienestar colectivo y de la organización.	Salario	Monto salarial	1,2
			Reconocimiento	Trabajo desarrollado	3,4
			Incentivos	Desempeño laboral	5,6,7
			Tareas	Gusto por el trabajo desempeñado	8,9,10
			Apoyo	Apoyo de los superiores	11
				Apoyo de los compañeros	12,13
Liderazgo	El liderazgo según Lussier & Achua (2011) es el proceso de influencia entre líderes y seguidores para lograr los objetivos organizacionales por medio del cambio.	El liderazgo es la cualidad que debe tener el administrador de una organización para poder dirigir a su personal hacia la consecución de las metas organizacionales.	Estilo de liderazgo	Tipo de liderazgo de los directivos	14,15,16
			Toma de decisiones	Participación grupal	17,18,19
				Asignación de las tareas	20
			Manejo de Conflictos	Solución a los problemas	21,22,23
			Estímulo para logro de metas	Influencia de los directivos	24,25,26, 27

Operacionalización de Variables:

Variables	Definición real	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems
-----------	-----------------	------------------------	-------------	-------------	-------

Variables Independientes:

Comunicación	Para Keith & Newstrom (2003) la comunicación es la transferencia de información y su comprensión entre una persona y otra.	La comunicación dentro de una organización tiene las funciones de control, motivación, expresión emocional e información, para así propiciar en el personal el entendimiento, la aceptación y la ejecución de las metas organizacionales.	Canales de información	Efectividad de los canales de información	28, 29, 30,31
			Relaciones interpersonales	Influencia de la comunicación informal	32,33,34, 35
			Niveles jerárquicos	Funcionalidad de los canales formales de comunicación	36,37,38
			Grado de confianza	Grado de confianza con los superiores	39
				Grado de confianza con los compañeros de trabajo	40
			Establecimiento y difusión de metas	Participación grupal en el establecimiento de metas	41,42,43
				Comunicación de metas al personal	44,45

Estructura Organizacional	La estructura organizacional para Robbins & otros (2009 pp. 519-541), se define como el modo en que se dividen, agrupan y coordinan los trabajos de las actividades.	La estructura organizacional debe estar diseñada para crear una atmósfera favorable para el desarrollo laboral de las personas que se reflejará claramente en el logro de las metas organizacionales.	Diseño de Puestos	Organigrama institucional	46,47,48
				Manuales de Puestos	49,50,51
			Infraestructura física	Instalaciones Físicas	52
				Equipo de trabajo	53,54
			Reglamentos, normas y políticas	Determinación, difusión y aplicación	55,56,57, 58
			Control	Grado de control, supervisión y seguimiento de las tareas	59,60,61, 62

Operacionalización de Variables:		
Variable	Definición real	Definición Operacional
Variable dependiente:		
Clima Organizacional	El clima organizacional se determina por la percepción que tiene el personal de una organización de la forma en que se conforman una serie de características particulares de la misma, impactadas por una serie de factores que forman un ambiente laboral único en cada organización y que influye en el desempeño de sus integrantes.	El clima organizacional integra todos los componentes de una empresa y la forma en que las personas que la integran lo perciben, el cual puede ser favorable o desfavorable en relación a la satisfacción de las necesidades personales de sus miembros, a su comportamiento y al logro de las metas organizacionales.

Fuente: Elaboración Propia

Tabla No. 3: Matriz de Congruencia

Descripción del Problema	Preguntas de investigación	Objetivos de investigación	Hipótesis de investigación	Variables de investigación
En cualquier organización existe la necesidad inminente de contar con una estrategia en materia de clima organizacional, que sea diseñada de acuerdo a sus características; que propicie un ambiente adecuado para el bienestar del personal y así lograr de manera exitosa los objetivos organizacionales.	Pregunta general: ¿Cómo influyen la motivación, el liderazgo, la comunicación y la estructura organizacional en el clima organizacional del Centro de Actualización del Magisterio en Michoacán? Preguntas específicas: 1.- ¿Cómo impacta la motivación en el clima organizacional del Centro de Actualización del Magisterio en Michoacán? 2.- ¿De qué manera influye el liderazgo en el clima organizacional del Centro de Actualización del Magisterio en Michoacán? 3.- ¿Cuáles son los efectos de la comunicación en el clima organizacional del Centro de Actualización del Magisterio en Michoacán? 4.- ¿En qué medida incide la estructura organizacional en el clima organizacional del Centro de Actualización del Magisterio en Michoacán?	Objetivo General Analizar la influencia de la motivación, el liderazgo, la comunicación y la estructura organizacional en el clima organizacional del Centro de Actualización del Magisterio en Michoacán. Objetivos específicos 1. Estudiar el impacto de la motivación en el clima organizacional del Centro de Actualización del Magisterio en Michoacán. 2. Determinar los efectos del liderazgo en el clima organizacional del Centro de Actualización del Magisterio en Michoacán. 3. Establecer los efectos de la 3. Una comunicación en el clima organizacional del Centro de Actualización del Magisterio en Michoacán. 4. Definir como incide la estructura organizacional en el clima organizacional del Centro de Actualización del Magisterio en Michoacán.	Hipótesis General La motivación, el liderazgo, la comunicación y la estructura organizacional son los principales factores que influyen el clima organizacional del Centro de Actualización del Magisterio en Michoacán. Hipótesis Específicas 1. Una mayor motivación propicia una mejora del clima organizacional del Centro de Actualización del Magisterio en Michoacán. 2. Un buen liderazgo garantiza una mejora del clima organizacional del Centro de Actualización del Magisterio en Michoacán. 3. Una mejor comunicación favorece positivamente el clima organizacional del Centro de Actualización del Magisterio en Michoacán. 4. Una mejor estructura organizacional incide en un mejoramiento del clima organizacional del Centro de Actualización del Magisterio en Michoacán.	Variables Independientes: 1. Motivación. 2. Liderazgo. 3. Comunicación. 4. Estructura organizacional. Variable dependiente: Clima Organizacional

Fuente: Elaboración Propia

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

II.1 Teorías y herramientas de la Administración

Al hablar de la Administración, es inevitable enfocarnos a las teorías de antaño que aunadas a las teorías modernas, se convierten en herramientas sumamente importantes para el éxito en la realización del proceso administrativo en las organizaciones, A continuación se menciona lo más relevante de la administración clásica, para posteriormente hablar de los avances surgidos en los últimos tiempos en esta área.

Se inicia analizando las raíces etimológicas de la palabra administración, del latín *ad*, hacia, dirección, tendencia y *minister*, subordinación, obediencia aunado a los principales conceptos, mencionados por Chiavenato I. (2006), como los dados por Henry Fayol, George R. Terry, Frederick Wilson Taylor, entre otros, de lo que se puede deducir la importancia de la misma.

Henry Fayol, padre de la Administración, considera que “administrar” significa prever, organizar, mandar, coordinar y controlar. Mientras que para George R. Terry, la administración consiste en lograr un objetivo predeterminado, mediante el esfuerzo ajeno. Para Reyes P. (2003) “es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social”.

De los conceptos anteriores, se deduce que la administración para las organizaciones es una herramienta vital, al ayudar a planear, organizar, dirigir, integrar y controlar sus elementos, para lograr sus objetivos de manera eficaz y eficiente.

En el panorama actual de las empresas, la globalización, los avances tecnológicos, el medio ambiente y otros elementos, han originado que el mercado se torne agresivamente competitivo, al tiempo que se transforma con mayor rapidez, por lo que han surgido herramientas en la administración como alternativa para hacer frente a los nuevos retos.

Para hablar de la “administración moderna”, se iniciará por abordar la conceptualización de las palabras que integran tal concepto:

La “administración”, como se mencionó anteriormente para Henry Fayol es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar.

La palabra “moderna”, según La Real Academia Española proviene del latín *modernus*, de hace poco, reciente y significa “Perteneiente o relativo al tiempo de quien habla o a una época reciente”.

Se entiende que la administración moderna es enfocarse en conceptos y teorías nuevas que haciendo uso de ellas de manera estratégica ayuden favorablemente a la realización del proceso administrativo en organizaciones tan variadas como las empresas, el gobierno, sistemas educativos, organizaciones religiosas, etc. Esto, sin dejar a un lado las teorías de la Administración Tradicional, dado que son trascendentales y la base de la administración moderna y que una vez conjugadas de manera estratégica, de acuerdo a la organización en sí, permiten alcanzar el éxito esperado.

Existen diversos enfoques modernos en torno a la administración, así como una serie de novedosas herramientas para administra, las principales se explican a continuación:

Administración Estratégica: El proceso de administración estratégica, según Hitt, Duane I., & Hoskisson (2010), está compuesto por el conjunto completo de compromisos, decisiones y acciones que una empresa requiere para lograr la competitividad estratégica y obtener un rendimiento superior al promedio.

Una empresa logra la competitividad estratégica, cuando tiene éxito en formular e implementar una estrategia que crea valor. Una estrategia es un conjunto de compromisos y acciones, integrados y coordinados, diseñado para explotar las competencias centrales y lograr una ventaja competitiva.

Así, una empresa goza de una ventaja competitiva cuando implementa una estrategia que sus competidores no pueden copiar o cuya imitación les resultaría demasiado costosa.

Administración por objetivos: La Administración Por Objetivos (APO), fue divulgada por Peter Drucker en la década de 1950, en su libro la Administración de Empresas, donde plantea la necesidad de un establecimiento formal de metas y la evaluación del desempeño. El aspecto principal de la APO, es la participación de los directivos y empleados en la formulación de los objetivos, lo que ayuda a romper algunas barreras de la planeación. La APO define los resultados esperados y medibles de cada área de gestión por medio de los cuales los encargados de cada departamento realizan la respectiva planeación; entre ellos y los superiores realizan el control del logro de los objetivos en forma periódica, llevando al logro de los objetivos generales de la organización.

La APO presenta las siguientes características principales:

1. Establecimiento conjunto de objetivos entre el ejecutivo y su superior.
2. Establecimiento de objetivos para cada departamento o posición.
3. Interrelación de los objetivos de los departamentos.
4. Elaboración de planes tácticos y planes operacionales, con énfasis en la medición y el control.

5. Evaluación permanente, revisión y reciclaje de los planes.
6. Participación activa de la dirección.
7. Apoyo constante del staff durante las primeras etapas.

RIGHSIZING, Es el proceso mediante el cual la empresa estructura la dimensión correcta para la ejecución de sus nuevos procesos, la diferencia sustancial es que aquí se logra con poco personal producir más, contando con la ayuda de los sistema expertos de información.

JUSTO A TIEMPO, La filosofía del "justo a tiempo" se fundamenta principalmente en la reducción del desperdicio y por supuesto en la calidad de los productos o servicios, a través de un profundo compromiso (lealtad) de todos y cada uno de los integrantes de la organización así como una fuerte orientación a sus tareas (involucramiento en el trabajo), que de una u otra forma se va a derivar en una mayor productividad, menores costos, calidad, mayor satisfacción del cliente, mayores ventas y muy probablemente mayores utilidades.

REINGENIERIA. Para Chiavenato I. (2010) la reingeniería es la renovación drástica de los procesos de trabajo de la empresa y la aplicación de proyectos totalmente distintos e innovadores. Es un proceso para diseñar las operaciones de los negocios, a fin de lograr tres objetivos básicos: Reducir costos operativos, aumentar la calidad del producto o servicio y mejorar el servicio al cliente, enfatizando que si una empresa logra esto, podrá sobrevivir dentro de una economía cambiante y abierta al mercado, vencer la competencia, aumentar su ventaja competitiva, retener clientes, incrementar ganancias y satisfacer a sus empleados.

BENCHMARKING. Según Camp (2001) y Spendolini (1994), la definición de benchmarking es el proceso continuo de medir productos, servicios y prácticas

contra los competidores más duros o aquellas compañías reconocidas. Es el proceso de planificar la mejora en los productos y servicios, aprendiendo de las mejores prácticas de los líderes de la competencia, con el fin de lograr mejoras continuas. El Benchmarking, nos brinda la metodología, criterios, procedimientos y herramientas para ello.

DESARROLLO ORGANIZACIONAL. (D.O) según Chiavenato I. (2010) el D.O. incluye transformaciones estructurales y técnicas, pero su objetivo principal es cambiar a las personas y la naturaleza y calidad de sus relaciones laborales. Su interés está en el cambio cultural de la organización. Es un proceso educativo, orientado al cambio planeado de la organización, conciliando los objetivos empresariales con las necesidades del personal.

OUTSOURCING, Es el proceso mediante el cual se delega una función o actividad no estratégica de la organización hacia una empresa externa con tres objetivos fundamentales: primero, aminorar costos; segundo, búsqueda de nuevos aprendizajes de proveedores externos más especializados; y tercero, focalizar los esfuerzos de la organización para el propio negocio o para aquellas actividades en las cuales está completamente preparada.

EMPOWERMENT, Es una estrategia en la gestión de recursos humanos, que implica compartir y descentralizar el poder y la responsabilidad hacia nuestros colaboradores, con la finalidad de desarrollar actitudes creativas, lograr compromiso e identidad. Este proceso implica un proceso educativo y una filosofía clara de trabajo, también implica dar libertad para crear y mejorar el trabajo, pero con control.

ADMINISTRACIÓN TOTAL DE LA CALIDAD (TQM), Es una nueva filosofía de trabajo, orientada a la satisfacción permanente de las expectativas y necesidades

de nuestros clientes internos (Personal) y clientes externos, a través de un producto o servicio, que es elaborado con el esfuerzo mancomunado de todo el personal, quienes hacen posible que reúnan las características técnicas a lo largo de su vida útil, se entregue en la oportunidad requerida, a un precio justo y con un excelente servicio de post venta. Según Haberer & Webb (1997), se puede resumir el manejo de calidad total como un proceso envolvente que involucra a todos los de la organización en la identificación y mejora de cada aspecto del servicio y de cada producto.

DOWNSIZING. El Downsizing organizacional comprende un conjunto de actividades que son emprendidas por parte de la dirección y que están encaminadas a la mejora de la eficiencia organizacional, de la productividad y/o la competitividad. Representa una estrategia que afecta al tamaño de la fuerza de trabajo de la empresa y a sus procesos de trabajo. En el estricto sentido significa una reducción de la planta de personal, pero, en general expresa una serie de estrategias orientadas al Rightsizing (logro del tamaño organizacional óptimo) y/o al rethinking (repensar la organización).

BALANCE SCORECARD. Según Chiavenato I. (2010) es un tablero auténtico de indicadores. Es una herramienta creada por Kaplan y Norton en 1977 como un sistema de evaluación del desempeño empresarial, no sólo en términos financieros sino también operacionales sobre mercados y segmentos en los cuales la empresa compete con otras corporaciones.

NEGOCIOS EN INTERNET. Según Varela (2001) el desarrollo acelerado de los sistemas de comunicación (telecomunicaciones) y de los sistemas computacionales han sido pilares para el rápido crecimiento del sector conocido hoy como tecnología de la información que ha modificado no solamente la forma en que se vive, y sobre todo la forma en que se hacen negocios. Internet es el fenómeno tecnológico que ha creado el ciberespacio y ha producido la gran

revolución que lleva a la virtualización y, en cierta medida a la omnipresencia. El ciberespacio es entendido como un mundo en el cual una comunidad global de personas y negocios están conectados a través de redes que constituyen las superautopistas de la información y que traspasan las fronteras tradicionales de países y empresas, es hoy un vocablo frecuente en el mundo de la tecnología y de los negocios. Todas las innovaciones tecnológicas de los últimos años han comenzado a generar cambios dramáticos en la forma en que bienes y servicios se producen y distribuyen. El surgimiento de estas tecnologías de información les ha permitido a las empresas tener información más oportuna y confiable; con base en ello, dedicar menos gente y menos tiempo a actividades que no agregan valor.

Finalmente, los dirigentes de una organización, deben considerar la situación que en particular prevalezca, para aplicar las estrategias administrativas adecuadas al caso, para lograr los objetivos planeados.

II.2 Clima Organizacional

Esta investigación tiene por objetivo analizar el clima organizacional que prevalece en el Centro de Actualización de Magisterio en Michoacán, y los factores que lo determinan.

El clima organizacional, es determinado por una serie de características, que forman un ambiente laboral único en cada organización y la percepción que tiene cada uno de los integrantes e influye en el desempeño de sus funciones

Analizar el clima organizacional da herramientas a los gerentes o directivos tendientes a lograr la mejora del mismo, para así convertirse en un medio para el logro de los objetivos organizacionales.

Se hace necesario para el desarrollo de este capítulo, conceptualizar el clima organizacional, para posteriormente definir, cuáles son los factores internos que lo constituyen, su importancia con el alcance de las metas organizacionales y el éxito de la empresa.

Chiavenato (2002), se refiere al clima organizacional como la calidad del ambiente de la organización que es percibido o experimentado por sus miembros y que influye ostensiblemente en su comportamiento.

Córcega & Subero (2009) dicen: que el clima organizacional es favorable cuando satisface las necesidades personales de sus miembros y eleva su estado de ánimo. Es desfavorable cuando despierta la frustración por no satisfacer esas necesidades.

Según Dessler (1994) existen, básicamente, dos enfoques que describen al clima organizacional desde sus respectivos puntos de vista: por una parte un enfoque estructural, que considera factores organizacionales puramente objetivos, como es el caso de la estructura, las políticas y las reglas; en otro sentido, está un enfoque subjetivo que considera factores mucho más fáciles de medir, como la cordialidad y el apoyo que se reciben para el desempeño de una función dentro de una empresa.

Según Amorós (2007) “la importancia del clima organizacional radica en que las personas toman decisiones y reaccionan frente a la realidad de la organización no por esta misma sino por el modo como la perciben y se la representan”

De acuerdo con Rodríguez (1999), el clima organizacional se caracteriza por:

1. El clima hace referencia al trabajo de la organización.

2. El clima de una organización tiene una cierta permanencia, a pesar de experimentar cambios, esto significa que se puede contar con determinada estabilidad en el clima de una organización, con cambios relativamente graduales. La estabilidad puede sufrir perturbaciones de importancia derivadas de decisiones que afecten en forma relevante el devenir organizacional, ejemplo: un conflicto no resuelto.
3. El clima organizacional tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la empresa. Un buen clima va a traer como consecuencia una mejor disposición de los individuos a participar activa y eficientemente en el desempeño de sus tareas. Un mal clima, por otra parte, hará extremadamente difícil la conducción de la organización y la coordinación de las labores.
4. El clima organizacional afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización de ésta. Una organización con buen clima tiene una alta probabilidad de conseguir un nivel significativo de identificación de sus miembros, en tanto, una organización cuyo clima sea deficiente no podrá esperar un alto grado de identificación. Las organizaciones que se quejan porque sus trabajadores “no tienen la camiseta puesta”, normalmente tienen muy mal clima organizacional.
5. El clima organizacional es afectado por los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización y, a su vez, afecta dichos comportamientos y actitudes. Un individuo puede ver cómo el clima de su organización es grato y contribuir con su propio comportamiento a que éste sea agradable; en el caso contrario, hay personas de una organización que se quejan del clima de la misma, sin darse cuenta que con sus actitudes contribuyen al descontento e insatisfacción.

6. El clima de una organización es afectado por diferentes variables estructurales, tales como tipo de dirección, políticas, planes de gestión, sistema de contratación y despidos, etc. Estas variables, a su vez, pueden ser también afectadas por el clima. Por ejemplo, un estilo de gestión muy burocrático y autoritario, con exceso de control y falta de confianza en los subordinados puede llevar a un clima laboral tenso y de desconfianza.
7. El ausentismo y la rotación excesiva pueden ser indicadores de un mal clima laboral. Algo semejante ocurre con la insatisfacción laboral. Una organización que tenga índices altos de ausentismo o una en que sus miembros están insatisfechos es, con seguridad, una organización con un clima laboral inadecuado.
8. El cambio en el clima organizacional es posible, se requiere de cambios en más de una variable para que el cambio sea duradero, es decir, para conseguir que el clima de la organización se estabilice en una nueva forma. Es sencillo obtener cambios importantes y notorios en el clima organizacional mediante políticas o decisiones efectivas, es difícil lograr que esta mejoría permanezca y se regrese al cómo se estaba al inicio.

Dado que el clima organizacional se refiere principalmente a las percepciones y las percepciones son distintas en cada persona, el clima organizacional tiene diferentes efectos en cada persona, y dado que está formado por la suma de las percepciones, existe una relación entre la influencia que tiene el clima organizacional sobre las personas y la influencia de las personas sobre el clima organizacional.

Por lo tanto, es relevante conocer el clima organizacional determinado por las percepciones de los integrantes de la empresa, de ahí se podrán formular y poner en marcha estrategias tendientes a la mejora del ambiente laboral para así

convertirse en un medio para el logro de las metas organizacionales y el éxito de una empresa.

Brunet (1987), señala que el clima refleja los valores, las actitudes y las creencias de los miembros, que debido a su naturaleza, se transforman a su vez, en elementos del clima. Así se vuelve importante para un administrador el ser capaz de analizar y diagnosticar el clima de su organización por tres razones:

- Evaluar las fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.
- Iniciar y sostener un cambio que indique al administrador los elementos específicos sobre los cuales debe dirigir sus intervenciones.
- Seguir el desarrollo de su organización y prever los problemas que puedan surgir.

Así, el administrador puede ejercer un control sobre la determinación del clima de manera tal, que pueda administrar lo más eficazmente posible su organización.

II.2.1 Modelos que definen al clima organizacional

Varios autores han desarrollado diferentes cuestionarios psicológicos e instrumentos de medida que permiten evaluar el clima organizacional, entre ellos se encuentran Likert, Litwin y Stringer, Pritchard Karasick; sin embargo, el más popular es la escala de Likert, razón por la que realiza su análisis para el desarrollo de la presente investigación.

Teoría del Clima Organizacional de Likert

Likert (1961), quien es reconocido principalmente por la elaboración de cuestionarios y por sus investigaciones sobre los procesos administrativos, presenta una de las teorías organizacionales más completas por su nivel de explicación y de extrapolación. Esta *teoría del clima organizacional* o de los *sistemas de organización* como la llama su autor, permite visualizar en términos de causa y efecto la naturaleza de los climas que se estudian, y también analizar el papel de las variables que conforman el clima que se observa; el fin que persigue es presentar un marco de referencia que permite examinar la naturaleza del clima y su papel en la eficacia organizacional.

Los resultados obtenidos por una organización, por ejemplo la productividad, el ausentismo, el rendimiento, la satisfacción de los empleados, influyen sobre la percepción del clima. A este efecto, Likert propone una teoría de análisis y de diagnóstico del sistema organizacional basada sobre una trilogía de variables causales, intermediarias y finales que componen ocho dimensiones y que permiten identificar cuatro tipos de clima diferentes.

Existen tres tipos de variables que determinan las características propias de una organización; las cuales se describen a continuación:

- Las variables causales: Son variables independientes que determinan el sentido en que una organización evoluciona y logra sus resultados. Estas variables comprenden la estructura de la organización y su administración, reglas, decisiones, competencia y actitudes. Las variables causales se distinguen por dos rasgos esenciales: 1. Pueden ser modificadas por los miembros de la organización. 2. Son variables independientes (de causa y efecto). En otras palabras, si éstas se modifican, hacen que se modifiquen las

otras variables; si estas permanecen sin cambios, no sufren generalmente la influencia de las otras variables.

- Las variables intermedias: Este tipo de variable evidencia el estado interno y la salud de una organización y conforma los procesos organizacionales de una institución. Entre estas intervienen la motivación, la actitud, los objetivos, la eficacia de la comunicación y la toma de decisiones.
- Las variables finales o variables dependientes: Este tipo de variables derivan del efecto de las variables independientes y de las intermedias, por lo que se considera que interviene de los logros de la organización o de la empresa. (La productividad, los gastos de la empresa, las ganancias y las pérdidas).

La combinación de dichas variables establece dos tipos de clima organizacional, cada uno de ellos con dos subdivisiones:

1. Clima de tipo autoritario: En este tipo de clima ubicamos el clima de tipo autoritario explotador y el clima de tipo autoritario paternalista.

a) **Clima autoritario explotador.** El personal de alto rango jerárquico no les tiene confianza a los trabajadores. Las decisiones y los objetivos son tomadas por los directivos de la institución. Los trabajadores se ven obligados a trabajar dentro de un ambiente de miedo, de castigo y de amenazas y ocasionalmente de recompensas; las relaciones entre los superiores y los empleados se establece con base en el miedo y la desconfianza. La comunicación que existe entre la dirección y sus empleados sólo existe en forma de directrices y de instrucciones.

b) **Clima de tipo autoritario paternalista;** es aquel en que la dirección tiene una confianza condescendiente con los empleados. La mayoría de

las decisiones son tomadas en la cúspide de la institución aunque en algunas situaciones son tomadas en escalafones inferiores. Las recompensas y algunas veces los castigos son los métodos utilizados por excelencia para motivar a los trabajadores. Bajo este tipo de clima la dirección juega con las necesidades sociales de sus empleados que tienen la impresión de trabajar en un ambiente estable y estructurado.

2. Clima de tipo participativo: En este tipo de clima ubicamos el clima de tipo participativo consultivo y el clima participativo en grupo.

a) **Clima de tipo participativo consultivo.** Los superiores tienen confianza en sus trabajadores. La mayoría de las decisiones son tomadas en la cúspide de la organización pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. La comunicación es de tipo descendente. Las recompensas y los castigos son estrategias motivacionales; se trata también de satisfacer sus necesidades de prestigio y de estima. Se percibe un ambiente dinámico en el que la administración se da bajo la forma de objetivos por alcanzar.

b) **Clima participativo en grupo;** los directivos de la institución tienen plena confianza en sus empleados. El proceso de toma de decisiones suele darse en toda la institución; la comunicación ocurre de forma ascendente, descendente y lateral. Sus estrategias motivacionales son la participación, el establecimiento de objetivos y el mejoramiento de los métodos de trabajo. La dirección junto con el personal subordinado conforman un equipo para alcanzar las metas y los objetivos.

Medición del Clima Organizacional Según Likert

Likert diseñó un cuestionario titulado *Perfil Organizacional de Likert (POL)* utilizado para verificar los fundamentos que sostienen su teoría sobre el clima organizacional. Este cuestionario es de los más populares para medir el clima organizacional en función de ocho dimensiones:

1. Los métodos de mando: Referido a la capacidad que tiene el líder de influir en el grupo.
2. Las características de las fuerzas motivacionales: Referentes a las estrategias motivacionales que son utilizadas por la institución.
3. Las características de los procesos de comunicación: Referido a los diferentes tipos de comunicación que se encuentra en la organización y como se llevan a cabo.
4. Las características del proceso de influencia referido a la relación supervisor-subordinado para establecer y lograr las metas.
5. Las características del proceso de toma de decisiones: Implica de qué manera se delega el proceso de toma de decisiones en los diferentes niveles jerárquicos.
6. Las características de los procesos de planificación: La forma en que se establece la fijación de objetivos o directrices.
7. Las características de los procesos de control: Referente a la ejecución y distribución del control en las diferentes instancias organizacionales.
8. Los objetivos de rendimiento y perfeccionamiento: Referidos a la planificación y formación deseada.

El desarrollo de esta investigación está basada en las dimensiones consideradas por Likert, adecuadas para medir el clima organizacional considerando los siguientes factores: motivación, liderazgo, comunicación y estructura organizacional.

II.3 Variables Independientes: Factores de influencia en el clima organizacional

Considerando que el clima organizacional de una empresa, es en gran medida subjetivo al ser influido por múltiples factores que se interrelacionan de diversas maneras, según las circunstancias y las personas; esto es percibido por cada individuo de manera diferente, dependiendo de cuestiones internas y externas a ellos. Analizar dichos factores, es pieza clave para el éxito de la organización, porque condiciona las actitudes y el comportamiento de sus trabajadores.

Para la presente investigación, de acuerdo al análisis efectuado a los diferentes estudios sobre clima organizacional realizados por distintos autores y a la observación de campo efectuada en la Institución objeto de estudio (CAMM), se consideran las siguientes variables independientes: motivación, liderazgo, comunicación y estructura organizacional, dado que estas inciden de manera contundente en su determinación.

La motivación es un factor determinante para la generación del clima organizacional; produce un bienestar y actitud positiva entre sus miembros que los mueve a realizar correctamente sus actividades encomendadas y que en conjunto ayudan a lograr los objetivos organizacionales.

De igual manera, el liderazgo es un elemento clave para la determinación del clima de una organización, debido a que el líder es quien influye y guía a los miembros de la organización para el logro de los objetivos organizacionales.

La comunicación es otro de los puntos que determinan el clima organizacional, dado que su eficacia propicia la difusión, el entendimiento, la aceptación y la ejecución de las metas organizacionales.

Por último, si la estructura organizacional, según Robbins & otros (2009), es la que define el modo en que se dividen, agrupan y coordinan los trabajos de las actividades y ésta es la adecuada, por consecuencia se creará un clima organizacional propicio para el cumplimiento de los objetivos de la organización.

II.3.1 Motivación

La motivación en términos coloquiales, es la fuerza que incita al individuo a realizar algo, lo cual trasladado a la organización es un factor que logra determinada conducta en sus miembros a favor del logro de los objetivos institucionales; resulta un factor primordial para el éxito de la organización.

Stephen P. Robbins (2009), define la motivación como los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza un individuo para la consecución de un objetivo.

Por su parte, Luthans (2008), menciona que: la motivación es un proceso que inicia con una deficiencia fisiológica o psicológica, o necesidad, activadora de un comportamiento o tendencia dirigido a una meta o incentivo.

De acuerdo con los conceptos anteriores se deduce que la motivación implica el conjunto de aquellos factores que desarrolla una organización, con el objetivo de provocar un determinado comportamiento de sus trabajadores, encausado al bienestar colectivo y de la organización.

La motivación en los trabajadores es uno de los factores internos fundamentales para alcanzar el éxito organizacional, de ella depende en gran medida el comportamiento del personal y su desarrollo laboral, lo que influye en la consecución de los objetivos de la organización.

La motivación consiste en buscar una razón por la qué hacer las cosas. Ahora bien, existen dos tipos de motivación: la intrínseca y la extrínseca.

Según Muñiz (2006), la motivación intrínseca es aquella en la que la acción es un fin en sí mismo y no pretende ningún premio o recompensa exterior a la acción. El trabajador se considera totalmente automotivado. La motivación extrínseca se produce como consecuencia de la existencia de factores externos, es decir tomando como referencia algún elemento motivacional de tipo económico.

De acuerdo con Zepeda (1999), existen varias teorías para tratar de explicar las motivaciones de los individuos. Entre ellas probablemente la teoría de motivación más conocida es la jerarquía de las necesidades de Abraham Maslow. Esta teoría propone una estructura de necesidades que son consideradas como primarias y secundarias. Originó la «pirámide de necesidades».

Según esta teoría, la satisfacción de las necesidades que se encuentran en un nivel determinado lleva al siguiente en la jerarquía. Maslow indicó en un principio cinco niveles de necesidades y los clasificó por orden de importancia. En la base de la pirámide se encuentran las necesidades básicas o primarias, y en la cúspide las de orden psicológico o secundarias. Las necesidades fisiológicas son aire,

comida, reposo, abrigo, etc. Las necesidades de seguridad, por otra parte son la protección contra el peligro o la privación, y las necesidades sociales son la amistad, la pertenencia a grupos, etc.

Como ejemplos de necesidades de estima se encuentran el reconocimiento, el respeto a uno mismo, la reputación, el amor, entre otras. Por último, entre las necesidades para el logro de la realización personal está la realización del potencial, es decir lograr sus máximas aspiraciones personales.

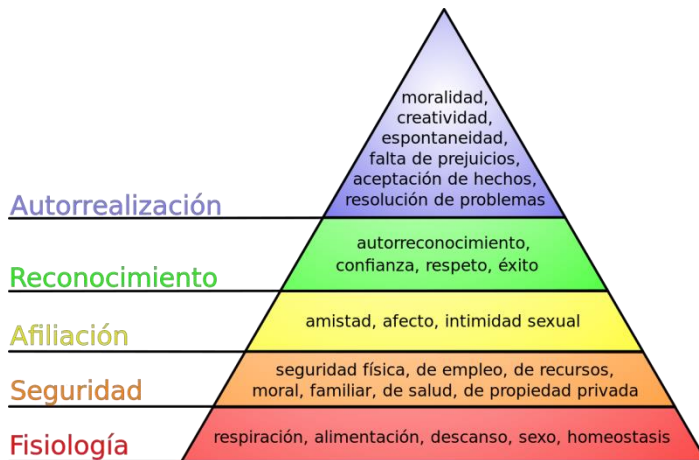


Figura No. 1: La pirámide de las necesidades de Abraham Maslow

Entre otras teorías para explicar la motivación se encuentran: la Teoría de los factores de Herzberg, la Teoría X y Y, la Teoría ERG y la Teoría de las necesidades de McClelland.

La Teoría de los factores de Herzberg, considera que existen dos factores que explican la motivación de los trabajadores en la empresa:

- Factores motivadores. Son los que con su presencia alientan a la persona a continuar en las acciones que la conducen a su obtención, pero que una vez alcanzados no dejan de dirigir e impulsar la conducta, sino que su

efecto permanece aun estando presentes. Entre estos factores tenemos el reconocimiento, la realización, el amor, la responsabilidad, el trabajo, etc.

- Factores de higiene. Están relacionados con el contexto de trabajo y hacen referencia al tratamiento que las personas reciben en su trabajo. Entre estos tenemos: las condiciones de trabajo, el sueldo, las relaciones humanas, la política de la empresa.

La teoría X y Y, establecida por Douglas McGregor en 1960, propone básicamente dos maneras de ver a los seres humanos, una principalmente negativa nombrada teoría X, donde la suposición es que a los empleados no les gusta trabajar, son flojos, les disgusta la responsabilidad y deben ser obligados a rendir; y la nombrada teoría Y, que supone que a los empleados les gusta trabajar, son creativos, buscan la responsabilidad y pueden ejercer la autodirección.

La teoría ERG propuesta por Clayton Alderfer en 1969 quien trabajo con la jerarquía de las necesidades de Maslow y organizó las necesidades en tres grupos de necesidades centrales: existencia, relación y crecimiento.

La teoría de las necesidades de McClelland, que fue desarrollada por David McClelland y sus asociados en 1953. Esta teoría se enfoca en tres necesidades importantes que ayudan a explicar la motivación: logro, poder y afiliación. La necesidad de logro: El impulso de sobresalir, el logro en relación con un grupo de estándares, la lucha por el éxito. La necesidad de poder. El deseo de hacer que otros se comporten en una forma en que no se comportarían. Y por último la necesidad de afiliación: El deseo de relaciones interpersonales amistosas y cercanas.

Es necesario para la realización de esta investigación, teorizar acerca de las dimensiones de la motivación, que para este caso se han seleccionado las

siguientes: el salario, el reconocimiento, los incentivos, las tareas y el apoyo; todo ello incide en la determinación del clima organizacional.

Salario. Este aspecto se refiere al grado de motivación que experimenta el trabajador por su retribución monetaria o en especie que recibe como pago por su trabajo.

Reconocimiento. Este aspecto se refiere al grado de motivación que produce en los empleados el que los directivos le reconozcan de manera formal e informal por sus trabajos bien hechos.

Incentivos. Se refiere a los alicientes (elogios, premios, etc.) dados por la organización a sus trabajadores y el grado de motivación que ejercen sobre cada empleado de acuerdo a su percepción personal.

Tareas. Esta dimensión evalúa hasta qué punto las labores asignadas al empleado lo estimulan por sí mismas a realizarlas.

Apoyo. Se refiere a dos aspectos el primero al tipo de apoyo que da la alta dirección a los empleados frente a los problemas relacionados o no con el trabajo y el segundo a los sentimientos de apoyo, amistad y solidaridad que experimentan los empleados con sus compañeros de trabajo.

II.3.2 Liderazgo

El liderazgo es uno de los aspectos que más impacta en el clima organizacional, es el líder quien frecuentemente dirigirá al personal hacia la consecución de las metas organizacionales. El tipo de liderazgo es uno de los pilares fundamentales para el éxito de la organización.

La importancia del líder radica en su logro de hacer que los integrantes de la misma trabajen en pos de los objetivos organizacionales.

Robbins & Judge (2009), aseguran que el liderazgo juega un papel primordial en una organización dado que es el líder quien dirige e influye en los individuos que la integran, hacia el logro de los objetivos organizacionales.

Lussier & Achua (2011) afirman que el liderazgo es el proceso de influencia entre líderes y seguidores para lograr los objetivos organizacionales por medio del cambio.

Sin embargo, Korman (1977) citado por Soto (2001) entiende por líder a una persona que intenta influir sobre otras en una dirección determinada.

Por su parte, Gibson, Ivancevich, & Donnelly (2003), afirman que el liderazgo es un intento de usar la influencia para motivar a los individuos a que logren alguna meta.

Entre los autores citados en párrafos anteriores, es notable la diferencia entre el concepto de liderazgo, misma que va desde el líder que influye en los individuos para el logro de los objetivos, hasta el líder que intenta influir en ellos. Analizando estas teorías surge la necesidad de explicitar los tipos de liderazgo. A continuación se describen algunos de ellos:

Autocrático. Se caracteriza por ser él quien toma las decisiones, especialmente las importantes. Algunas de sus características son: su punto de vista prevalece por encima del de las demás personas, mantiene claramente definidos los niveles jerárquicos, él toma personalmente todas las decisiones importantes, debe tener un conocimiento profundo de la organización, confiando únicamente en su propia competencia, trata de aparentar que es un experto en todo o, por lo menos, que

posee mayor experiencia que cualquiera de sus seguidores, utiliza los premios y los castigos como forma de chantaje, aparenta poseer fortaleza moral y no permite que sus seguidores conozcan sus debilidades o errores.

Paternalista. Es una modalidad del tipo de liderazgo autoritario. Se escuda en la benevolencia y en el aparente interés por el beneficio de la gente y la preocupación expresada por el bien de las personas, los justifica de todo lo que hagan. Este tipo de liderazgo es frecuente en las empresas de corte familiar. La historia los ejemplifica además con las famosas familias de las mafias, verdaderas organizaciones de alta rentabilidad, manejada en forma eficiente, bajo un sistema autoritario de corte paternalista.

Permisivo. Se puede describir este tipo de liderazgo como aquel que evita usar su poder y responsabilidad. El líder no se preocupa por lo que está sucediendo, no obliga a los trabajadores a ejecutar sus labores. Predomina un exceso de confianza. Otorga a sus subordinados un alto grado de independencia operativa. En la práctica no funciona puesto que propicia el relajamiento, la indisciplina y la baja productividad.

Democrático. Este tipo de liderazgo se caracteriza por descentralizar la autoridad y funciona en determinadas organizaciones. Supone un sistema de igualdad de derechos y de deberes. Existe participación de los trabajadores en el proceso de toma de decisiones por lo que el líder y el grupo actúan como una unidad social. Se informa a los subordinados sobre las condiciones que afectan su empleo, para que se les tome en cuenta en las tareas que ellos mismos van a ejecutar.

Situacional. Es el liderazgo más adecuado, efectivo y conveniente para una determinada organización. Su característica principal es que se ejerce de acuerdo

con las circunstancias que se presentan. Requiere de una gran capacidad de adaptación y un excelente manejo de recursos personales para el ejercicio de la autoridad. Su sustento es de orden práctico.

Carismático. Es aquel que atrae emocionalmente a sus seguidores. Con frecuencia el líder carismático busca ser admirado, obtener el afecto y el reconocimiento de sus seguidores, sin embargo, cuando esto no sucede, sus propios temores de resultar ser desagradable a quienes lo deberían seguir lo lleva a actuar en forma autoritaria. El culto a su personalidad puede llegar a ocupar un lugar preponderante en la relación con sus colaboradores, por lo que en algunas ocasiones compra lealtades de sus gentes. Afortunadamente, este estilo de liderazgo está cada vez más en descrédito.

Participativo. Este tipo de líder debe tener cinco habilidades, principalmente:

1. El reto en el proceso, lo que implica buscar oportunidades, experimentar y asumir riesgos.
2. Inspirar una visión compartida que implique visualizar el futuro y listar el apoyo para otros.
3. Habilitar a otros para actuar, impulsar la colaboración y promover el desarrollo de los demás.
4. Modelar el camino, es decir, establecer el ejemplo y planear pequeños triunfos.
5. Dar valor al corazón, o sea, reconocer las contribuciones y celebrar los logros.

Líder por asesoría. A partir de la década de 1990, los teóricos del liderazgo han propuesto para los líderes un rol más acorde con los requerimientos de los cambios impulsados por la calidad total y los proyectos de reingeniería. Las características del líder por asesoría son:

1. Habilidad de contacto y empatía.

2. Habilidad para aconsejar.
3. Habilidad para impulsar a otros.
4. Habilidad como formador, y
5. Habilidad para confrontar y retar.

Las fuentes de influencia o un puesto gerencial en una organización pueden adoptar varios tipos de liderazgo. Sin duda un buen liderazgo es indispensable para el logro de los objetivos previstos. Los gerentes deben tener la capacidad para planear y organizar. Así, el liderazgo exitoso depende del comportamiento, habilidades, acciones apropiadas y no de las características personales de cada gerente, las cuales son fijas.

Es de gran importancia considerar para este estudio, el análisis del liderazgo que ejercen los encargados de la administración en el Centro de Actualización del Magisterio en Michoacán. Se hace necesario teorizar en las dimensiones de los estilos de liderazgo, la toma de decisiones, el manejo de conflictos y el estímulo a los empleados para el logro de metas. Todas ellas inciden en la determinación del clima organizacional.

Estilo de liderazgo. Se refiere a la manera que tienen los directivos de ejercer influencia sobre sus empleados para inspirarlos, motivarlos y dirigirlos al alcance de las metas organizacionales.

Toma de decisiones. Analiza de qué manera delega la empresa el proceso de toma de decisiones entre los niveles jerárquicos.

Manejo de conflictos. Se refiere a la forma en que los encargados de la administración de la organización resuelven los problemas que se generan dentro de la misma y de qué manera influye en el ambiente de la organización.

Estímulo para logro de metas. Apoyo y motivación de los superiores a sus subordinados en relación a sus esfuerzos para lograr las metas organizacionales.

II.3.3 Comunicación

El proceso de comunicación en una determinada organización abarca varias interacciones; desde conversaciones informales hasta sistemas de información complejos.

La comunicación impacta en el clima organizacional de las empresas, propiciando el entendimiento, la aceptación y la ejecución de las metas organizacionales, de ahí que juegue un papel primordial en la organización.

Para Robbins & Judge (2009), la comunicación debe incluir la transferencia y la comprensión del significado. La comunicación tiene cuatro funciones principales dentro de un grupo u organización: control, motivación, expresión emocional e información.

Keith & Newstrom (2003) afirman que la comunicación es la transferencia de información y su comprensión entre una persona y otra. Agregan que las organizaciones no pueden existir sin comunicación. A falta de ésta los empleados no sabrían que hacen sus compañeros de trabajo, los administradores no recibirían información y los supervisores y líderes de equipos no impartirían instrucciones.

Con los conceptos señalados, se define la importancia de la comunicación en las organizaciones, misma que radica en una comunicación eficaz, y permite

transmitir, preservar y convertir en acciones los valores, la misión y los objetivos de la organización.

La comunicación juega un papel muy importante dentro de las organizaciones, tanto para la formulación, desarrollo e implementación de estrategias, así como para favorecer una actitud comprometida de los miembros para con su organización dentro de un contexto, cultura o ambiente determinado.

En otras palabras, la comunicación impacta de manera primordial en el clima organizacional de las empresas, la cual debe ser eficiente para poder mediante ella lograr los objetivos institucionales.

De acuerdo con Robbins & Judge (2009), hay una relación positiva entre una comunicación efectiva y la productividad de los empleados. Para mejorar la comunicación es necesario escoger el canal correcto, definir el tipo de vocabulario y utilizar la retroalimentación.

La comunicación tiene cuatro funciones principales dentro de un grupo u organización: el control, la motivación, la expresión emocional y la información.

Control. La comunicación actúa para controlar el comportamiento individual de muchas maneras, por ejemplo, al proporcionar a los empleados descripciones de puestos y políticas de la compañía.

Motivación. La comunicación favorece la motivación al aclarar e informar a los empleados lo que se debe hacer, si se están desempeñando bien y lo que puede hacerse para mejorar el rendimiento.

Expresión emocional. Para muchos empleados, su grupo de trabajo es la fuente principal de interacción social. La comunicación que tiene lugar dentro del grupo es el mecanismo fundamental donde los miembros muestran sus frustraciones y su satisfacción, por lo tanto la comunicación proporciona alivio a la expresión emocional de los sentimientos y el cumplimiento de las necesidades sociales.

Información. La comunicación también proporciona la información que los individuos y grupos necesitan para tomar decisiones, al transmitir la información para identificar y evaluar las opciones alternativas.

De acuerdo con González (2004), para que la comunicación pueda cumplir sus funciones debe entenderse como un proceso o un flujo. Los problemas de comunicación ocurren cuando existen desviaciones u obstáculos en el flujo. Para que la comunicación tenga lugar es necesario un propósito expresado como un mensaje a transmitir. Este tiene lugar entre una fuente (el transmisor) y un receptor. El mensaje es codificado (convertido en una forma simbólica) y luego enviado mediante algún medio (canal) al receptor, quien traduce nuevamente (decodifica) el mensaje originado por la fuente. El resultado es una transferencia de significado de una persona a otra.

A continuación se presenta un diagrama que ilustra el flujo de la comunicación.

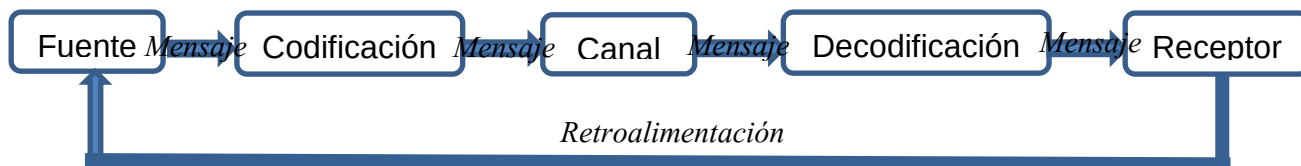


Figura No. 2: Diagrama del flujo de la comunicación

En esta investigación se estudia la comunicación existente en el Centro de Actualización del Magisterio en Michoacán, mediante el análisis de las siguientes

dimensiones: los canales de información, las relaciones interpersonales como medio de comunicación informal, los niveles jerárquicos, el grado de confianza y el establecimiento de difusión de metas. Dimensiones que inciden para la determinación en el clima organizacional.

Canales de información. Se refiere a la funcionalidad de los canales de información establecidos por la organización, es decir, verificar que cumplan con su función de ayudar a los procesos organizacionales para el logro de las metas.

Relaciones interpersonales. Se enfoca en el tipo de atmósfera social y de amistad que se observa dentro de la organización.

Niveles jerárquicos. Se refiere a la funcionalidad de la estructura del organigrama de la organización, que indique de manera clara los niveles jerárquicos y sus obligaciones.

Grado de confianza. Esta dimensión se refiere a los esfuerzos que hace la dirección para mantener una estrecha comunicación con su personal de tal manera que genere la confianza en él para la solución de problemas.

Establecimiento de difusión de metas. Se refiere a la forma en que se establecen y comunican las metas organizacionales entre los integrantes de la organización para ayudar a su logro.

II.3.4 La estructura organizacional

Para Soto (2001), la estructura organizacional, en general es una descripción del trabajo de una empresa, a través de pequeñas unidades que se coordinan entre sí, para que se cumplan las tareas exigidas por la estrategia de una organización.

Mientras que Robbins & otros (2009 pp. 519), afirman que: "...una estructura organizacional define el modo en que se dividen, agrupan y coordinan los trabajos de las actividades".

De tales conceptos, podemos deducir que toda organización cuenta con una estructura organizacional, sin embargo no siempre están diseñadas para el logro de las metas establecidas. Es decir, la planeación exige acciones que se pueden ver mermadas por una estructura que no permite que se lleven a cabo.

El clima organizacional se ve impactado en gran medida por la estructura organizacional. Si está diseñada para el logro de los objetivos, creará en forma inminente una atmósfera favorable para el desarrollo laboral de las personas, que se reflejará claramente en el logro de las metas organizacionales.

La importancia de la estructura organizacional, radica en el hecho de que las relaciones estructurales en las que la gente trabaja tienen efecto en las actitudes y comportamiento de los empleados, impactando por consecuencia el clima organizacional y la persecución de las metas organizacionales.

De acuerdo con Brunet (1987), el vocablo "estructura organizacional" abarca los siguientes elementos:

1. La envergadura del control administrativo
2. El Tamaño de la organización (número de empleados)
3. El número de niveles jerárquicos
4. La relación entre el tamaño de un departamento y el número de departamentos comprendidos dentro de la organización
5. La configuración jerárquica de puestos (organigrama)
6. El grado de centralización de la toma de decisiones
7. La especialización de funciones y tareas

8. El aspecto normativo
9. La formalización de procedimientos organizacionales
10. El grado de interdependencia de los diferentes subsistemas

Así, el vocablo “estructura” corresponde sobre todo a la organización física de los componentes de una empresa.

En otras palabras, la estructura es el conjunto de elementos que conforma a las organizaciones, implica el establecimiento de políticas, reglas, organización, organigramas, definición de tareas, relaciones entre los elementos, así como el lugar físico.

Existen dos principios que determinan la estructura de una organización: la diferenciación y la integración.

- La diferenciación consiste en distribuir y asignar las tareas definidas en la organización, es la asignación de personas y recursos a determinadas actividades y niveles jerárquicos de autoridad a las personas involucradas en dichas tareas. La diferenciación es hacer la división del trabajo y la especialización de cierta actividad en donde se requiere el desarrollo de conocimientos y habilidades específicos.
- La integración de procesos para alcanzar los resultados definidos en las metas, utiliza la jerarquía de autoridad, las reglas y procedimientos que especifican cómo se tomarán las decisiones y cómo se llevarán a cabo en los procesos.

Sandoval (2007), menciona que toda estructura consta de tres dimensiones: la formalización, que define el qué hacer, cómo hacerlo, cuándo hacerlo y quién debe hacerlo; la complejidad, que se refiere a la cantidad y diversidad de tareas que se pueden realizar; y la centralización, en donde se distribuye el poder, es

decir, la autoridad. Así se realiza una combinación entre la integración y la diferenciación, en donde una vez distribuidos el recurso humano y las actividades correspondientes, se realiza la integración de los procesos para que la organización pueda alcanzar sus objetivos.

La estructura es más que sólo definir los elementos que la conforman y las actividades que se realizan, implica la organización, dirección y coordinación de estos elementos y actividades para que exista un orden y un buen funcionamiento de la misma.

La estructura organizacional del Centro de Actualización del Magisterio en Michoacán, necesita para efectos de esta investigación del análisis de las dimensiones que impactan en el clima organizacional, y son las siguientes: diseño de puestos, la infraestructura física, los reglamentos, normas y políticas y control.

Diseño de puestos. Es la forma y funcionalidad con que están diseñados los puestos, y generar un ambiente propicio para la adaptación del empleado al puesto y su buen desempeño laboral.

Infraestructura física. Se refiere al conjunto de elementos físicos y tecnológicos necesarios para que los empleados de una organización puedan desarrollar su trabajo adecuadamente.

Reglamentos, normas y políticas. Son los lineamientos y procedimientos que marcan la pauta a seguir en ciertas situaciones, generadas en la organización con la finalidad de regular el comportamiento de los empleados y así propiciar un ambiente cordial.

Control. Se refiere a las normas y reglamentos que utiliza la dirección para controlar a sus empleados y el desarrollo de su trabajo.

CAPÍTULO III. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Según Sampieri, Fernández, & Baptista (2006), el término “diseño” se concibe como un plan o estrategia para responder las preguntas de investigación y señala al investigador lo que debe hacer para alcanzar los objetivos de estudio y analizar las hipótesis planteadas.

III.1 Tipo de Investigación

Inicialmente tendremos presente que el objetivo de cualquier investigación en términos generales, es agregar algo nuevo a los conocimientos humanos. Según Litton (1971), el vocablo investigar viene del latín *investigare* que quiere decir desarrollar actividades con el objeto de registrar, indagar o descubrir la verdad.

El paradigma en investigación se refiere a que las comunidades científicas para compartir el hacer científico, siguen ciertos modelos, a los que Kuhn llama paradigmas.

Para Kuhn, en la ciencia “normal” o formal, un paradigma nunca se acepta atendiendo a simples razones lógicas o intelectuales; siempre existen pruebas que lo confirman o lo refutan.

Aristóteles señala que si el “investigador” no está en contacto con la naturaleza, el conocimiento será mera especulación. Así, el conocimiento científico es aquel que tiene como referente a la realidad.

Epistemología, término utilizado por Michel Foucault, es una disciplina que estudia los procesos del conocer en el ámbito de las disciplinas científicas, filosofía del conocimiento que se produce al interior de parcelas científicas. La episteme se enfoca a una forma y tipo especial de conocimiento, identificación de las causas de las cosas, de congruencia racional y la relación de causa-efecto.

La epistemología, se preocupa por el estudio de los métodos para producir un conocimiento sobre la realidad y los criterios que utiliza para validarlo. Define entonces, el paradigma que va a posibilitar la presencia de un método epistemológico, teórico-metodológico y cultural.

Los paradigmas cuantitativo y cualitativo en la investigación. El primero busca las causas de los fenómenos sociales, prestando escasa atención a los estados subjetivos de las personas; orientado a la comprobación y al resultado, con alto grado de fiabilidad, generalizable y asume una realidad con existencia propia. El paradigma cualitativo se caracteriza por interesarse en comprender la conducta humana desde el propio marco de referencia de quien actúa; se fundamenta en la realidad, orientado a los descubrimientos, exploratorio, expansionista, descriptivo e inductivo; orientado al proceso; válido, no generalizable y asume una realidad dinámica.

En los últimos años, a partir de las aportaciones de algunos autores, entre ellos Gloria Pérez Serrano, se habla de la complementariedad metodológica, en donde los dos paradigmas logran el apoyo en los procesos metodológicos. Es decir, la discusión de fondo entre lo cuantitativo y cualitativo no está en lo cuantificable o cualificable, sino en cómo se relacionan ambas tendencias.

El paradigma en esta investigación es de corte Cuantitativo, postulado en las ciencias, fundamentado en la teoría del Positivismo, cuyo fundador fue Augusto Comte, quien manifiesta que el saber científico constituye y atiende a los hechos

observados, superando todo tipo de actuar sobre las cosas y modificar el curso conforme a las necesidades de la vida.

Su enfoque es el Empírico-analítico, el Empirismo se traduce como la experiencia, por tanto teóricamente considera que la experiencia es el origen del conocimiento. La función analítica se fundamenta en el Racionalismo; parecieran dos corrientes antagónicas; Kant observa que pese a este enfrentamiento, subyace una coincidencia en la que inciden fundamentalmente su crítica. Son dos formas de Realismo. Kant menciona que si se intentase conocer utilizando solamente la razón, es decir, las formas “*a priori*” del sujeto, no se obtendrían sino formas vacías, por tanto el conocimiento de los objetos no sería posible. Es necesario que los *instrumentos* tengan un material que moldear.

En la investigación se utiliza el método hipotético-deductivo; éste, ha sido visto por muchos como el método científico por excelencia. Se aplica empezando por la introducción de una hipótesis que puede resultar de anteriores inducciones, de una conjetura o de un acto de la imaginación creativa.

La presente investigación tiene un diseño descriptivo, hipotético- deductivo, con un paradigma complementario de carácter cuantitativo-cualitativo. Analizando la esencia de los estudios descriptivos, estos indican y/o especifican características del objeto de estudio.

Se utiliza la complementariedad de los métodos cuantitativo-cualitativo, porque se plantean preguntas de investigación para ponderar las actitudes y utiliza el análisis estadístico para interpretar las respuestas, así como la derivación de las inferencias en tanto que es la interpretación objetiva-subjetiva de los resultados de la investigación. El empleo en conjunto de ellos en una investigación la enriquece, contribuyendo a corregir los sesgos de cada uno de ellos.

Ahora bien, según Sampieri, Fernández, & Baptista (2006) los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, miden, evalúan o recolectan datos sobre diversos conceptos (variables), aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar. En un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide o recolecta información sobre cada una de ellas, para así describir lo que se investiga.

En el proceso metodológico se utilizó un método correlacional, la Phi de Pearson para asociar variables mediante un patrón predecible para un grupo o población. En esta investigación se buscó medir el grado de relación entre las variables independientes con la dependiente.

El proceso de investigación científica incluye ambas metodologías: deductiva, las preguntas y respuestas puede ser derivadas de las teorías; así como la inductiva, en donde las preguntas y las respuestas pueden ser inducidas de observaciones empíricas.

Lo anterior, se confirma, con lo argumentado por Albarran & Escobar (2004), consistente en que el método inductivo va de lo particular a lo general y el deductivo de lo general a lo particular. El método inductivo y el método deductivo no son en realidad dos métodos, sino uno y el mismo proceso de conocer.

Unrau, Grinnell, & Williams (2005), afirman que la investigación cuantitativa debe ser lo más “objetiva” posible. Los fenómenos que se observan y/o miden no deben ser afectados de ninguna forma por el investigador. Este, debe evitar que sus temores, creencias, deseos y tendencias influyan en los resultados del estudio o interfieran en los procesos y que tampoco sean alterados por las tendencias de otros.

Creswell (2005), menciona que los análisis cuantitativos fragmentan los datos en partes para responder al planteamiento del problema.

Respecto al enfoque cualitativo Grinnell (1997) cita que es a veces referido como investigación naturalista, fenomenológica, interpretativa o etnográfica, es una especie de “paraguas” en el cual se incluye una variedad de percepciones, visiones, técnicas y estudios no cuantitativos.

Con base en lo mencionado anteriormente, se destaca la necesidad de tener conocimiento de los tipos de investigación existentes cuando se va a resolver un problema de manera científica para elegir de manera correcta el método más adecuado para la investigación en particular que se pretende.

Considerando que los tipos de investigación generalmente no se presentan puros o aislados, sino combinados entre sí para adecuarse a las necesidades de la propia investigación, aunado a lo señalado por Martínez y Valenzo (2011), la investigación es cuantitativa y cualitativa, es decir mixta, utilizando la complementariedad señalada por Pérez Serrano; es cuantitativa al recolectar datos, realizar su medición numérica y análisis estadístico, con el objeto de probar la hipótesis planteada. Es investigación cualitativa porque se utiliza la recolección de datos para contestar a las preguntas de investigación planteadas.

La presente investigación científica tiene un diseño no experimental descriptivo-correlacional, causal, hipotético deductivo-inductivo y también de carácter cuantitativo-cualitativo, con predominancia cualitativa. Es descriptivo, como su nombre lo indica, porque describe el objeto de estudio y el fenómeno. Es correlacional porque en esta investigación se busca medir el grado de relación entre las variables independientes con la independiente. Es causal, porque busca una explicación o causa de entendimiento entre las variables involucradas. Es

hipotético deductivo-inductivo porque se propone una hipótesis como consecuencia de las inferencias y del conjunto de datos empíricos o de principios y leyes más generales.

III.2 Técnicas e instrumentos

De acuerdo con Covo (1973), la entrevista es considerada como una interacción entre el investigador y los individuos que componen la muestra de la investigación. El objetivo es tener información de ellos, sobre sí mismos o sobre otros individuos o hechos que les conciernen.

De igual manera Zorrilla (2009), afirma que la entrevista es un encuentro entre personas, especialmente con el propósito de conferenciar formalmente con respecto a algún tema establecido previamente.

En esta investigación, la entrevista es utilizada como el medio de acercamiento entre el investigador y los encuestados, para explicar el propósito de la misma, es decir, establecer el rapport.

De acuerdo con Sampieri & otros (2006), las encuestas de opinión son investigaciones no experimentales. Generalmente utilizan cuestionarios que se aplican en diferentes contextos (cara a cara, correo electrónico, en grupo, etc.). Así, la encuesta fue utilizada como técnica de investigación y el cuestionario como instrumento, en la recolección de datos que permitieron llegar a los resultados de este estudio.

Técnica estadística utilizada

Para realizar la estadística descriptiva se utilizó el paquete estadístico Statistical Pack Social Science (SPSS).

III.3 Horizonte temporal y espacial

El horizonte espacial de esta investigación corresponde al Centro de Actualización del Magisterio en Michoacán (CAMM), entidad educativa impartidora de la actualización y capacitación al personal docente activo en la SEE, única en su modalidad en la educación pública, del nivel superior en el Estado, ubicada en la ciudad de Morelia, Michoacán. La investigación comprendió el ciclo escolar 2013-2014.

III.4 Diseño del Instrumento de medición

Un instrumento de medición es válido cuando mide aquello para lo cual está destinado. Indica el grado con que pueden inferirse conclusiones a partir de los resultados. Para la técnica de la encuesta, el instrumento de medición es el cuestionario Flores, Ramírez, & Monroy (2013), entendiéndose como un conjunto de preguntas diseñadas para generar los datos necesarios para alcanzar los objetivos de la investigación.

El instrumento para esta investigación se diseñó con 70 preguntas cerradas, redactadas en lenguaje convencional y ordenadas lógicamente; con respuestas de opción a escala acerca de las variables sujetas a investigar; cerradas al solicitarle al encuestado la elección de una respuesta entre una lista de opciones; a escala por presentar cinco niveles de concreción, dirigidos a medir la intensidad o el grado de sentimientos respecto a una variable. (Cuestionario anexo No. 2)

III.5 Elaboración de las escalas de medición

Una vez determinado el diseño de investigación se procedió a elaborar la escala de medición, lo que significa “asignar números u otros símbolos a las características de los objetos, de acuerdo a ciertas reglas preestablecidas”. En investigación los números se asignan para permitir un análisis estadístico de los datos resultantes y establecer una correspondencia entre los números y las características que se miden. Para esta investigación se utilizó la escala nominal en los primeros ocho cuestionamientos del cuestionario, por ser esta, en la que los números sirven solo como etiquetas para identificar y clasificar objetos.

También se utilizó la escala ordinal en las 62 preguntas relacionadas con las variables de la investigación, para asignar una jerarquía a las opciones de respuesta del cuestionario.

III.6 Escala Tipo Likert

La escala Tipo Likert, es un instrumento psicométrico comúnmente utilizado en cuestionarios, es la escala más utilizada en la técnica de encuestas para la investigación. En ésta, la respuesta a una pregunta del cuestionario se hace especificando el nivel de acuerdo o desacuerdo con un ítem o reactivo. Se llama así por Rensis Likert quien describió su uso en el año de 1932; se denomina también método de evaluaciones sumarias.

La escala se elaboró de la siguiente manera:

- Se prepararon las preguntas iniciales, de las que se seleccionaron ocho preguntas generales y 62 relacionadas con las variables de la investigación.

- Asignación de puntajes a los ítems, a fin de jerarquizarlos.
- Designación de cinco niveles de respuesta a cada ítem. Ejemplo:
 - Nunca
 - En algunas ocasiones
 - Regular
 - Frecuentemente
 - Siempre
- Administración de los cuestionarios a la población seleccionada, solicitando la expresión de su opinión frente a cada ítem, en su escala de respuestas.
- Obtención de la puntuación de cada sujeto encuestado, a través de la suma de los valores en cada respuesta.

III.7 Sujetos de la investigación

Los sujetos de esta investigación fueron todas las personas (40) que laboraron en el periodo de la investigación en el Centro de Actualización del Magisterio en Michoacán, incluyendo Director, Subdirector Administrativo, Subdirector Académico, personal docente, administrativo y de apoyo.

III.8 Universo y muestra del estudio

Sampieri y Otros (2006), citan que la población o universo es el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones. De igual manera, define a la muestra como un subgrupo de la población, es decir, un subconjunto

de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población.

Se realizó un censo con el personal que labora en Centro de Actualización del Magisterio en Michoacán, obteniendo respuesta del total de sus elementos (40), conformado por veintiséis (26) docentes, (incluido el Director y dos Subdirectores: Académico y Administrativo); nueve (9) administrativos y cinco (5) trabajadores del personal de apoyo.

CAPÍTULO IV. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Una vez seleccionados el diseño de investigación y la muestra, de acuerdo con nuestro problema de estudio e hipótesis, la siguiente etapa consiste en recolectar los datos pertinentes sobre las variables involucradas, esto es, aplicar ese instrumento de medición, y procesar los datos obtenidos.

Para el procesamiento de los datos obtenidos se utilizaron los programas de cómputo denominados SPSS versión 15.0 para Windows, Office XP, y Excel 2010.

La información recabada en el cuestionario se maneja en su presentación original.

Analizar los datos significa categorizar, ordenar, manipular y resumir los datos de la investigación, con el propósito de interpretarlos y evaluarlos para convertirlos en información útil para la toma de decisiones. Los datos se separan en partes para conformar los estudios y de esta manera poder contestar las preguntas de investigación, la evaluación de las hipótesis y por ultimo las conclusiones y recomendaciones.

La escala de tipo Likert se aplicó para analizar el Clima Organizacional del Centro de Actualización del Magisterio en Michoacán, al pedir a los encuestados señalaran el grado de aceptación o rechazo hacia diversos enunciados relacionados con el objeto a investigar, contenidos en un cuestionario conformado por 70 preguntas cerradas, redactadas en lenguaje convencional, y con una escala de cinco puntos a elegir. A cada punto se le asigna una puntuación y al final se obtiene la puntuación total sumando las puntuaciones obtenidas con relación a todas las afirmaciones.

IV.1 Validez y confiabilidad de la investigación

Un instrumento de medición es el recurso que utiliza el investigador para registrar la información o datos sobre las variables que tiene en mente. Bostwick & Kyte (2005) señalan que la función de la medición es establecer una correspondencia entre el “mundo real” y el “mundo conceptual”. El primero provee evidencia empírica, el segundo proporciona modelos teóricos para encontrar sentido a ese segmento del mundo real que se trata de describir.

Toda medición o instrumento de recolección de datos debe reunir los requisitos de confiabilidad y validez.

Para Sampieri y otros (2006, pp. 277-278), la confiabilidad se refiere al grado en que el instrumento produce resultados consistentes y coherentes. La confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produce resultados iguales.

De igual manera, para Sampieri y otros (2006, pp. 277-278), la validez se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir. La validez de contenido se refiere al grado en que un instrumento refleja un dominio específico de contenido de lo que se mide.

Kerlinger (1979) plantea la siguiente pregunta respecto de la validez ¿Está midiendo lo que cree que está midiendo? Si es así, su medida es válida; si no, evidentemente carece de validez.

En tal sentido, en el presente estudio, para constatar si cada uno de los ítems del instrumento, (cuestionario), utilizado para la recolección de los datos logra el

objetivo, se utilizó una prueba alfa de cronbach y correlaciones bivariadas, para constatar su validez y confiabilidad, mediante el procesamiento de datos en el sistema SPSS

Confiabilidad del instrumento de medición

Análisis de fiabilidad

Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Casos	Válidos	40	100.0
	Excluidos(a)	0	.0
	Total	40	100.0

a Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.967	62

En el análisis del clima organizacional del Centro de Actualización del Magisterio en Michoacán, el valor de la confiabilidad al aplicar una prueba alfa de cronbach es de 0.967 indicando una estabilidad muy alta, es decir una fiabilidad sumamente elevada.

IV.2 Correlación de Pearson

La Correlación de Pearson, “Es una prueba estadística para analizar la relación entre dos variables en un nivel de intervalos o de razón”. Cañellas, Castellanos, Piña, & Yera (2007).

Dentro del procesamiento y la interpretación estadística de las variables, es conveniente conocer el cálculo del coeficiente de correlación. El coeficiente de correlación de producto – momento de Pearson (r), se aplica a dos variables por lo menos, éste es un coeficiente de correlación paramétrico que indica con la mayor precisión cuando dos cosas están correlacionadas, es decir hasta qué punto una variación en una corresponde con una variación con otra. Los valores varían de +1.00 que quiere decir correlación positiva perfecta, a través del cero que significa independencia completa o ausencia de correlación, hasta el -1.00 que es una correlación perfecta negativa. La tabla siguiente indica los valores de la correlación de Pearson.

Tabla No. 4: Índice de correlación de Pearson

Índice de correlación de Pearson.	
Tabla índice de correlación de Pearson	
(-0.90) = Correlación negativa muy fuerte	(+0.10 a .20) = Correlación positiva débil.
(-0.75) = Correlación negativa considerable	(+.20 a .40)= baja correlación, definida, pero baja.
(-0.50) = Correlación negativa media.	(+.40a.70)= correlación moderada sustancial.
(-10) = Correlación negativa débil.	(+70 a 90)= correlación marcada, alta.
(0.00) = No existe correlación alguna entre las variables.	(+90 a 1.00)= correlación altísima, muy significativa.
Fuente. Navarro Chàvez, J. (2005, Marzo 1). La productividad de la industria eléctrica en su base de distribución en la división centro occidente de México. <i>Tesis Doctoral</i> , 192. Distrito Federal, México: Instituto Politécnico Nacional.	

Las variables que se analizaron en la investigación, fundamentadas en el marco teórico son cuatro, alusivas a la influencia que tienen la motivación, el liderazgo, la comunicación y la estructura organizacional en el clima organizacional del Centro de Actualización del Magisterio en Michoacán.

El análisis de la correlación que se obtuvo en el estudio efectuado mediante la aplicación de los cuestionarios al personal del CAMM, arroja que la motivación tiene un factor determinante del .835, le sigue la motivación con un .907, posteriormente la comunicación con un .968 y finalmente la Estructura Organizacional con un .877; por lo tanto, la correlación de Pearson se considera como alta y esto se puede constatar en la siguiente tabla:

(+70 a 90)= correlación marcada, alta

Tabla No. 5: Correlación de variables

VARIABLE DEPENDIENTE	VARIABLES INDEPENDIENTES	CORRELACIÓN
• CLIMA ORGANIZACIONAL	• MOTIVACIÓN	.835
	• LIDERAZGO	.907
	• COMUNICACIÓN	.968
	• ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	.877
Fuente: Elaboración Propia		

De manera específica, la tabla de correlación obtenida arroja que la relación e influencia de la variable independiente “motivación” con la variable dependiente “clima organizacional” es de 0.835, es decir es una correlación marcada alta, lo que se traduce como un alto nivel de impacto de la motivación en la determinación del clima organizacional.

La tabla de correlación obtenida muestra que la relación e influencia de la variable independiente “liderazgo” con la variable dependiente “clima organizacional” es de 0.907, es decir es una correlación altísima, muy significativa, lo que se interpreta como un gran nivel de influencia del liderazgo en la determinación del clima organizacional.

La tabla de correlación obtenida muestra que la relación e influencia de la variable independiente “comunicación” con la variable dependiente “clima organizacional” es de 0.968, es decir es una correlación altísima, muy significativa, lo que indica que existe un profundo efecto de la comunicación en la determinación del clima organizacional.

Así mismo, la tabla de correlación obtenida muestra que la relación e influencia de la variable independiente “estructura organizacional” con la variable dependiente “clima organizacional” es de 0.877, es decir es una correlación marcada alta, lo que se traduce en la existencia de una alta incidencia de la estructura organizacional en la determinación del clima organizacional.

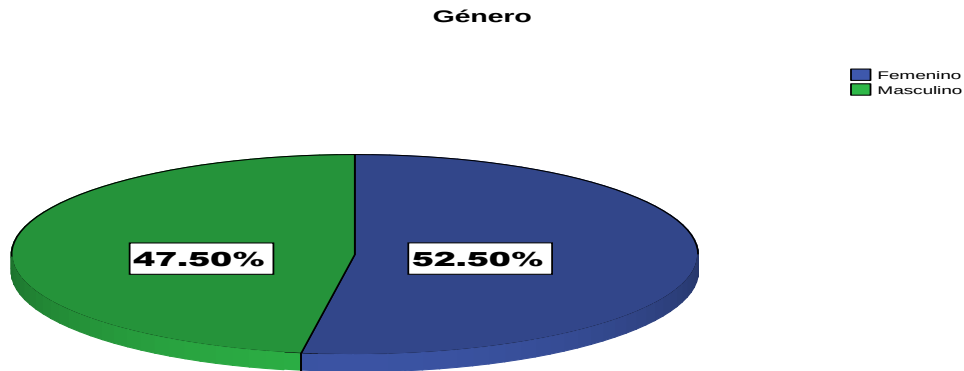
Resumiendo, la tabla de Correlación obtenida arroja que las variables son significativas y directamente relacionadas con el clima organizacional, debido a que el personal del Centro de Actualización del Magisterio en Michoacán percibe que la motivación, el liderazgo, la comunicación y la estructura organizacional influyen de manera determinante en el Clima Organizacional.

IV.3 Resultados de la información general de los encuestados

Tabla No. 6: Género de los encuestados

Género					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Femenino	21	52.5	52.5	52.5
	Masculino	19	47.5	47.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

Gráfico No. 1: Género de los encuestados



Análisis: De un total de cuarenta encuestados, veintiuno pertenecen al género femenino y diecinueve al género masculino, representando así un porcentaje del 52.5% y 47.5%, respectivamente.

Tabla No. 7: Tipo de Contratación del Personal

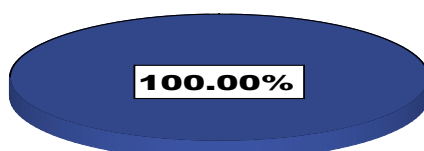
Tipo de contratación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	De base	40	100.0	100.0	100.0

Gráfico No. 2: Tipo de contratación del personal

Tipo de contratación

■ De base



Análisis: Los cuarenta encuestados se encuentran contratados de base, representando así el 100%

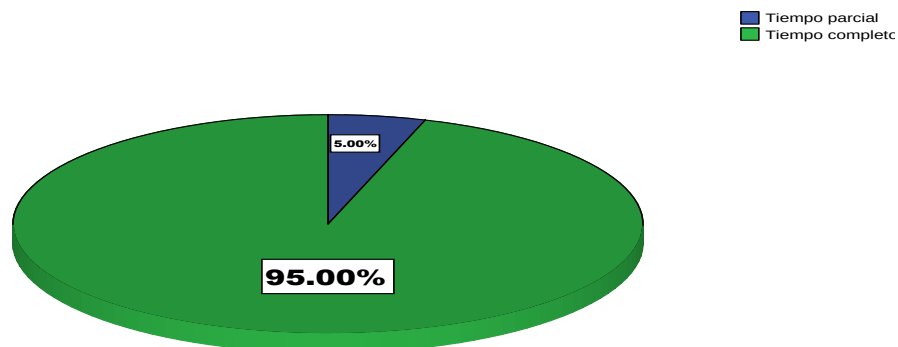
Tabla No. 8: Horas de trabajo del personal

Horas de trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Tiempo parcial	2	5.0	5.0	5.0
	Tiempo completo	38	95.0	95.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

Gráfico No. 3: Horas de trabajo del personal

Horas de trabajo



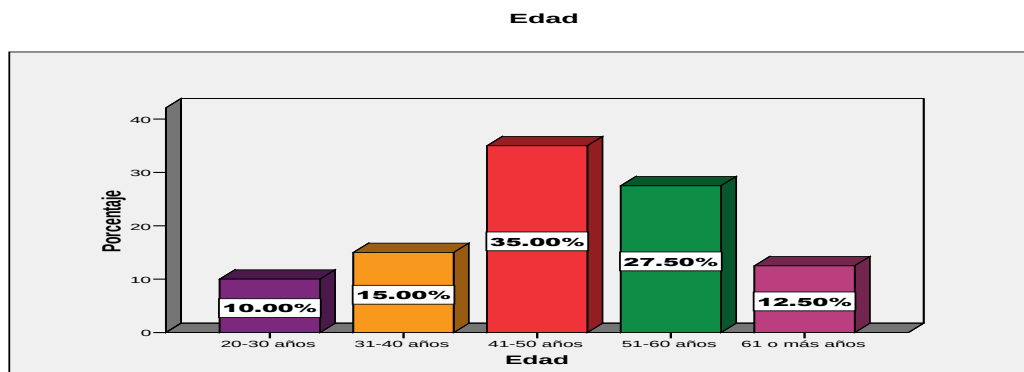
Análisis: De un total de cuarenta encuestados, treinta y ocho están de tiempo completo en el CAMM como trabajadores y dos están con tiempo parcial o incompleto, representando así un porcentaje del 95.00% y 5.00%, respectivamente.

Tabla No. 9: Edad del Personal

Edad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	20-30 años	4	10.0	10.0	10.0
	31-40 años	6	15.0	15.0	25.0
	41-50 años	14	35.0	35.0	60.0
	51-60 años	11	27.5	27.5	87.5
	61 o más años	5	12.5	12.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

Gráfico No. 4: Edad del personal



Análisis: Del total de cuarenta encuestados el 10% representado por cuatro encuestados tienen una edad en un rango de veinte a treinta años, el 15% representado por seis encuestados su edad oscila entre los treinta y uno a cuarenta años, el 35% representado por catorce encuestados tiene una antigüedad laboral oscilante entre los cuarenta y uno a cincuenta años de edad, mientras que el 27.5% de los encuestados, es decir once, cuentan con una edad de cincuenta y uno a sesenta años y finalmente, el 12.5% representado por cinco encuestados cuenta con una edad de sesenta y uno años o más.

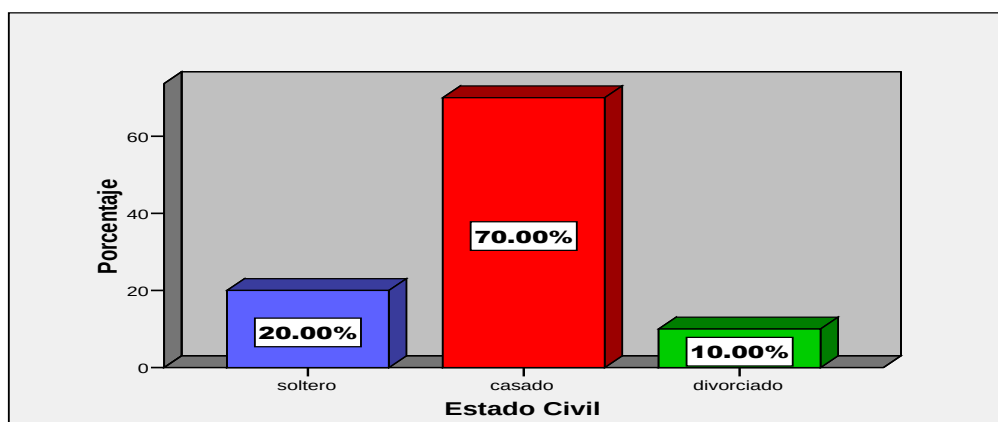
Tabla No. 10: Estado Civil del Personal

Estado Civil

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Soltero	8	20.0	20.0	20.0
	Casado	28	70.0	70.0	90.0
	Divorciado	4	10.0	10.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

Gráfico No. 5: Estado civil del personal

Estado Civil



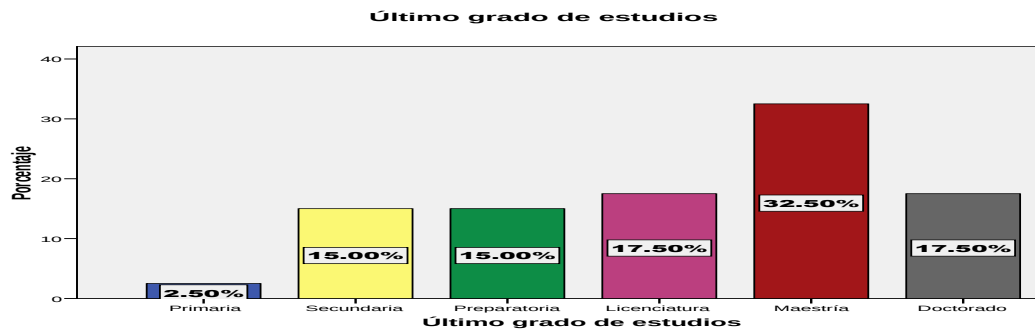
Análisis: Del total de cuarenta encuestados, veintiocho (70%) su estado civil es de casado, mientras que ocho (20%) su estado civil es soltero y cuatro (10%) su estado civil es divorciado.

Tabla No. 11: Último grado de estudios del personal

Último grado de estudios

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Primaria	1	2.5	2.5	2.5
	Secundaria	6	15.0	15.0	17.5
	Preparatoria	6	15.0	15.0	32.5
	Licenciatura	7	17.5	17.5	50.0
	Maestría	13	32.5	32.5	82.5
	Doctorado	7	17.5	17.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

Gráfico No. 6: Último grado de estudios del personal



Análisis: Del 100% de encuestados (40), el 2.5% representado por un encuestado tiene el grado máximo de estudios de primaria, el 15% representado por seis encuestados cuenta con un grado máximo de estudios de secundaria, el 15% representado por seis encuestados cuenta con un grado máximo de preparatoria o nivel medio superior, mientras que el 17.5% representado por siete encuestados tiene un nivel máximo de estudios de licenciatura, el 32.5% representado por trece encuestados tiene un nivel de estudios de maestría, y por último, el 17.5% representado por siete encuestados con nivel de estudios de doctorado.

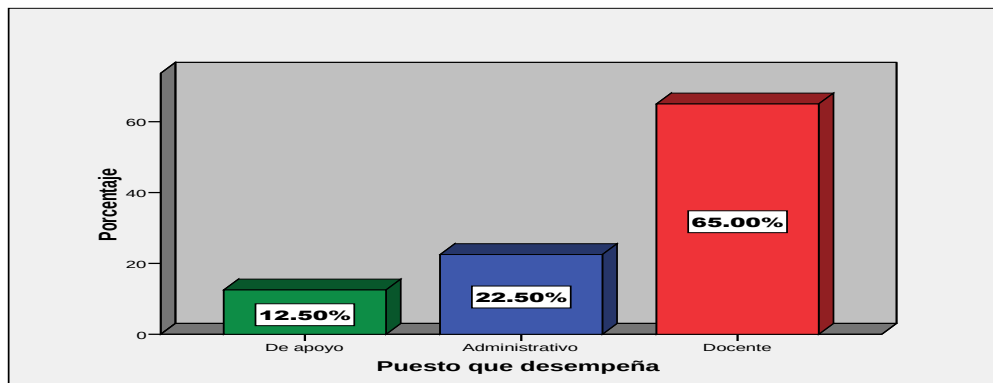
Tabla No. 12: Puesto desempeñado por el personal

Puesto que desempeña

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	De apoyo	5	12.5	12.5	12.5
	Administrativo	9	22.5	22.5	35.0
	Docente	26	65.0	65.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

Gráfico No. 7: Puesto desempeñado por el personal

Puesto que desempeña



Análisis: Del total de cuarenta encuestados, cinco (12.5%) se encuentran desempeñando labores administrativas, mientras que nueve (22.5%) desempeñan trabajos administrativos y veintiséis (65%) se desempeñan como docentes en el CAMM.

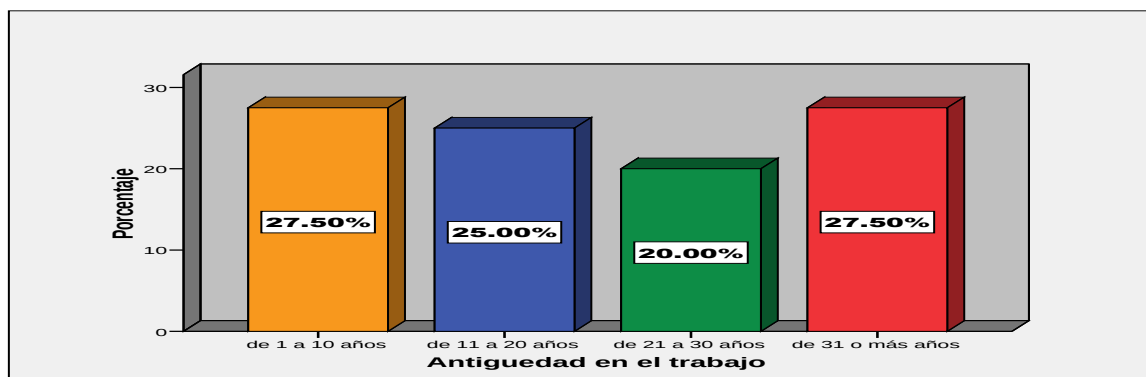
Tabla No. 13: Antigüedad del personal en el trabajo

Antigüedad en el trabajo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos de 1 a 10 años	11	27.5	27.5	27.5
de 11 a 20 años	10	25.0	25.0	52.5
de 21 a 30 años	8	20.0	20.0	72.5
de 31 o más años	11	27.5	27.5	100.0
Total	40	100.0	100.0	

Gráfico No. 8: Antigüedad del personal en el trabajo

Antigüedad en el trabajo



Análisis: Del total de cuarenta encuestados el 27.5% representado por once encuestados tienen una antigüedad en un rango de uno a diez años, el 25% representado por diez encuestados su antigüedad laboral oscila entre los once a veinte años, el 20% representado por ocho encuestados tiene una antigüedad laboral oscilante entre los veintiún a treinta años de antigüedad, mientras que el 27.5% de los encuestados, es decir once, cuentan con una antigüedad de treinta y un años o más.

IV.4 Resultados por variable

VARIABLE INDEPENDIENTE N° 1 MOTIVACIÓN

Al realizar el análisis de los datos recolectados en la investigación, mediante el cuestionario aplicado a los encuestados, relacionados con el impacto de la motivación en el clima organizacional del Centro de Actualización del Magisterio en Michoacán, se obtuvo como resultado que la motivación es percibida por el personal como factor determinante del mismo, misma que es obtenida por el trabajador mediante distintos factores, tales como su gusto por las tareas, reconocimientos escritos y verbales, incentivos, etc. Cabe señalar que el clima organizacional se torna favorable cuando la motivación crece, la cual a su vez aumenta en proporción directa al incremento del gusto de la persona por dichos factores, tal y como se demuestra en las tablas 14 y 15 y en los gráficos 9 y 10:

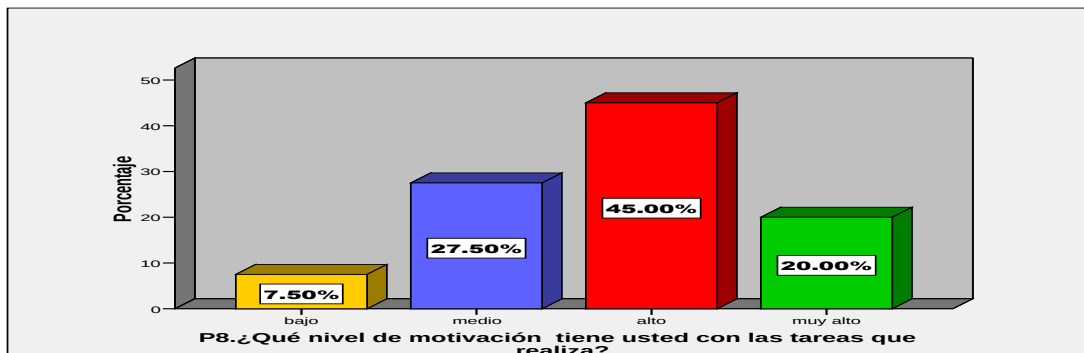
Tabla No. 14: Nivel de motivación por las tareas

P8. ¿Qué nivel de motivación tiene usted con las tareas que realiza?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Bajo	3	7.5	7.5	7.5
	Medio	11	27.5	27.5	35.0
	Alto	18	45.0	45.0	80.0
	muy alto	8	20.0	20.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

Gráfico No. 9: Nivel de motivación por las tareas

P8.¿Qué nivel de motivación tiene usted con las tareas que realiza?



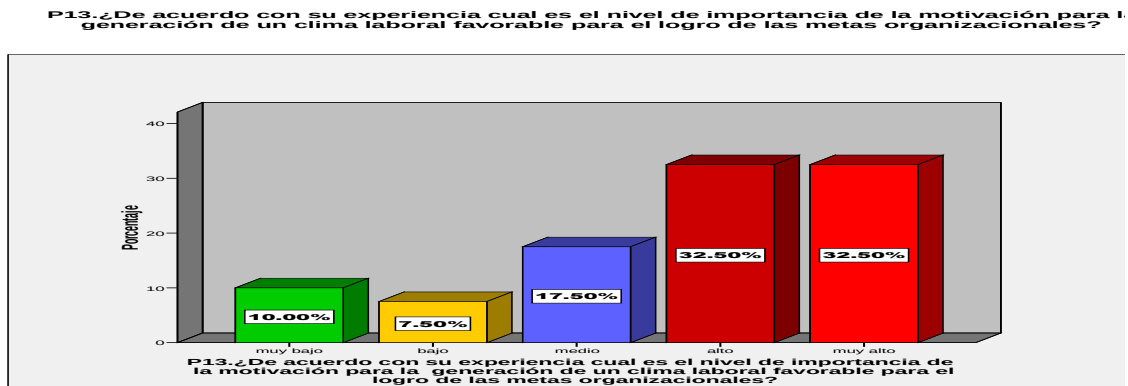
Análisis: Respecto al nivel de motivación por las tareas realizadas, del total de cuarenta encuestados, dieciocho (45%) manifiestan tener un alto nivel, once (27.5%) dicen que tienen un nivel medio, ocho (20%) dicen que tienen un nivel muy alto y tres (7.5%) dicen tener un nivel de motivación bajo.

Tabla No. 15: Nivel de importancia de la motivación para el Clima Laboral

P13. ¿De acuerdo con su experiencia cuál es el nivel de importancia de la motivación para la generación de un clima laboral favorable para el logro de las metas organizacionales?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	muy bajo	4	10.0	10.0	10.0
	Bajo	3	7.5	7.5	17.5
	Medio	7	17.5	17.5	35.0
	Alto	13	32.5	32.5	67.5
	muy alto	13	32.5	32.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

Gráfico No. 10: Nivel de importancia de la motivación para el clima laboral



Análisis: Referente al nivel de importancia de la motivación para la generación de un clima laboral favorable para el logro de las metas organizacionales, del total de cuarenta encuestados, trece (32.5%) respondieron que es alto, otros trece (32.5%) dicen que muy alto, siete (17.5%) respondieron que tiene una importancia media, cuatro (10%) manifiestan que muy bajo y tres (7.5%) dicen que bajo.

VARIABLE INDEPENDIENTE N° 2 LIDERAZGO

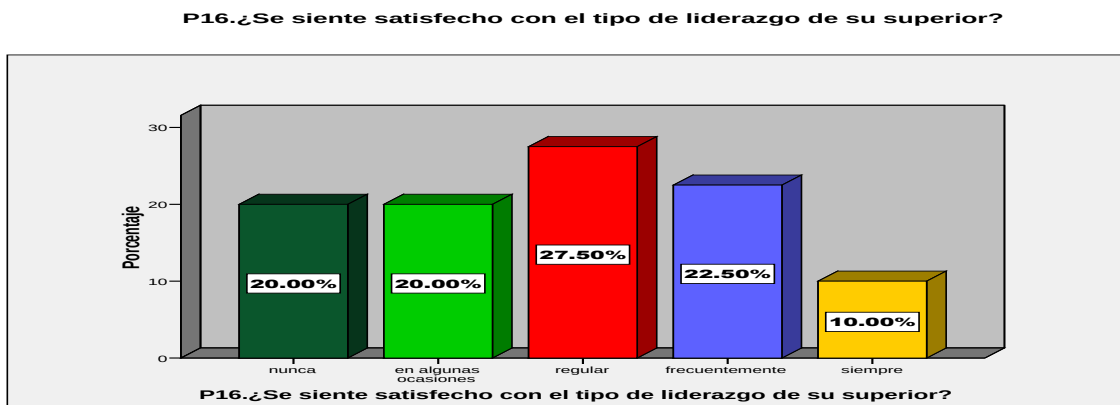
Al realizar el análisis de los datos recolectados en la investigación, mediante el cuestionario aplicado a los encuestados, relacionados con la influencia del liderazgo en el clima organizacional del Centro de Actualización del Magisterio en Michoacán, se obtuvo como resultado que el liderazgo es un elemento primordial para la determinación del mismo, el cual debe existir de manera eficaz en los directivos al momento de ejercer sus roles para propiciar un ambiente laboral favorable a los objetivos. El no existir una figura de líder en la organización propicia una insatisfacción en los miembros que por consecuencia repercute de manera negativa en el ambiente, tal y como se demuestra en las tablas 16 y 17 y en los gráficos 11 y 12:

Tabla No. 16: Satisfacción con el tipo de liderazgo

P16. ¿Se siente satisfecho con el tipo de liderazgo de su superior?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	8	20.0	20.0	20.0
	en algunas ocasiones	8	20.0	20.0	40.0
	Regular	11	27.5	27.5	67.5
	Frecuentemente	9	22.5	22.5	90.0
	Siempre	4	10.0	10.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

Gráfico No. 11: Satisfacción con el tipo de liderazgo



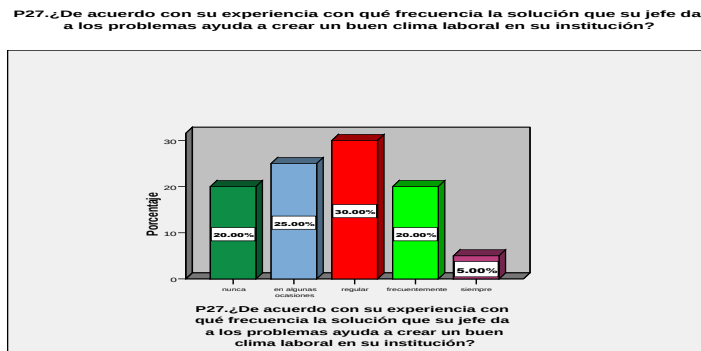
Análisis: Referente al nivel de satisfacción con el tipo de liderazgo de su superior, del total de cuarenta encuestados, once (27.5%) respondieron que sienten una regular satisfacción, nueve (22.5%) dicen que frecuentemente sienten satisfacción con el tipo de liderazgo de su superior, mientras que otros ocho (20%) respondieron que sienten satisfacción por éste aspecto en algunas ocasiones, mientras que otros ocho (20%) manifiestan que nunca sienten satisfacción y cuatro (10%) dicen que siempre sienten satisfacción con el tipo de liderazgo de su superior.

Tabla No. 17: Ambiente laboral generado con la solución de problemas

P27. ¿De acuerdo con su experiencia con qué frecuencia la solución que su jefe da a los problemas ayuda a crear un buen clima laboral en su institución?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	8	20.0	20.0	20.0
	en algunas ocasiones	10	25.0	25.0	45.0
	Regular	12	30.0	30.0	75.0
	Frecuentemente	8	20.0	20.0	95.0
	Siempre	2	5.0	5.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

Gráfico No. 12: Ambiente laboral generado con la solución de problemas



Análisis: Respecto a la frecuencia con que las soluciones dadas por el jefe a sus problemas ayudan a generar un buen clima laboral en la institución, del total de cuarenta encuestados, doce (30%) respondieron regularmente, diez (25%) en algunas ocasiones, ocho (20%) nunca, otros ocho (20%) dicen frecuentemente y dos (5%) dicen siempre.

VARIABLE INDEPENDIENTE N° 3 COMUNICACIÓN

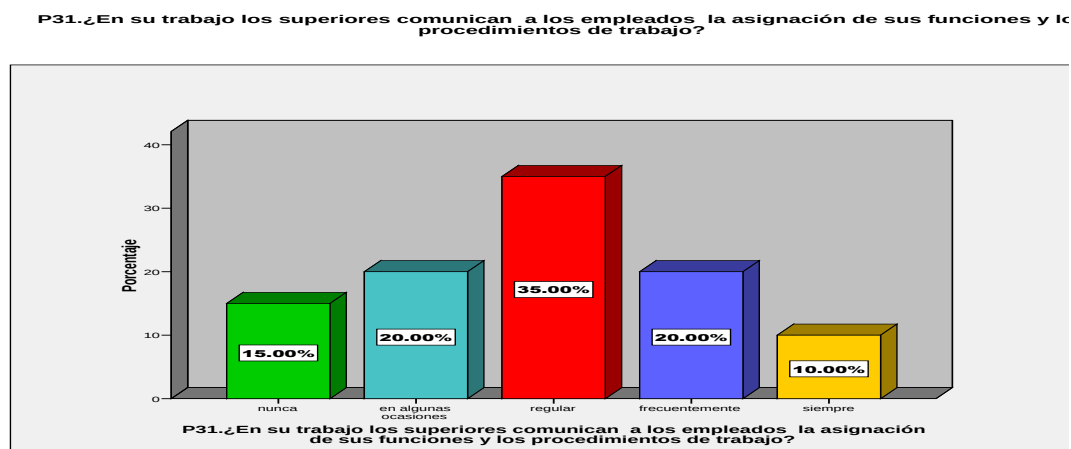
Al realizar el análisis de los datos recolectados en la investigación, mediante el cuestionario aplicado a los encuestados, relacionados con los efectos de la comunicación en el clima organizacional del Centro de Actualización del Magisterio en Michoacán, se obtuvo como resultado que entre mayor y más eficiente sea la comunicación mejor se tornará el ambiente laboral. Si los canales de comunicación no fluyen de manera adecuada propician confusiones en las funciones de sus miembros, comunicación errónea y el no conocimiento de las metas organizacionales, tal y como se demuestra en las tablas 18, 19, 20 y 21 y en los gráficos 13,14, 15 y 16:

Tabla No. 18: Comunicación entre superiores y empleados

P31. ¿En su trabajo los superiores comunican a los empleados la asignación de sus funciones y los procedimientos de trabajo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	6	15.0	15.0	15.0
	en algunas ocasiones	8	20.0	20.0	35.0
	Regular	14	35.0	35.0	70.0
	Frecuentemente	8	20.0	20.0	90.0
	Siempre	4	10.0	10.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

Gráfico No. 13: Comunicación entre superiores y empleados



Análisis: En relación a la comunicación existente entre superiores y trabajadores para la asignación de sus funciones y los procesos de trabajo, del total de cuarenta encuestados, catorce (35%) respondieron que regularmente existe, ocho (20%) dicen que en algunas ocasiones se da, otro ocho (20%) dicen que frecuentemente, seis (15%) dicen que nunca y cuatro (10%) dicen que siempre.

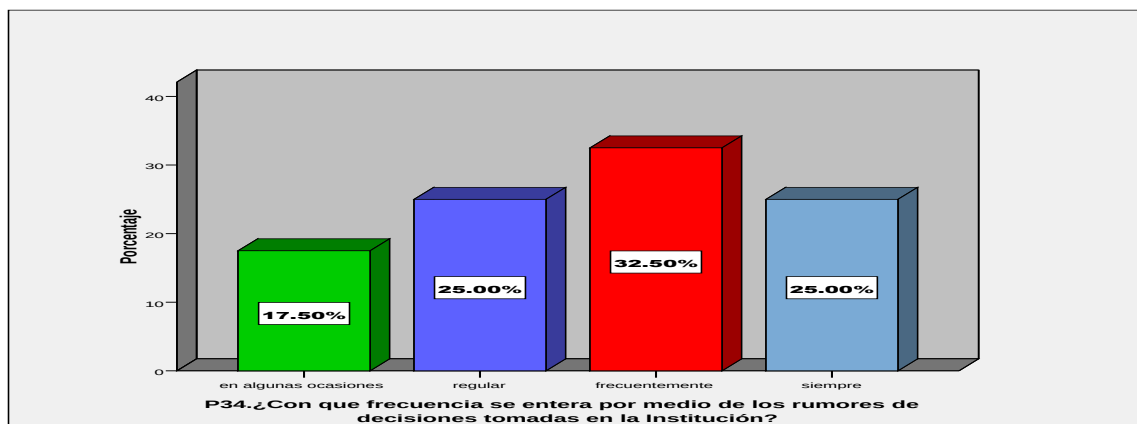
Tabla No. 19: Frecuencia de conocimiento de decisiones por rumores

P34. ¿Con que frecuencia se entera por medio de los rumores de decisiones tomadas en la Institución?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos en algunas ocasiones	7	17.5	17.5	17.5
Regular	10	25.0	25.0	42.5
Frecuentemente	13	32.5	32.5	75.0
Siempre	10	25.0	25.0	100.0
Total	40	100.0	100.0	

Gráfico No. 14: Frecuencia de conocimiento de decisiones por rumores

P34.¿Con que frecuencia se entera por medio de los rumores de decisiones tomadas en la Institución?



Análisis: En relación a la frecuencia con que los trabajadores se enteran de las decisiones tomadas en su institución por medio de rumores, del total de cuarenta encuestados, trece (32.5%) respondieron que frecuentemente, diez (25%) dicen que regularmente, otros diez (25%) dicen que siempre y siete (17.5%) dice que en algunas ocasiones.

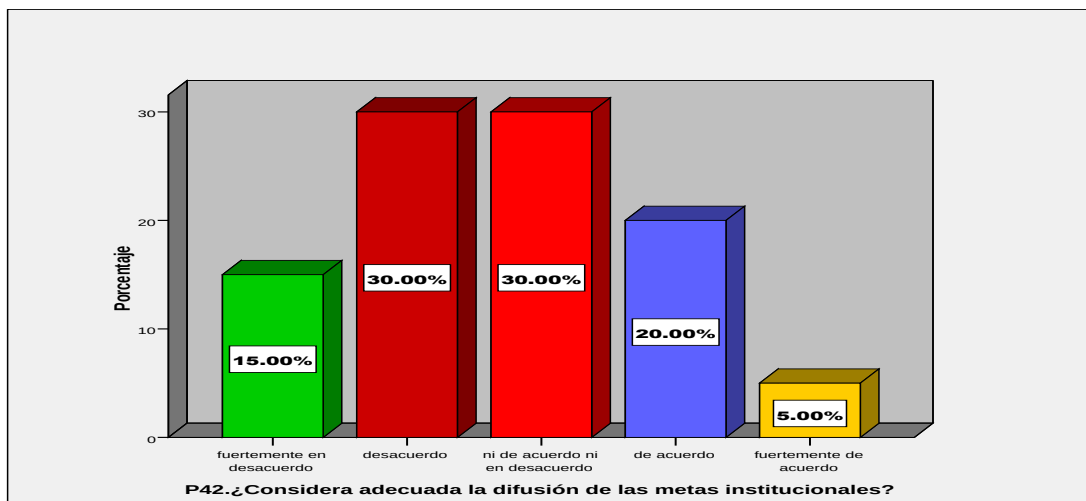
Tabla No. 20: Difusión de metas organizacionales

P42. ¿Considera adecuada la difusión de las metas institucionales?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos fuertemente en desacuerdo	6	15.0	15.0	15.0
Desacuerdo	12	30.0	30.0	45.0
ni de acuerdo ni en desacuerdo	12	30.0	30.0	75.0
de acuerdo	8	20.0	20.0	95.0
fuertemente de acuerdo	2	5.0	5.0	100.0
Total	40	100.0	100.0	

Gráfico No. 15: Difusión de metas organizacionales

P42.¿Considera adecuada la difusión de las metas institucionales?



Análisis: En relación a la adecuada difusión de metas institucionales, del total de cuarenta encuestados, doce (30%) respondieron no estar de acuerdo ni en desacuerdo en este aspecto, otros doce (30%) respondieron estar en desacuerdo con la manera en que se difunden, ocho (20%) dicen estar de acuerdo, seis (15%) dicen estar fuertemente en desacuerdo y dos (5%) dicen estar fuertemente de acuerdo.

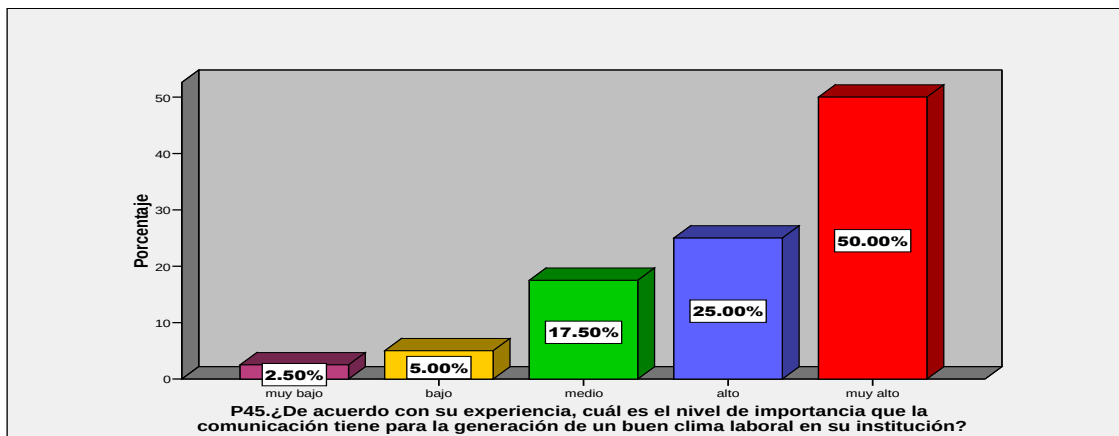
Tabla No. 21: Importancia de la comunicación en el clima laboral

P45.¿De acuerdo con su experiencia, cuál es el nivel de importancia que la comunicación tiene para la generación de un buen clima laboral en su institución?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos muy bajo	1	2.5	2.5	2.5
Bajo	2	5.0	5.0	7.5
Medio	7	17.5	17.5	25.0
Alto	10	25.0	25.0	50.0
muy alto	20	50.0	50.0	100.0
Total	40	100.0	100.0	

Gráfico No. 16: Importancia de la comunicación en el clima laboral

P45.¿De acuerdo con su experiencia, cuál es el nivel de importancia que la comunicación tiene para la generación de un buen clima laboral en su institución?



Análisis: Respecto al nivel de importancia de la comunicación para la generación de un buen clima laboral en la institución, del total de cuarenta encuestados, veinte (50%) respondieron muy alto, diez (25%) respondieron alto, siete (17.5%) dicen medio, dos (5%) dicen bajo y uno (2.5%) dicen muy bajo.

VARIABLE INDEPENDIENTE N°4

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Al realizar el análisis de los datos recolectados en la investigación, mediante el cuestionario aplicado a los encuestados, relacionados con la incidencia de la estructura organizacional en el clima organizacional del Centro de Actualización del Magisterio en Michoacán, se obtuvo como resultado que entre más adecuada, eficaz y eficiente sea la estructura de la organización mejor se tornará el ambiente laboral. A medida que estén mejor diseñados, estructurados, ordenados y coordinados los elementos que integran a la estructura organizacional, tales como el organigrama, manual de puestos y funciones, infraestructura física, control, entre otros, se propicia una mejora en el ambiente laboral, tal y como se demuestra en las tablas 22, 23 y 24 y en los gráficos 17,18 y 19:

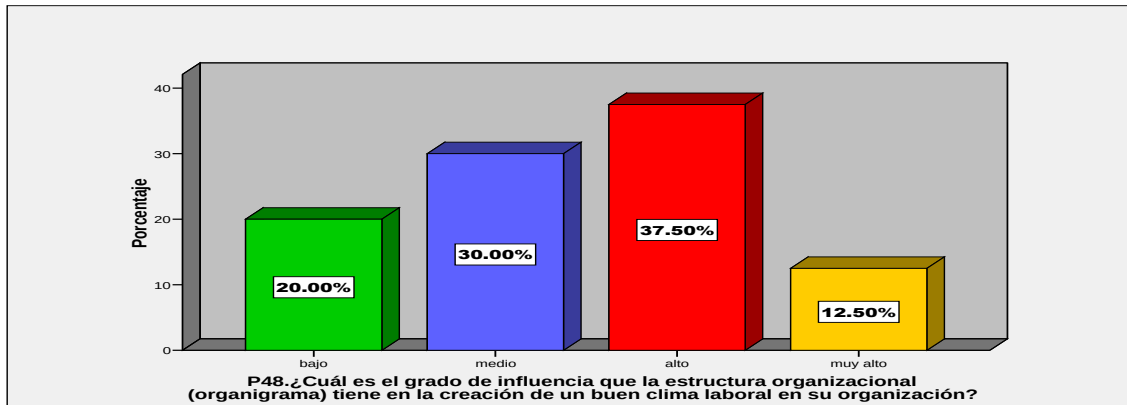
Tabla No. 22: Influencia de la estructura organizacional en el clima laboral

P48. ¿Cuál es el grado de influencia que la estructura organizacional (organigrama) tiene en la creación de un buen clima laboral en su organización?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Bajo	8	20.0	20.0	20.0
	Medio	12	30.0	30.0	50.0
	Alto	15	37.5	37.5	87.5
	muy alto	5	12.5	12.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

Gráfico No. 17: Influencia de la estructura organizacional en el clima laboral

P48.¿Cuál es el grado de influencia que la estructura organizacional (organigrama) tiene en la creación un buen clima laboral en su organización?



Análisis: Respecto al grado de influencia de la estructura organizacional (organigrama) en la creación de un buen clima laboral, del total de cuarenta encuestados, quince (37.5%) respondieron alto, doce (30%) respondieron medio, ocho (20%) dicen bajo y cinco (12.5%) dicen muy alto.

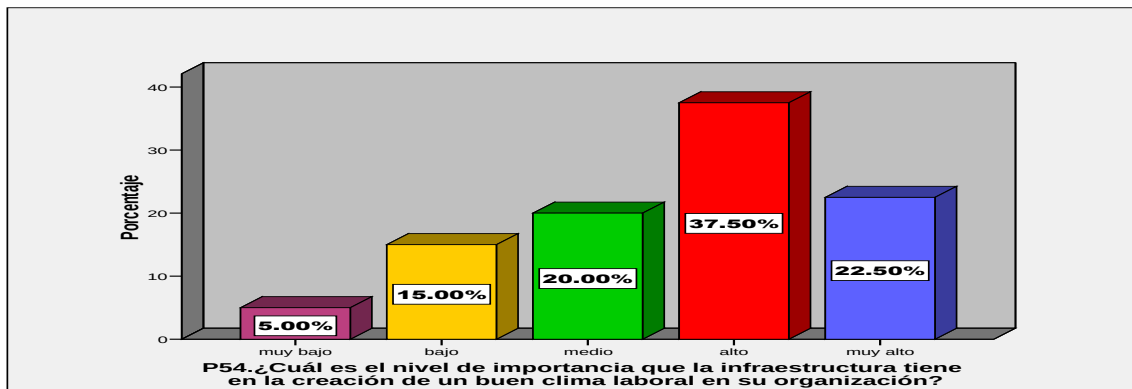
Tabla No. 23: Importancia de la infraestructura en el clima laboral

P54. ¿Cuál es el nivel de importancia que la infraestructura tiene en la creación de un buen clima laboral en su organización?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	muy bajo	2	5.0	5.0	5.0
	Bajo	6	15.0	15.0	20.0
	Medio	8	20.0	20.0	40.0
	Alto	15	37.5	37.5	77.5
	muy alto	9	22.5	22.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

Gráfico No. 18: Importancia de la infraestructura en el clima laboral

**P54.¿Cuál es el nivel de importancia que la infraestructura tiene en la creación de un bi
clima laboral en su organización?**



Análisis: En relación al nivel de importancia que la infraestructura tiene para la creación de un buen clima laboral, del total de cuarenta encuestados, quince (37.5%) respondieron muy alto, nueve (22.5%) respondieron muy alto, ocho (20%) dicen medio, seis (15%) dicen bajo y dos (5%) dicen muy bajo.

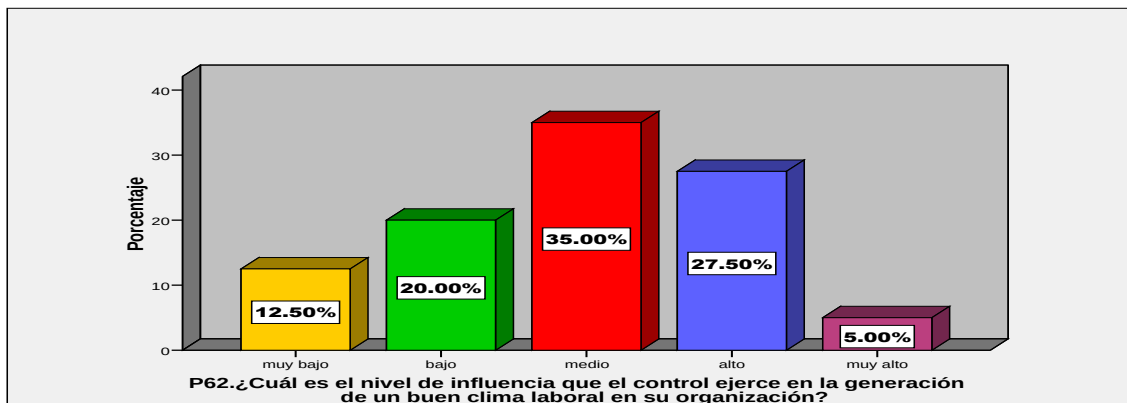
Tabla No. 24: Influencia del control sobre el Clima Organizacional

P62. ¿Cuál es el nivel de influencia que el control ejerce en la generación de un buen clima laboral en su organización?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	muy bajo	5	12.5	12.5	12.5
	Bajo	8	20.0	20.0	32.5
	Medio	14	35.0	35.0	67.5
	Alto	11	27.5	27.5	95.0
	muy alto	2	5.0	5.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

Gráfico No. 19: Influencia del control sobre el clima laboral

P62.¿Cuál es el nivel de influencia que el control ejerce en la generación de un buen clima labo en su organización?



Análisis: Con respecto al nivel de influencia que ejerce el control en la generación de un buen clima laboral en su organización, del total de cuarenta encuestados, catorce (35%) respondieron nivel medio, once (27.5%) respondieron alto, ocho (20%) dicen bajo, cinco (12.5%) dicen muy bajo y dos (5%) dicen muy alto.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La presente investigación: “Análisis del clima organizacional del Centro de Actualización del Magisterio en Michoacán”, su paradigma es de corte cuantitativo con un enfoque empírico-analítico, un método hipotético-deductivo, cuyo objetivo principal fue realizar un análisis descriptivo e interpretativo a los datos recogidos a través de la aplicación de los instrumentos y la comprobación de las hipótesis planteadas; las variables que surgieron de las hipótesis fueron analizadas, lo que permitió llegar a las conclusiones finales de la investigación realizada.

V.1 Conclusiones

El estudio sobre el análisis del clima organizacional reconoció la importancia de la administración en la organización de las instituciones educativas, implicando un concepto que va más allá de la cotidianeidad, es decir, el clima organizacional es en gran medida subjetivo, al ser influido por múltiples factores internos y externos, interrelacionados, según las personas y las circunstancias. Analizar dichos factores es pieza clave para el éxito, al permitir formular y aplicar estrategias que direccionen las actitudes, emociones y comportamiento de sus trabajadores. Entre los factores de mayor impacto en el clima organizacional del Centro de Actualización del Magisterio en Michoacán se encuentran: **la motivación, el liderazgo, la comunicación y la estructura organizacional.**

- De acuerdo con el primer objetivo planteado, relacionado con el impacto de la motivación en el clima organizacional del Centro de Actualización del Magisterio en Michoacán, se concluye que la **motivación** induce al trabajador a realizar las actividades que se le encomiendan, promueve el bienestar individual y colectivo, generando un buen clima organizacional.

El nivel de motivación de los miembros de la organización aumenta cuando existe congruencia entre **salario** y trabajo, de igual manera cuando los directivos dan **reconocimientos** verbales, escritos, premios y/o recompensas; así como **incentivos**: premios, alicientes o recursos monetarios, al trabajador por su desempeño. El gusto por las **tareas** genera actitudes positivas para el desempeño laboral.

Es importante señalar que la **motivación** propicia un clima organizacional que da sentido humano al desarrollo de las funciones de los trabajadores y a su rol dentro de la organización, ayudando así al cumplimiento de las metas establecidas.

- De conformidad con el segundo objetivo planteado, relacionado a los efectos del liderazgo en el clima organizacional del Centro de Actualización del Magisterio en Michoacán, se concluye que el **liderazgo** se concibe como uno de los aspectos fundamentales en la determinación del clima en una organización. En el CAMM el liderazgo es inapropiado; la toma de decisiones, la asignación de tareas y el manejo de conflictos, se realizan con poca participación de los subordinados, traducido en centralismo directivo, dejando de lado el trabajo colaborativo, creando así una atmósfera desfavorable para el desarrollo institucional. Finalmente, los superiores en calidad de líderes no son percibidos como tales por los miembros de la organización al no realizar sus funciones administrativas eficientemente, en pos de un clima organizacional favorable al logro de las metas.

- Con relación con el tercer objetivo planteado, relacionado a los efectos de la comunicación en el clima organizacional del Centro de Actualización del Magisterio en Michoacán, se concluye que la **comunicación** eficaz y eficiente genera un ambiente laboral favorable al cumplimiento de los objetivos organizacionales. Los elementos más importantes que inciden en el clima organizacional, son: **canales de información, relaciones interpersonales como medio de comunicación informal, niveles jerárquicos, grado de confianza y difusión de metas.**

Los niveles jerárquicos no son funcionales para una comunicación clara y precisa que defina de manera consensual las jerarquías, obligaciones y derechos, favorecedores de un buen clima organizacional; la comunicación de directivos a empleados no es eficaz ni eficiente, al no dar respuestas en tiempo y forma a dudas, demandas e inquietudes; propiciando que la información se canalice por medios informales, mediante las relaciones interpersonales, favoreciendo la confianza entre compañeros más que entre empleados y superiores, impactando esto, en la inadecuada difusión de metas y una desfavorecedora atmosfera social.

- De acuerdo con el cuarto objetivo planteado, relacionado a la incidencia de la estructura organizacional en el clima organizacional del Centro de Actualización del Magisterio en Michoacán, se concluye que sus miembros conocen y perciben a la **estructura organizacional** como determinante en gran medida del clima laboral al definir el modo en que se dividen, agrupan y coordinan las tareas. Por consecuencia tiene un alto efecto en las actitudes, comportamientos, desarrollo y bienestar de los miembros. Sus elementos principales son: diseño de puestos (organigramas y manuales), infraestructura física, reglamentos, normas-políticas y control.

V.2 Recomendaciones

Las recomendaciones surgen de acuerdo con los resultados que arrojó la investigación en el Centro de Actualización del Magisterio en Michoacán, las cuales son las siguientes:

- El clima organizacional requiere de la **motivación** como fuerza o razón que impulsa a sus miembros a realizar las tareas encomendadas, lo que propicia el cumplimiento de los objetivos y éxito de la organización. Los factores detonantes de la motivación deben ser diseñados y aplicados de manera estratégica en beneficio del clima organizacional. Entre los principales factores se encuentran el salario, los reconocimientos e incentivos y al gusto por las tareas.
- El salario, debe ser congruente con el trabajo que se desarrolla, debe servir como satisfactor a las necesidades de quien lo percibe y así lograr que impacte en la mejora del clima laboral.
- Con respecto a los **reconocimientos e incentivos**, se recomienda se diseñen programas para otorgarlos con frecuencia, sea en forma de alicientes verbales, escritos o monetarios, en premios y/o recompensas; que creen un sentimiento de satisfacción en el trabajador que lo haga sentir “particularmente” motivado.
- Para la realización de las **tareas**, es recomendable crear programas que promuevan el gusto por ellas, otorgar mayor apoyo de superiores y compañeros, motivándolos así a realizarlas con gusto y convicción.

- El **liderazgo** como aspecto fundamental en la determinación del clima en una organización, es recomendable que los superiores ejerzan un estilo de liderazgo definido y efectivo para motivar a los empleados, crear ambientes agradables y por consecuencia alcanzar las metas organizacionales.
- Los superiores en su rol de líderes deben realizar la **toma de decisiones y la asignación de tareas**, de manera equitativa y en la medida de lo posible considerando la opinión y participación de los empleados, de manera que se sientan parte de la organización. El líder debe propiciar el trabajo colaborativo para **el logro de las metas**.
- El **manejo de conflictos** por los superiores en su papel de líderes, se recomienda esté basado en los lineamientos establecidos y mediante consenso entre superiores y subordinados, de manera que el empleado lo perciba de forma justa y se genere un ambiente sin conflictos.
- Los **canales de información, la comunicación entre niveles jerárquicos y el establecimiento y difusión de metas**, deben de establecerse y ejercerse mediante estrategias organizacionales que aseguren la correcta transmisión de información entre niveles, de superior a inferior y viceversa, de manera que la información fluya eficientemente para crear ambientes favorables al cumplimiento de los objetivos.

Respecto a **las relaciones interpersonales como medio de comunicación informal y el grado de confianza generado mediante la comunicación**, se recomienda se establezcan programas para la integración entre miembros de la organización, de manera que la

comunicación generada por este medio sea sana, ayude a sentir confianza entre ellos, brindando beneficios en el ambiente organizacional, sin que traspase u ocupe el lugar de la información formal en cuestiones administrativas de la organización.

- La **estructura organizacional** debe de estar estratégicamente planteada, estructurada y aplicada, para cumplir con su objetivo y definir el modo en que se dividan, organicen y coordinen las tareas, creando un ambiente propicio para el desarrollo del trabajo sin obstáculos administrativos, físicos o de otra índole. Entre los elementos que conforman a la estructura organizacional se encuentran **el diseño de puestos (organigramas y manuales), reglamentos, normas-políticas y control**. Se recomienda, una vez establecidos por los encargados de la administración y en consenso, a medida de lo posible, con los trabajadores, difundirlos de manera generalizada al personal y apegarse a la aplicación de sus contenidos respecto a la asignación de funciones acorde con perfiles, desarrollo del trabajo, tiempos para realizarlo y controles sobre los mismos.

Otro elemento importante de la estructura organizacional es la **Infraestructura física**, referida a las instalaciones, mobiliario y equipo de trabajo, debiendo ser suficiente y responder a las necesidades de los integrantes de la organización, con la finalidad de proporcionar ambientes adecuados para el desarrollo laboral, intelectual y personal de los trabajadores.

Bibliografía

- Ackoff, R. (1967). *The design of social research*. Chicago: University of Chicago.
- Albarran, M., & Escobar, G. (2004). *Método de investigación: El conocimiento, la ciencia y el proceso de investigación*. México, D.F.: Publicaciones Cultural.
- Alcover, C. M. (2005). "Cultura y Clima Organizacional" en *Introducción a la Psicología de las Organizaciones*, Rodríguez, F.G. y Alcover C.M. (Coord.). Madrid: Alianza S.A.
- Amorós, E. (2007). Comportamiento organizacional. *Lambayeque, USAT*, 244.
- Bostwick, G., & Kyte, N. (2005). *Measurement*. En R.M. Grinnell y Y.A. Unrau (Eds.) *Social work: Research and evaluation. Quantitative and qualitative approaches* (7a. ed.). Nueva York: Oxford University Press.
- Brito, Y., & Jiménez, J. C. (2009). Evaluación del Clima Organizacional Universitario. Caso: Facultad de Ingeniería -Universidad de Carabobo. *Revista Ingeniería Industrial. Actualidad y Nuevas*, 1(2), 72-80.
- Brunet, L. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones: definición, diagnóstico y consecuencias*. México: Trillas.
- CAMM. (2005). *Diseño Curricular de la Maestría en Educación con terminal en Educación Preescolar y Educación Primaria del CAMM*. México, D.F., México.
- CAMM, C. d. (2002-2004). *Plan de Desarrollo Institucional*. Morelia: CAMM.
- Camp, R. C. (2001). *Benchmarking* (Quinta ed.). México: Panomara.
- Cañellas Granda, J., Castellanos, Piña, & Yera. (2007). Aspectos del clima organizacional en el Policlínico Universitario. *MediSur Revista Electrónica*, 5(3), 79-84.
- Cañellas, J., Castellanos, M., Piña, C. N., & Yera. (2007). *Redalyc*. (F. d. Cienfuegos, Productor, & Medisur) Obtenido de <http://www.redalyc.org/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=180020205013>

- Castro Sáez, B. (2001). *Redalyc*. Obtenido de <http://www.redalyc.org/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=173513844007>
- Chiavenato, I. (2002). *Administración en los nuevos tiempos*. . Bogotá: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: McWraw Hill.
- Chiavenato, I. (2010). *Innovaciones de la Administración* (Quinta ed.). México: McGrawHill.
- Christensen, L. (2000). *Experimental Methodology* (8a. ed.). Boston: Allyn and Bacon.
- Consulta Mitofsky. (2012). Obtenido de <http://consulta.mx/web/index.php/estudios/tamano-de-muestra>
- Córcega, A., & Subero, L. (2009). *Análisis de los factores que influyen en el clima organizacional del Liceo Bolivariano "CREACIÓN CANTARRANA", Cumaná-Estado Sucre*. Recuperado el 14 de 08 de 2012
- Covo, M. E. (1973). *Conceptos comunes en la metodología de la investigación sociológica*. México: Instituto de Investigaciones Sociales, UNAM.
- Creswell, J. (2005). *Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative Research* (2a. ed.). Upper Saddle River: Pearson Education Inc.
- Davis, K. (1987). *El comportamiento humano en el trabajo*. México: Mc Graw Hill.
- Dessler, G. (1994). *Organización y administración. Enfoque situacional*. México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Ferman, G., & Levin, J. (1979). *Investigación en Ciencias Sociales*. México: Limusa.
- Flores, M., Ramírez, G., & Monroy, G. (2013). *Crear y recrearse en la investigación acción*. (I. P. Posgrado, Ed.) Celaya, Guanajuato, México: Hear Industria gráfica.

- García, F. M. (2002). *Metodología de la investigación* (1a. ed.). México, D.F., México.
- Gibson, Ivancevich, & Donnelly. (2003). *Las organizaciones, comportamiento, estructura, procesos* (Décima ed.). México, D.F.: McGrawHill Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- González, T. L. (2004). Análisis del clima organizacional y su relación. Tesis. 26-30. Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey.
- Grinnell, R. (1997). *Social Work research & evaluation: Quantitative and qualitative approaches* (5a. ed.). Itaca: E.E. Peacock Publisher.
- Haberer, J. B., & Webb, M. W. (1997). *Administración Total de la Calidad (TQM)*. México: Grupo Editorial Iberoamérica, S.A. de C.V.
- Halpin, A., & Croft, D. (1963). The Organizational Climate of Schools. *En Wallace, M.J.(1975). Measurement Modifications for Assessing Organizational Climate in Hospital. Academy of Management Journal, 18(1), 82-97.*
- Hernández J., M. A. (1989). Clima Organizacional. Un método para su estudio aplicado en una institución educativa. Tesis. México: Centro Interdisciplinario de Investigación y Docencia de Educación Tecnológica.
- Hitt, M. A., Duane I., R., & Hoskisson, R. E. (2010). *Administración Estratégica* (7a. ed.). México: Cengage Learning.
- John R. Schermerhorn, J. (2010). *Administración*. México, D.F.: Limusa, S.A. de C.V.
- Keith, D., & Newstrom, J. W. (2003). *Comportamiento Humano* (Onceava ed.). México, D.F.: Litográfica Ingramex.
- Kerlinger, F. (1979). *Enfoque conceptual de la investigación del comportamiento*. México: Nueva Editorial Interamericana.
- Korman, A. (1977). Personnel Attitudes and Motivation. *Annual Review of Psychology*, 178.
- La Real Academia Española, D. (s.f.). Recuperado el 2012, de <http://lema.rae.es/drae/>

- León, G., & Montero, I. (2003). *Métodos de investigación en Psicología y Educación* (3a. ed.). Madrid: McGraw-Hill/Interamericana.
- Lewin, K. (1951). *Field Theory in social science*. Nueva York: Harper and Bros.
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. (1939). "Patterns of aggressive behaviour in experimental created social climates". *Journal of social Psychology*(10), 271-299.
- Likert, R. (1961). *New patterns of management*. Nueva York: Mc Graw Hill.
- Litton, G. (1971). *La investigación académica*. Buenos Aires: Bowker Editores.
- Litwin, G., & Stringer, R. (1968). *Motivation and Organizational Climate*. Boston: Division of Research, Harvard University .
- Lussier, R. N., & Achua, C. F. (2011). *Liderazgo, Teoría y Aplicación de habilidades*. (Cuarta ed.). México, D.F.: Cengage Learning Editores SA de CV.
- Luthans, F. (2008). *Comportamiento Organizacional* (Undécima ed.). México, D.F.: McGraw-Hill Interamericana.
- Martínez, J. A. (2011). *La cadena de valor de las empresas exportadoras de aguacate ubicadas en Uruapan, Michoacán*. Morelia, Michoacán, México: UMSNH.
- Muñiz, R. (2006). *Marketing en el Siglo XXI*. . Obtenido de <http://www.marketing-xxi.com/teorias-de-la-motivacion>
- Reyes P., A. (2003). *Administración de Empresas. Teoría y práctica* (Quincuagésimotercera ed.). México, México: Editorial Limusa, S.A. de C.V.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Comportamiento Organizacional* (Décimo Tercera ed.). México, D.F.: Pearson Prentice Hall.
- Rodríguez, D. (1999). *Diagnóstico Organizacional*. D.F., México: Alfaomega.
- Rojas, R. (2001). *Guía para realizar investigaciones sociales* (26a. ed.). México: Plaza y Valdés.
- Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación* (Cuarta ed.). México, D.F.: McGraw-Hill.

- Sandoval, A. A. (2007). *¿Cuáles son los efectos de la estructura organizacional de la escuela actual sobre el trabajo del Maestro?. Tesis.*, Universidad Virtual del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey.
- SEE. (2012). *Secretaría de Educación en el Estado de Michoacán*. Obtenido de http://www.educacion.michoacan.gob.mx/index.php?option=com_content&view=article&id=91&Itemid=220
- SEE, D. d. (01 de 03 de 2006). Notificación de movimientos en el catálogo de centros de trabajo .
- SEP. (2004). Ciento Cincuenta Años de la Formación de Maestros Mexicanos. (S. d. Púbñoca, Ed.) *Colección Cuadernos SEP*(8).
- SEP. (s.f.). <http://www.sep.gob.mx>. Recuperado el 2012, de Secretaría de Educación Pública:
http://www.sep.gob.mx/es/sep1/sep1_Historia_de_la_SEP
- Sherman, A. (2001). *Administración de recursos humanos*. (12ª edición ed.). México: International Thomson.
- Soto, E. (2001). *Comportamiento organizacional. El impacto de las emociones*. México, D.F.: Thomson Learning.
- Spendolini, M. J. (1994). *Benchmarking*. Ed. Norma.
- SPSS, M. (s.f.). (IBM) Obtenido de <http://www.spss.com.mx/>
- Stephen P. Robbins, T. A. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México,D.F.: Litográfica Ingramex, S.A.
- Ucros Brito, M. (mayo-agosto de 2011). Factores del clima organizacional en las universidades de la Costa Caribe Colombiana. *Omnia*, 17(2), 91-102.
- Unrau, Y., Grinnell, R., & Williams, M. (2005). *The quantitative research approach. En R.M. Grinnell y Y.A. Unrau (Eds). Social Work: Research and evaluation. Quantitative and qualitative approaches* (7a. ed.). Nueva York: Oxford University Press.
- Valenzo, M. A. (2011). *La competitividad en la administración de la cadena de suministro en las empresas exportadoras de aguacate del Estado de Michoacán*. Morelia, Michoacán, México: UMSNH.

Varela, R. (2001). *Innovación Empresarial* (Segunda ed.). México: Prentice Hall.

Vazquez, R., & Guadarrama, J. d. (2001). *Sistema de Investigación Científica Redalyc*. (R. I. Educar", Ed.) Obtenido de <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=31103505>

Zepeda, H. F. (1999). *Psicología Organizacional* (Primera ed.). México: Addison Wesley Longman, S.A. de C.V.

Zorrilla, S. (2009). *Introducción a la metodología de la investigación*. México, D.F.: Nexos Sociedad Ciencia y Literatura, S.A. de C.V.

ANEXOS

Anexo No. 1: Análisis de frecuencias de resultados por variables

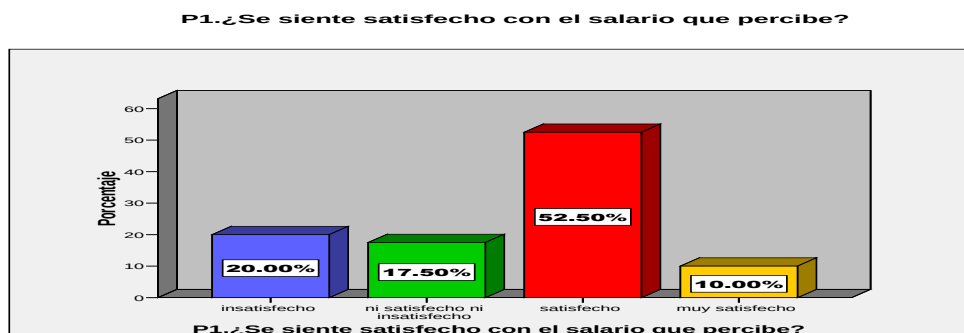
Variable Independiente N° 1 Motivación

Tabla No. 25: Nivel de satisfacción con el salario

P 1 ¿Se siente satisfecho con el salario que percibe?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Insatisfecho	8	20.0	20.0	20.0
	ni satisfecho ni insatisfecho	7	17.5	17.5	37.5
	Satisfecho	21	52.5	52.5	90.0
	muy satisfecho	4	10.0	10.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

Gráfico No. 20: Nivel de satisfacción con el salario



Análisis: De un total de cuarenta encuestados, en relación con el nivel de satisfacción que siente con el salario que perciben, veintiuno (52.50%) se

encuentran satisfechos, ocho (20%) se sienten insatisfechos, siete (17.5%) no se sienten ni satisfechos ni insatisfechos y cuatro (10%) se sienten muy satisfechos.

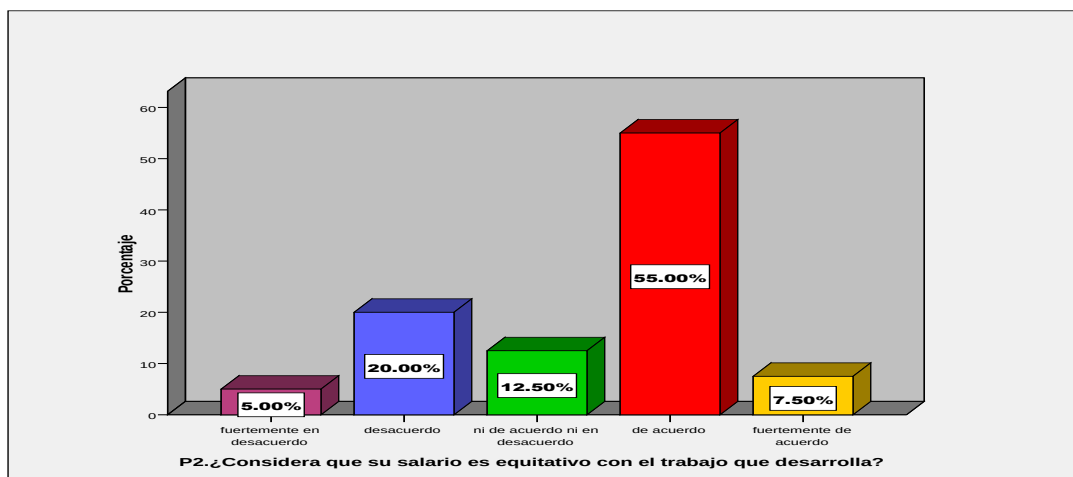
Tabla No. 26: Equidad entre salario y trabajo del personal

P2. ¿Considera que su salario es equitativo con el trabajo que desarrolla?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	fuertemente en desacuerdo	2	5.0	5.0	5.0
	Desacuerdo	8	20.0	20.0	25.0
	ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	12.5	12.5	37.5
	de acuerdo	22	55.0	55.0	92.5
	fuertemente de acuerdo	3	7.5	7.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

Gráfico No. 21: Equidad entre salario y trabajo del personal

P2.¿Considera que su salario es equitativo con el trabajo que desarrolla?



Análisis: Con relación a la equidad entre el trabajo desarrollado y el salario percibido, de un total de cuarenta encuestados, veintidós (55%) están de acuerdo, ocho (20%) están en desacuerdo, cinco (12.5%) no están de acuerdo ni en

desacuerdo, tres (7.5%) están fuertemente de acuerdo y dos (5.0%) están fuertemente en desacuerdo.

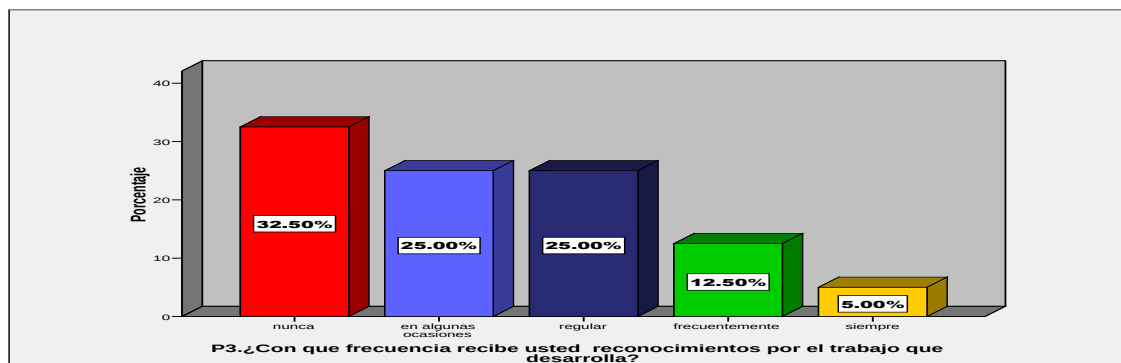
Tabla No. 27: Reconocimientos al personal

P3. ¿Con que frecuencia recibe usted reconocimientos por el trabajo que desarrolla?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	13	32.5	32.5	32.5
	en algunas ocasiones	10	25.0	25.0	57.5
	Regular	10	25.0	25.0	82.5
	Frecuentemente	5	12.5	12.5	95.0
	Siempre	2	5.0	5.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

Gráfico No. 22: Reconocimientos al personal

P3.¿Con que frecuencia recibe usted reconocimientos por el trabajo que desarrolla?



Análisis: Con relación a la frecuencia con que recibe reconocimiento por el trabajo desarrollado, del total de cuarenta encuestados, trece (32.5%) manifiestan que nunca, diez (25%) dicen que en algunas ocasiones, diez (25%) dicen que

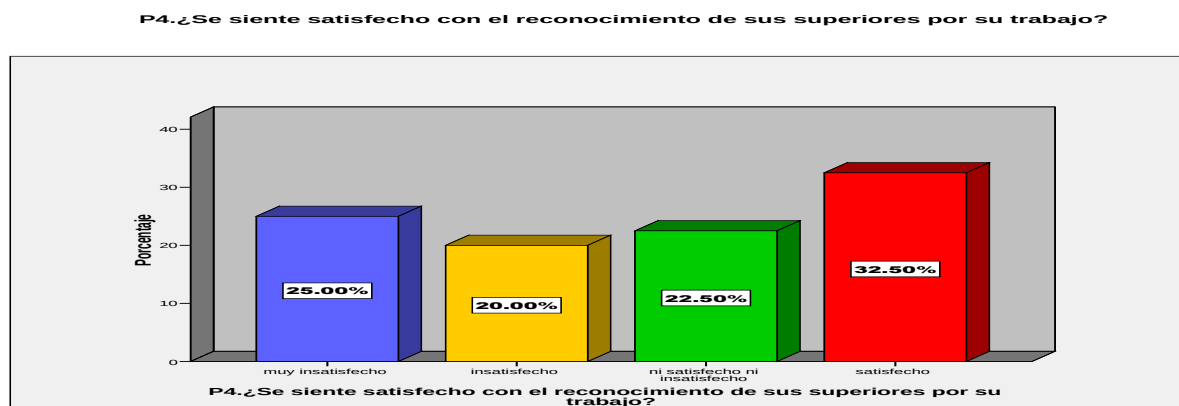
regularmente, cinco (12.5%) manifiestan que frecuentemente y dos (5.0%) dicen que siempre.

Tabla No. 28: Nivel de satisfacción con el reconocimiento de los superiores

P4. ¿Se siente satisfecho con el reconocimiento de sus superiores por su trabajo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	muy insatisfecho	10	25.0	25.0	25.0
	Insatisfecho	8	20.0	20.0	45.0
	ni satisfecho ni insatisfecho	9	22.5	22.5	67.5
	Satisfecho	13	32.5	32.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

Gráfico No. 23: Nivel de satisfacción con el reconocimiento de los superiores



Análisis: Respecto a la satisfacción con el reconocimiento de los jefes a los subordinados por su trabajo, del total de cuarenta encuestados, trece (32.5%)

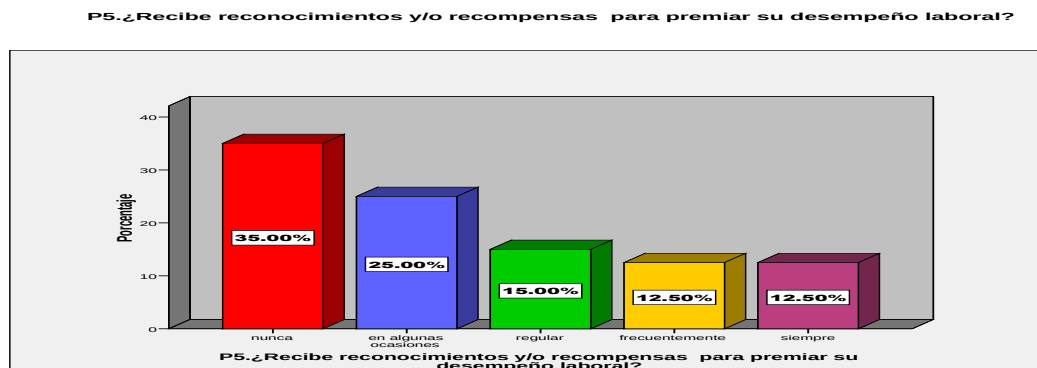
manifiestan satisfacción, diez (25%) se sienten muy insatisfechos, nueve (22.5%) no sienten satisfacción ni insatisfacción y ocho (20%) sienten insatisfacción.

Tabla No. 29: Nivel de reconocimientos y/o recompensas al personal

P 5. ¿Recibe reconocimientos y/o recompensas para premiar su desempeño laboral?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	14	35.0	35.0	35.0
	en algunas ocasiones	10	25.0	25.0	60.0
	Regular	6	15.0	15.0	75.0
	Frecuentemente	5	12.5	12.5	87.5
	Siempre	5	12.5	12.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

Gráfico No. 24: Nivel de reconocimientos y/o recompensas al personal



Análisis: Referente al nivel de reconocimientos y/o recompensas que se dan como premios al desempeño laboral a los trabajadores, del total de cuarenta encuestados, catorce (35%) manifiestan nunca recibirlos, diez (25%) dicen que en algunas ocasiones, seis (15%) dicen que regularmente los recibe, cinco (12.5%)

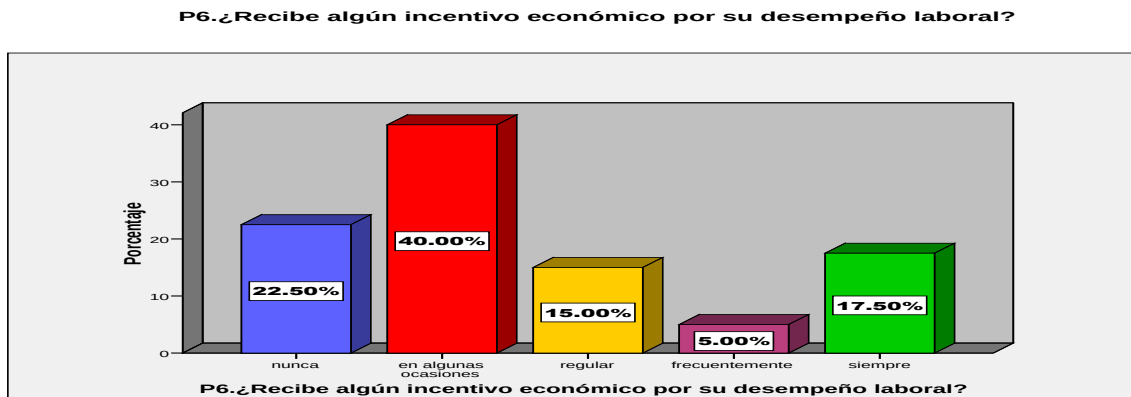
manifiestan que frecuentemente y otro cinco (12.5%) dicen que siempre los recibe.

Tabla No. 30: Nivel de incentivos económicos

P6. ¿Recibe algún incentivo económico por su desempeño laboral?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Nunca	9	22.5	22.5	22.5
en algunas ocasiones	16	40.0	40.0	62.5
Regular	6	15.0	15.0	77.5
Frecuentemente	2	5.0	5.0	82.5
Siempre	7	17.5	17.5	100.0
Total	40	100.0	100.0	

Gráfico No. 25: Nivel de incentivos económicos



Análisis: Referente al nivel de incentivos económicos dados a los trabajadores por su desempeño laboral, del total de cuarenta encuestados, dieciséis (40%) manifiestan recibirlos en algunas ocasiones, nueve (22.5%) dicen que nunca, siete

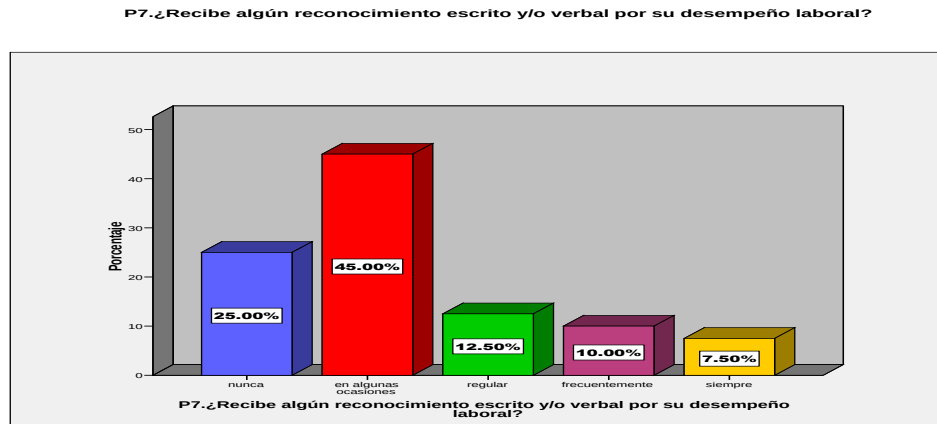
(17.5%) dicen que siempre, seis (15%) manifiestan que los reciben regularmente y dos (5%) dicen que frecuentemente.

Tabla No. 31: Nivel de reconocimientos escritos y/o verbales

P7. ¿Recibe algún reconocimiento escrito y/o verbal por su desempeño laboral?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	10	25.0	25.0	25.0
	en algunas ocasiones	18	45.0	45.0	70.0
	Regular	5	12.5	12.5	82.5
	Frecuentemente	4	10.0	10.0	92.5
	Siempre	3	7.5	7.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

Gráfico No. 26: Nivel de reconocimientos escritos y/o verbales



Análisis: Referente a la frecuencia con que los trabajadores reciben reconocimientos escritos y/o verbales por su desempeño laboral, del total de cuarenta encuestados, dieciocho (45%) manifiestan recibirlos en algunas

ocasiones, diez (25%) dicen que nunca, cinco (12.5%) dicen que regularmente, cuatro (10%) manifiestan que los reciben frecuentemente y tres (7.5%) dicen que siempre.

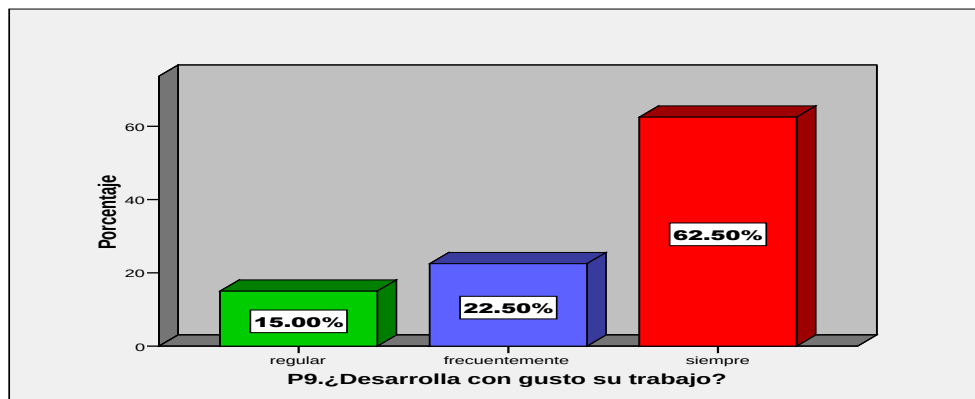
Tabla No. 32: Grado de gusto por el trabajo

P9. ¿Desarrolla con gusto su trabajo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Regular	6	15.0	15.0	15.0
	frecuentemente	9	22.5	22.5	37.5
	Siempre	25	62.5	62.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

Gráfico No. 27: Grado de gusto por el trabajo

P9.¿Desarrolla con gusto su trabajo?



Análisis: Respecto al gusto con que desarrollan su trabajo, del total de cuarenta encuestados, veinticinco (62.5%) manifiestan realizarlo siempre con gusto, nueve

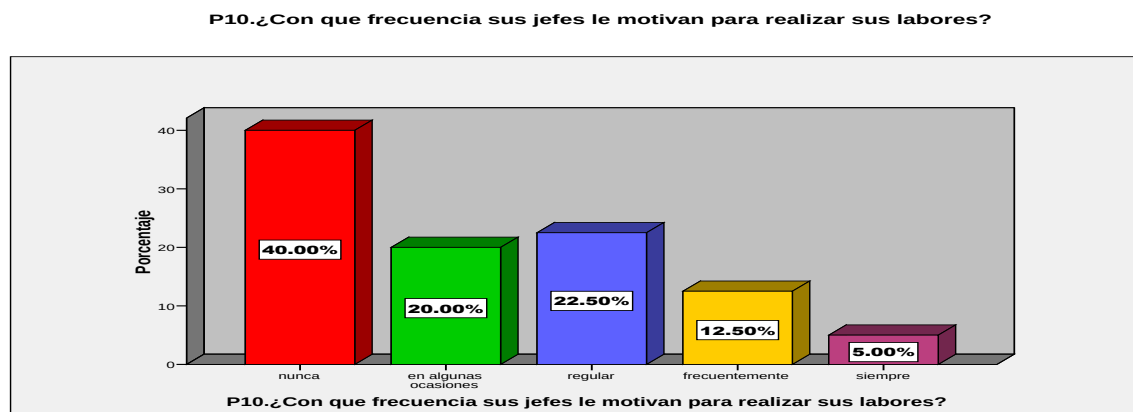
(22.5%) dicen que frecuentemente lo hacen con gusto y seis (15%) dicen que regularmente lo desarrollan con gusto.

Tabla No. 33: Frecuencia con que motivan los jefes al personal

P10.¿Con que frecuencia sus jefes le motivan para realizar sus labores?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	16	40.0	40.0	40.0
	en algunas ocasiones	8	20.0	20.0	60.0
	Regular	9	22.5	22.5	82.5
	Frecuentemente	5	12.5	12.5	95.0
	Siempre	2	5.0	5.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

Gráfico No. 28: Frecuencia con que motivan los jefes al personal



Análisis: Referente a la frecuencia de motivación por parte de los jefes a sus subordinados para la realización de sus labores, del total de cuarenta encuestados, dieciséis (40%) respondieron que nunca la tienen, nueve (22.5%)

dicen que regularmente, ocho (20%) respondieron que en algunas ocasiones la tienen, cinco (12.5%) manifiestan que frecuentemente y dos (5%) dicen que siempre.

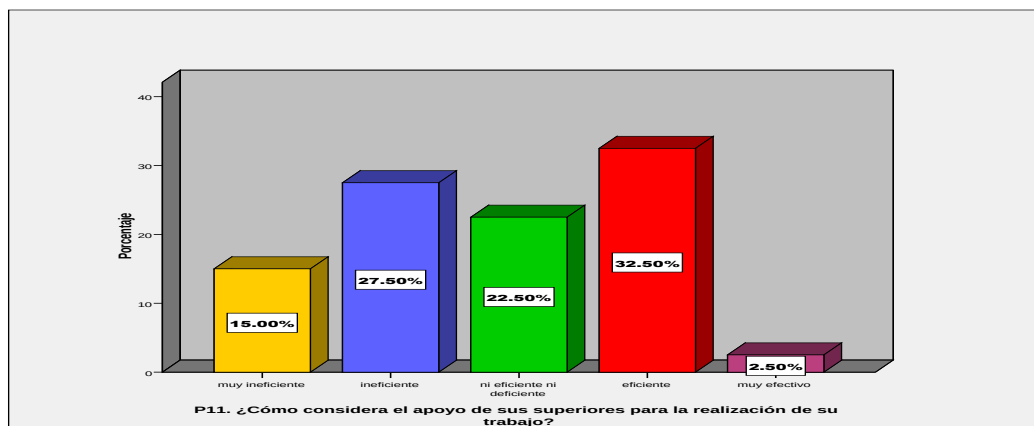
Tabla No. 34: Grado de apoyo de superiores al personal

P11. ¿Cómo considera el apoyo de sus superiores para la realización de su trabajo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	muy ineficiente	6	15.0	15.0	15.0
	Ineficiente	11	27.5	27.5	42.5
	ni eficiente ni deficiente	9	22.5	22.5	65.0
	Eficiente	13	32.5	32.5	97.5
	muy efectivo	1	2.5	2.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

Gráfico No. 29: Grado de apoyo de superiores al personal

P11. ¿Cómo considera el apoyo de sus superiores para la realización de su trabajo?



Análisis: Referente al grado de apoyo por parte de los jefes a sus subordinados para la realización de su trabajo, del total de cuarenta encuestados, trece (32.5%)

respondieron que es eficiente, once (27.5%) dicen que es ineficiente, nueve (22.5%) respondieron que no es eficiente ni deficiente, seis (15%) manifiestan que es muy ineficiente y uno (2.5%) dice que es muy efectivo.

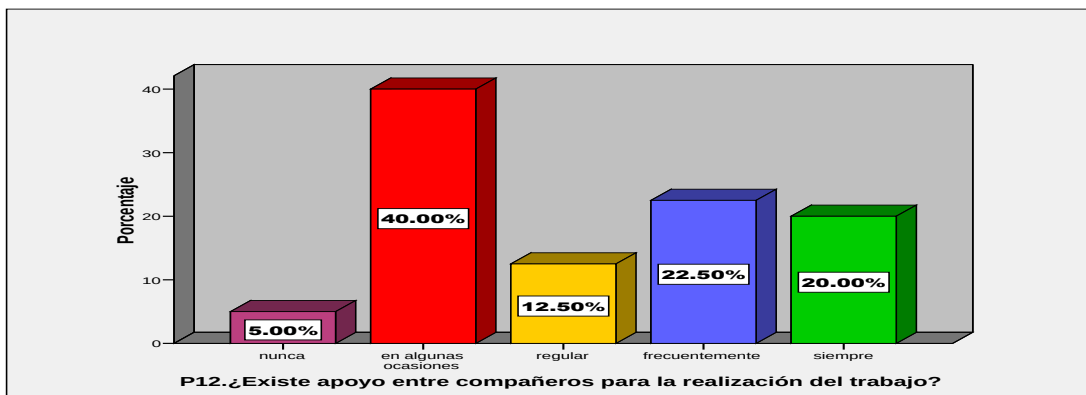
Tabla No. 35: Grado de apoyo entre compañeros

P12. ¿Existe apoyo entre compañeros para la realización del trabajo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	2	5.0	5.0	5.0
	en algunas ocasiones	16	40.0	40.0	45.0
	Regular	5	12.5	12.5	57.5
	Frecuentemente	9	22.5	22.5	80.0
	Siempre	8	20.0	20.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

Gráfico No. 30: Grado de apoyo entre compañeros

P12.¿Existe apoyo entre compañeros para la realización del trabajo?



Análisis: Referente al grado de apoyo entre compañeros para la realización del trabajo, del total de cuarenta encuestados, dieciséis (40%) respondieron que en algunas ocasiones lo tienen, nueve (22.5%) dicen que frecuentemente, ocho

(20%) respondieron que siempre lo tienen, cinco (12.5%) manifiestan que regularmente y dos (5%) dicen que nunca.

Variable Independiente N° 2 Liderazgo

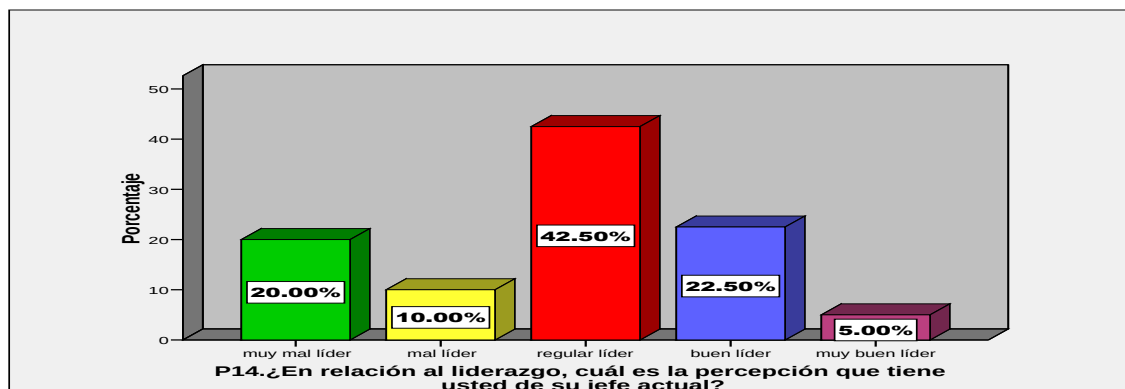
Tabla No. 36: Percepción del liderazgo del jefe

P14. ¿En relación al liderazgo, cuál es la percepción que tiene usted de su jefe actual?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	muy mal líder	8	20.0	20.0	20.0
	mal líder	4	10.0	10.0	30.0
	regular líder	17	42.5	42.5	72.5
	buen líder	9	22.5	22.5	95.0
	muy buen líder	2	5.0	5.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

Gráfico No. 31: Percepción del liderazgo del jefe

P14.¿En relación al liderazgo, cuál es la percepción que tiene usted de su jefe actual



Análisis: Referente a la percepción del liderazgo de su jefe actual, del total de cuarenta encuestados, diecisiete (42.5%) respondieron que es un líder regular,

nueve (22.5%) dicen que es buen líder, ocho (20%) respondieron que es muy mal líder, cuatro (10%) manifiestan que es mal líder y dos (5%) dicen que es muy buen líder.

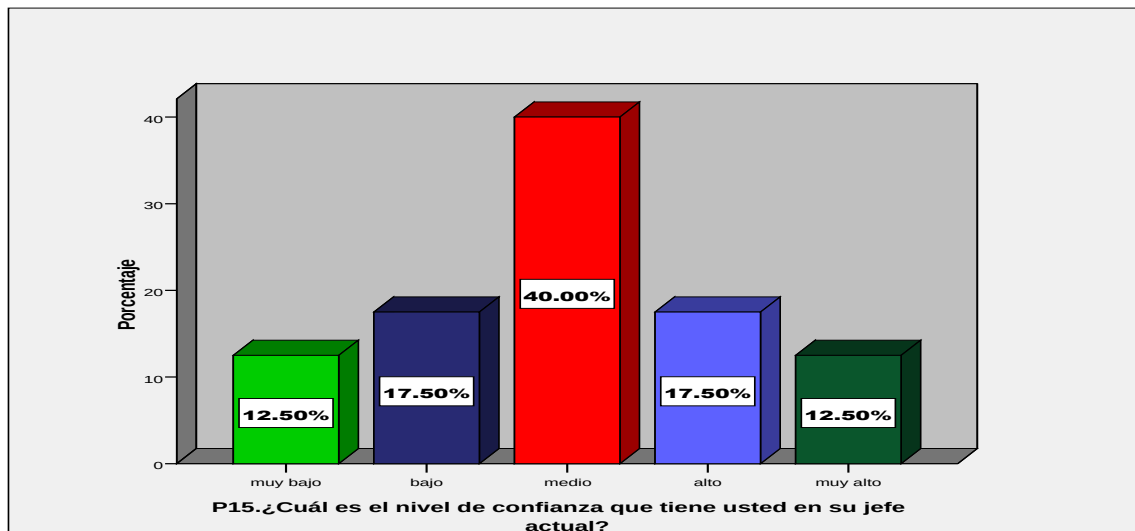
Tabla No. 37: Nivel de confianza al jefe

P15. ¿Cuál es el nivel de confianza que tiene usted en su jefe actual?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	muy bajo	5	12.5	12.5	12.5
	bajo	7	17.5	17.5	30.0
	medio	16	40.0	40.0	70.0
	Alto	7	17.5	17.5	87.5
	muy alto	5	12.5	12.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

Gráfico No. 32: Nivel de confianza al jefe

P15.¿Cuál es el nivel de confianza que tiene usted en su jefe actual?



Análisis: Referente al nivel de confianza con su jefe actual, del total de cuarenta encuestados, dieciséis (40%) respondieron que es medio, siete (17.5%) dicen que

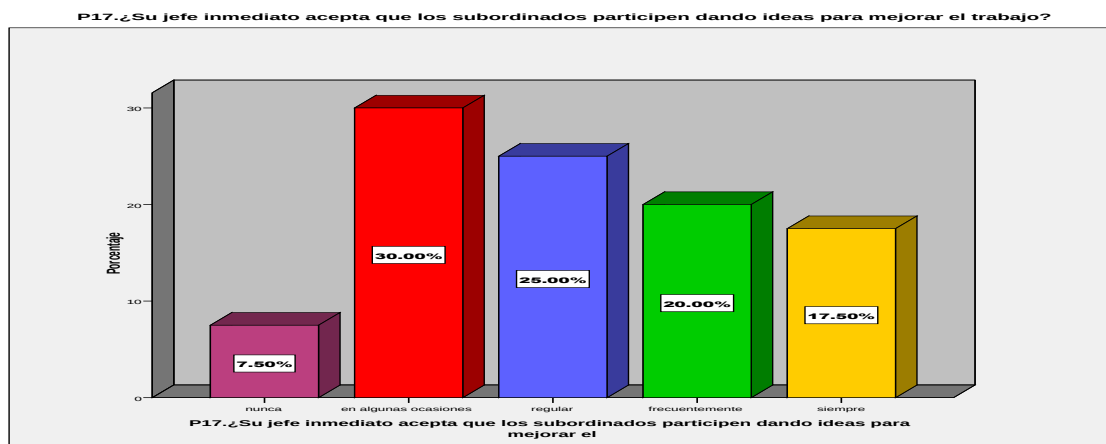
es bajo, mientras que otros siete (17.5%) respondieron que es alto, cinco (12.5%) manifiestan que es muy bajo y otros cinco (12.5%) dicen que es muy alto.

Tabla No. 38: Participación del personal para ideas de mejora al trabajo

P17. ¿Su jefe inmediato acepta que los subordinados participen dando ideas para mejorar el trabajo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	3	7.5	7.5	7.5
	en algunas ocasiones	12	30.0	30.0	37.5
	Regular	10	25.0	25.0	62.5
	Frecuentemente	8	20.0	20.0	82.5
	Siempre	7	17.5	17.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

Gráfico No. 33: Participación del personal para ideas de mejora al trabajo



Análisis: Referente a la frecuencia con que les es permitido a los subordinados por parte de sus jefes participar con ideas para mejorar el trabajo, del total de cuarenta

encuestados, doce (30%) respondieron que en algunas ocasiones, diez (25%) dicen que regularmente, ocho (20%) respondieron que frecuentemente, siete (17.5%) manifiestan que siempre y tres (7.5%) dicen que nunca.

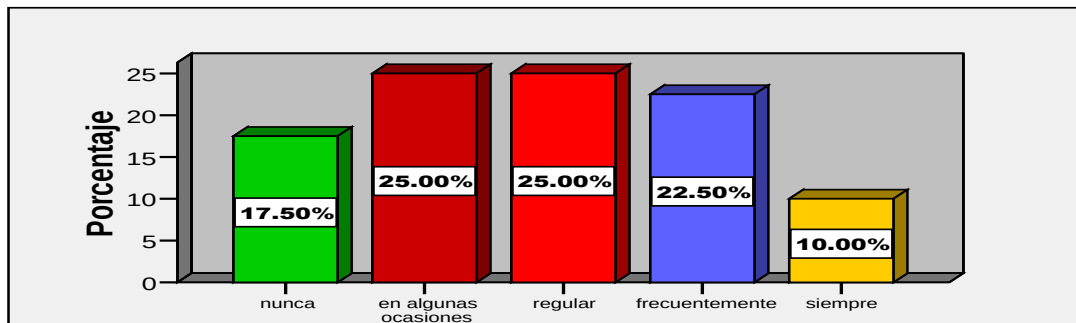
Tabla No. 39: Promoción del trabajo en grupo

P18. ¿Su jefe inmediato promueve el trabajo en grupo, estimulando una competencia justa hacia el logro de las metas institucionales?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Nunca	7	17.5	17.5	17.5
en algunas ocasiones	10	25.0	25.0	42.5
Regular	10	25.0	25.0	67.5
Frecuentemente	9	22.5	22.5	90.0
Siempre	4	10.0	10.0	100.0
Total	40	100.0	100.0	

Gráfico No. 34: Promoción del trabajo en grupo

P18. ¿Su jefe inmediato promueve el trabajo en grupo, estimulando una competencia justa hacia el logro de las metas institucionales?



Análisis: Referente a la frecuencia con que el jefe inmediato promueve el trabajo en grupo, estimulando la competencia justa hacia el logro de las metas organizacionales, del total de cuarenta encuestados, diez (25%) respondieron que en algunas ocasiones, otros diez (25%) dicen que regularmente, nueve (22.5%)

respondieron que frecuentemente, siete (17.5%) manifiestan nunca y cuatro (10%) dicen que siempre.

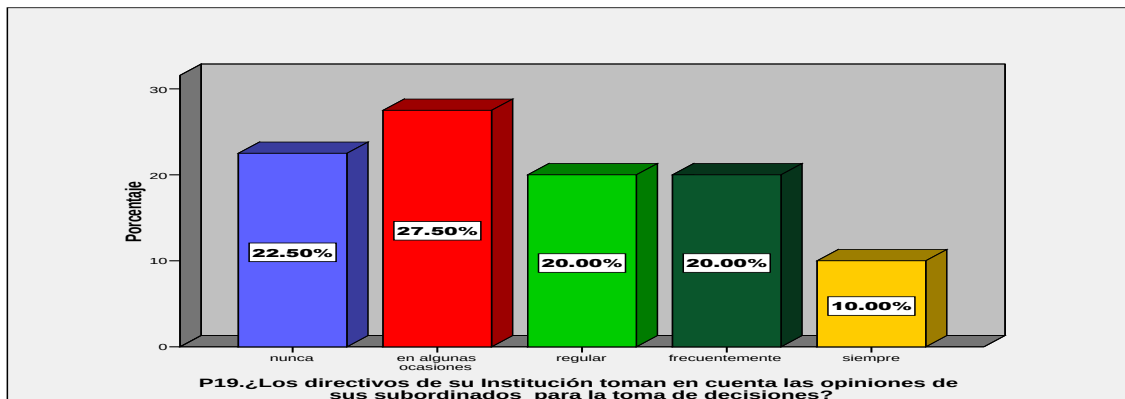
Tabla No. 40: Participación del personal en la toma de decisiones

P19. ¿Los directivos de su Institución toman en cuenta las opiniones de sus subordinados para la toma de decisiones?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	9	22.5	22.5	22.5
	en algunas ocasiones	11	27.5	27.5	50.0
	Regular	8	20.0	20.0	70.0
	Frecuentemente	8	20.0	20.0	90.0
	Siempre	4	10.0	10.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

Gráfico No. 35: Participación del personal en la toma de decisiones

P19.¿Los directivos de su Institución toman en cuenta las opiniones de sus subordinados para toma de decisiones?



Análisis: Referente a la frecuencia con que los directivos toman en cuenta las opiniones de sus subordinados para la toma de decisiones, del total de cuarenta encuestados, once (27.5%) respondieron que en algunas ocasiones, nueve

(22.5%) dicen que nunca, ocho (20%) respondieron que frecuentemente, otro ocho (20%) manifiestan que regularmente y cuatro (10%) dicen que siempre.

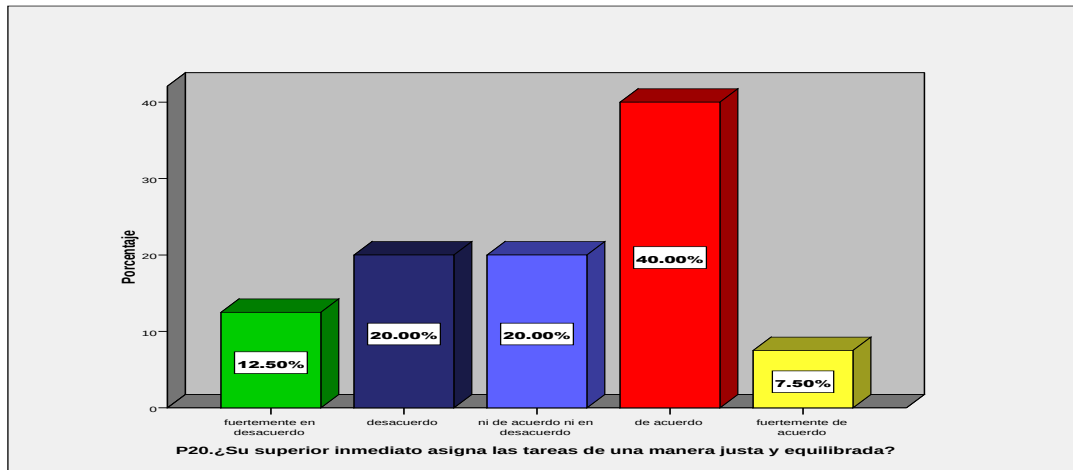
Tabla No. 41: Asignación de las tareas

P20. ¿Su superior inmediato asigna las tareas de una manera justa y equilibrada?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	fuertemente en desacuerdo	5	12.5	12.5	12.5
	Desacuerdo	8	20.0	20.0	32.5
	ni de acuerdo ni en desacuerdo	8	20.0	20.0	52.5
	de acuerdo	16	40.0	40.0	92.5
	fuertemente de acuerdo	3	7.5	7.5	100.0
Total		40	100.0	100.0	

Gráfico No. 36: Asignación de las tareas

P20. ¿Su superior inmediato asigna las tareas de una manera justa y equilibrada?



Análisis: Referente a la forma de asignación de tareas de manera justa y equilibrada por parte del superior inmediato, del total de cuarenta encuestados, dieciséis (40%) respondieron estar de acuerdo, ocho (20%) en desacuerdo, ocho (20%) respondieron no estar de acuerdo ni en desacuerdo, cinco (12.5%)

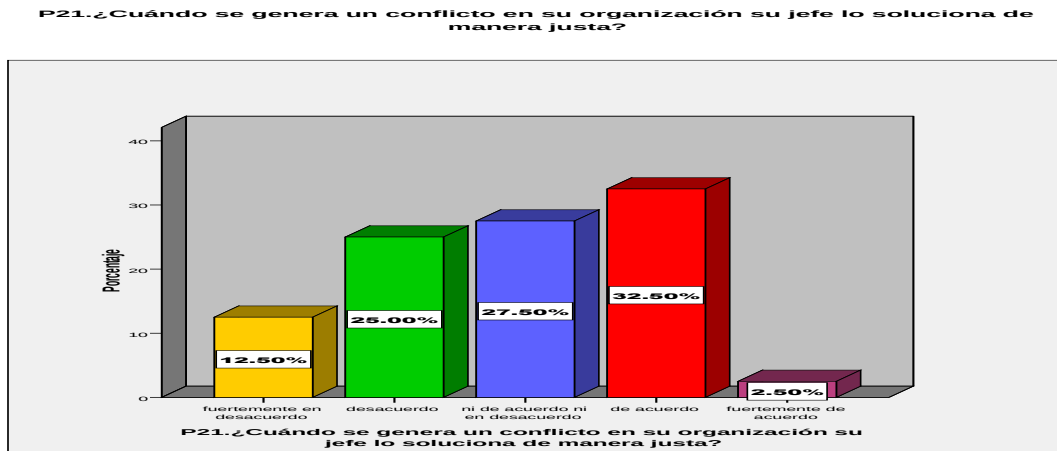
manifiestan estar fuertemente en desacuerdo y tres (7.5%) dicen estar fuertemente de acuerdo.

Tabla No. 42: Percepción de la solución a los conflictos

P21. ¿Cuándo se genera un conflicto en su organización su jefe lo soluciona de manera justa?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	fuertemente en desacuerdo	5	12.5	12.5	12.5
	Desacuerdo	10	25.0	25.0	37.5
	ni de acuerdo ni en desacuerdo	11	27.5	27.5	65.0
	de acuerdo	13	32.5	32.5	97.5
	fuertemente de acuerdo	1	2.5	2.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

Gráfico No. 37: Percepción de la solución a los conflictos



Análisis: Referente a la forma de solucionar conflictos de manera justa por parte del jefe inmediato, del total de cuarenta encuestados, trece (32.5%) respondieron estar de acuerdo, once (27.5%) dicen no estar de acuerdo ni en desacuerdo, diez

(25%) están en desacuerdo, cinco (12.5%) manifiestan estar fuertemente en desacuerdo y uno (2.5%) dicen estar fuertemente de acuerdo.

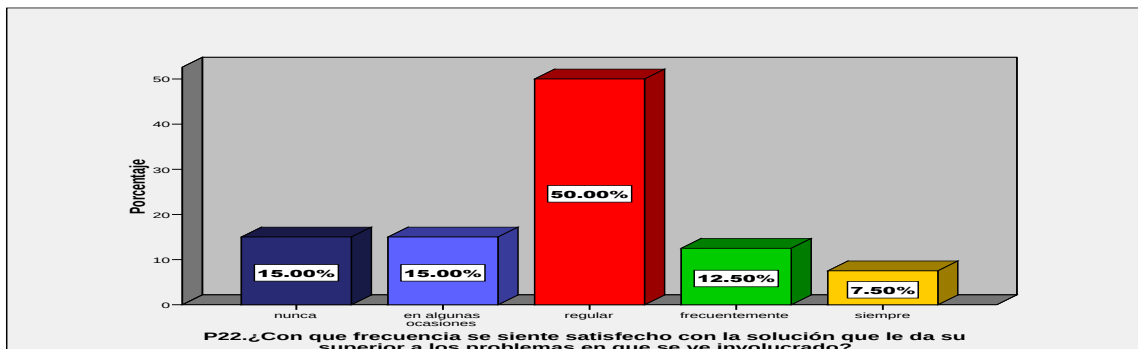
Tabla No. 43: Nivel de satisfacción con la solución de problemas

P22. ¿Con que frecuencia se siente satisfecho con la solución que le da su superior a los problemas en que se ve involucrado?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	6	15.0	15.0	15.0
	en algunas ocasiones	6	15.0	15.0	30.0
	Regular	20	50.0	50.0	80.0
	Frecuentemente	5	12.5	12.5	92.5
	Siempre	3	7.5	7.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

Gráfico No. 38: Nivel de satisfacción con la solución de problemas

P22.¿Con que frecuencia se siente satisfecho con la solución que le da su superior a los problemas que se ve involucrado?



Análisis: Referente a la frecuencia con que se sienten satisfechos con la solución que su superior le da a los problemas en que se ve involucrado el trabajador, del total de cuarenta encuestados, veinte (50%) respondieron sentir una satisfacción

regular, seis (15%) dicen nunca sentir satisfacción por este aspecto, otros seis (15%) dicen que en algunas ocasiones, cinco (12.5%) manifiestan que frecuentemente y tres (7.5%) dicen siempre sentir satisfacción con dicha solución.

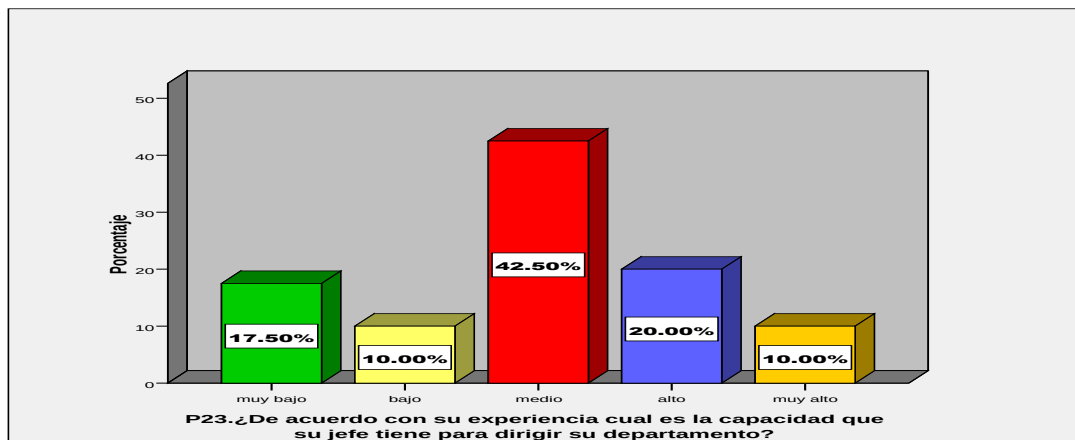
Tabla No. 44: Grado de capacidad del jefe para dirigir

P23. ¿De acuerdo con su experiencia cual es la capacidad que su jefe tiene para dirigir su departamento?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	muy bajo	7	17.5	17.5	17.5
	Bajo	4	10.0	10.0	27.5
	Medio	17	42.5	42.5	70.0
	Alto	8	20.0	20.0	90.0
	muy alto	4	10.0	10.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

Gráfico No. 39: Grado de capacidad del jefe para dirigir

P23.¿De acuerdo con su experiencia cual es la capacidad que su jefe tiene para dirigir su departamento?



Análisis: Respecto al grado de capacidad del jefe de departamento para dirigir su trabajo, del total de cuarenta encuestados, diecisiete (42.5%) respondieron medio,

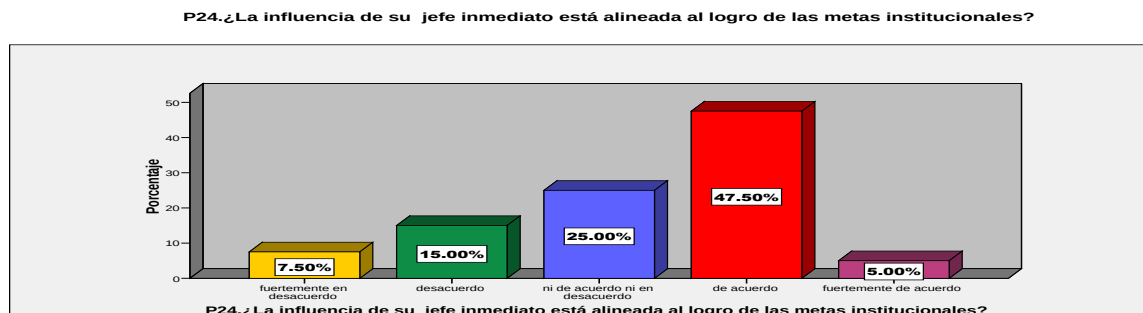
ocho (20%) alto, siete (17.5%) muy bajo, cuatro (10%) dicen bajo y otros cuatro (10%) dicen muy alto.

Tabla No. 45: Influencia del jefe para el logro de las metas institucionales

P24. ¿La influencia de su jefe inmediato está alineada al logro de las metas institucionales?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos fuertemente en desacuerdo	3	7.5	7.5	7.5
Desacuerdo	6	15.0	15.0	22.5
ni de acuerdo ni en desacuerdo	10	25.0	25.0	47.5
de acuerdo	19	47.5	47.5	95.0
fuertemente de acuerdo	2	5.0	5.0	100.0
Total	40	100.0	100.0	

Gráfico No. 40: Influencia del jefe para el logro de las metas institucionales



Análisis: Respecto al grado en que está alineada la influencia del jefe inmediato hacia las metas institucionales, del total de cuarenta encuestados, diecinueve (47.5%) respondieron estar de acuerdo, diez (25%) dicen no estar de acuerdo ni en desacuerdo, seis (15%) están en desacuerdo, tres (7.5%) dicen estar fuertemente en desacuerdo y dos (5%) manifiestan estar fuertemente de acuerdo.

Tabla No. 46: Trabajo en conjunto de directivos y subordinados

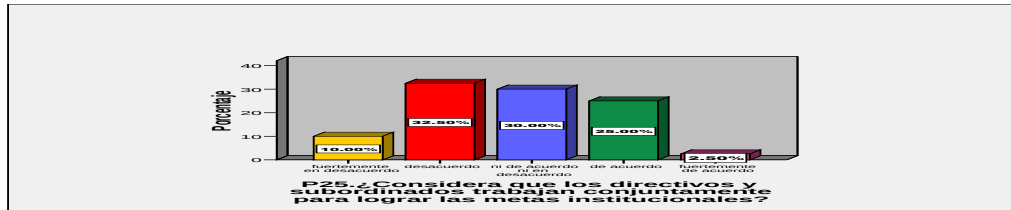
P25. ¿Considera que los directivos y subordinados trabajan conjuntamente para lograr las metas institucionales?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos fuertemente en desacuerdo	4	10.0	10.0	10.0
Desacuerdo	13	32.5	32.5	42.5
ni de acuerdo ni en desacuerdo	12	30.0	30.0	72.5
de acuerdo	10	25.0	25.0	97.5
fuertemente de acuerdo	1	2.5	2.5	100.0
Total	40	100.0	100.0	

Análisis: Respecto al trabajo conjunto entre directivos y subordinados encaminado al logro de las metas institucionales, del total de cuarenta encuestados, trece (32.5%) respondieron estar en desacuerdo, doce (30%) dicen no estar de acuerdo ni en desacuerdo, diez (25%) están de acuerdo, cuatro (10%) dicen estar fuertemente en desacuerdo y uno (2.5%) manifiestan estar fuertemente de acuerdo.

Gráfico No. 41: Trabajo en conjunto de directivos y subordinados

P25. ¿Considera que los directivos y subordinados trabajan conjuntamente para lograr las metas institucionales?



Análisis: Respecto al trabajo conjunto entre directivos y subordinados encaminado al logro de las metas institucionales, del total de cuarenta encuestados, trece (32.5%) respondieron estar en desacuerdo, doce (30%) dicen no estar de acuerdo ni en desacuerdo, diez (25%) están de acuerdo, cuatro (10%) dicen estar fuertemente en desacuerdo y uno (2.5%) manifiestan estar fuertemente de acuerdo.

Tabla No. 47: Nivel de presión para la realización de tareas

P26. ¿Cuál es el nivel de presión que ejerce su superior inmediato para que se realicen las tareas?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	muy bajo	6	15.0	15.0	15.0
	bajo	12	30.0	30.0	45.0
	medio	17	42.5	42.5	87.5
	Alto	4	10.0	10.0	97.5
	muy alto	1	2.5	2.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

Análisis: Respecto al nivel de presión ejercido por el superior inmediato para la realización de tareas, del total de cuarenta encuestados, diecisiete (42.5%) respondieron un nivel medio, doce (30%) dicen bajo, seis (15%) dicen muy bajo, cuatro (10%) dicen muy alto y uno (2.5%) manifiestan un nivel muy alto.

Gráfico No. 42: Nivel de presión para la realización de tareas

P26. ¿Cuál es el nivel de presión que ejerce su superior inmediato para que realicen las tareas?



Análisis: Respecto al nivel de presión ejercido por el superior inmediato para la realización de tareas, del total de cuarenta encuestados, diecisiete (42.5%) respondieron un nivel medio, doce (30%) dicen bajo, seis (15%) dicen muy bajo, cuatro (10%) dicen muy alto y uno (2.5%) manifiestan un nivel muy alto.

Variable Independiente N° 3 Comunicación

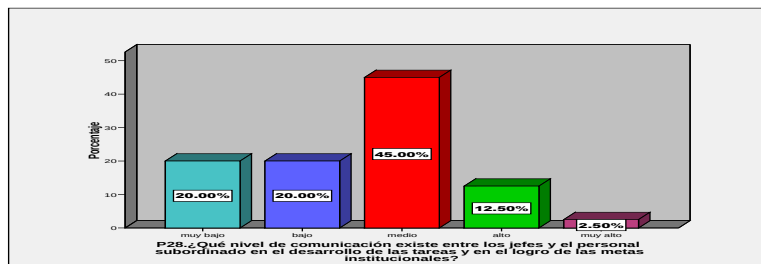
Tabla No. 48: Nivel de comunicación entre jefes y personal en las tareas

P28. ¿Qué nivel de comunicación existe entre los jefes y el personal subordinado en el desarrollo de las tareas y en el logro de las metas institucionales?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	muy bajo	8	20.0	20.0	20.0
	bajo	8	20.0	20.0	40.0
	medio	18	45.0	45.0	85.0
	alto	5	12.5	12.5	97.5
	muy alto	1	2.5	2.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

Gráfico No. 43: Nivel de comunicación entre jefes y personal en las tareas

P28. ¿Qué nivel de comunicación existe entre los jefes y el personal subordinado en el desarrollo las tareas y en el logro de las metas institucionales?



Análisis: Respecto al nivel de comunicación existente entre jefes y subordinados en el desarrollo de las tareas y en el logro de las metas institucionales, del total de cuarenta encuestados, dieciocho (45%) respondieron medio, ocho (20%) dicen muy bajo, otros ocho (20%) dicen bajo, cinco (12.5%) dicen alto y uno (2.5%) dicen muy alto.

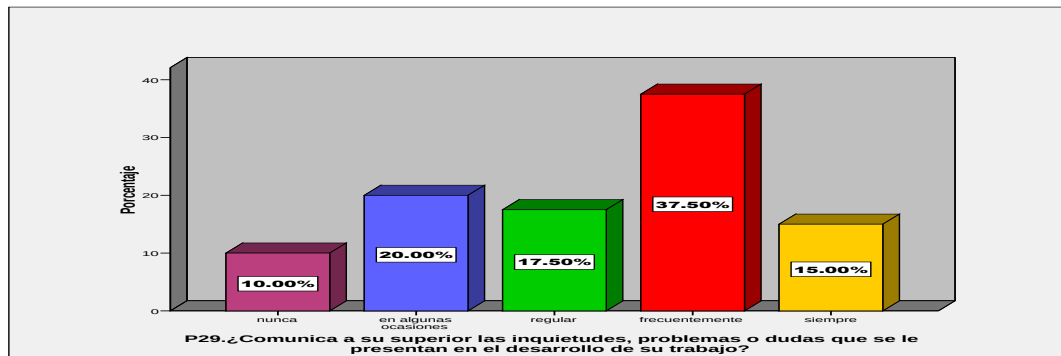
Tabla No. 49 : Comunicación entre jefes y personal

P29. ¿Comunica a su superior las inquietudes, problemas o dudas que se le presentan en el desarrollo de su trabajo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	4	10.0	10.0	10.0
	en algunas ocasiones	8	20.0	20.0	30.0
	Regular	7	17.5	17.5	47.5
	Frecuentemente	15	37.5	37.5	85.0
	Siempre	6	15.0	15.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

Gráfico No. 44: Comunicación entre jefes y personal

P29. ¿Comunica a su superior las inquietudes, problemas o dudas que se le presentan en el desarrollo de su trabajo?



Análisis: Respecto al nivel de comunicación de los subordinados a los superiores respecto a las inquietudes, problemas o dudas que se presentan en el desarrollo del trabajo, del total de cuarenta encuestados, quince (37.5%) respondieron frecuentemente, ocho (20%) dicen en algunas ocasiones, siete (17.5%) dicen tener una comunicación regular por este aspecto, seis (15%) dicen siempre y cuatro (10%) dicen nunca.

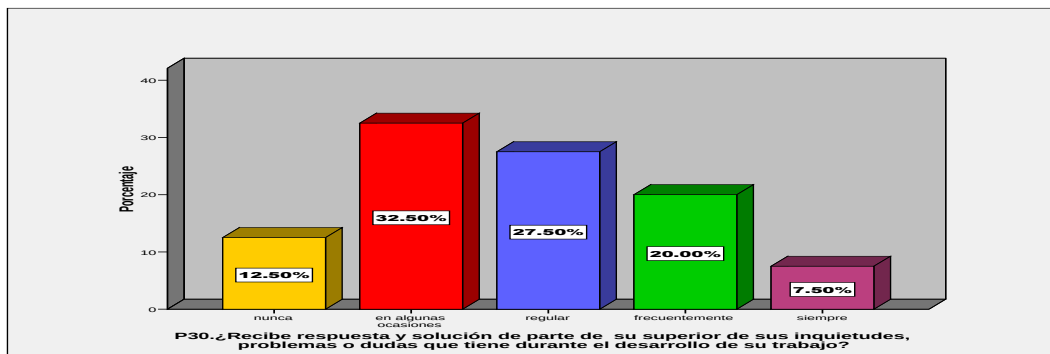
Tabla No. 50: Nivel de solución de los jefes ante problemas

P30. ¿Recibe respuesta y solución de parte de su superior de sus inquietudes, problemas o dudas que tiene durante el desarrollo de su trabajo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	5	12.5	12.5	12.5
	en algunas ocasiones	13	32.5	32.5	45.0
	Regular	11	27.5	27.5	72.5
	Frecuentemente	8	20.0	20.0	92.5
	Siempre	3	7.5	7.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

Gráfico No. 45: Nivel de solución de los jefes ante problemas

P30.¿Recibe respuesta y solución de parte de su superior de sus inquietudes, problemas o dudas que tiene durante el desarrollo de su trabajo?



Análisis: En relación a la frecuencia con que recibe respuestas y soluciones por parte de su superior respecto a sus inquietudes, problemas o dudas que tiene durante el desarrollo de su trabajo, del total de cuarenta encuestados, trece (32.5%) respondieron que en algunas ocasiones, once (27.5%) dicen que es regular, ocho (20%) dicen que frecuentemente, cinco (12.5%) dicen nunca y tres (7.5%) dicen que siempre.

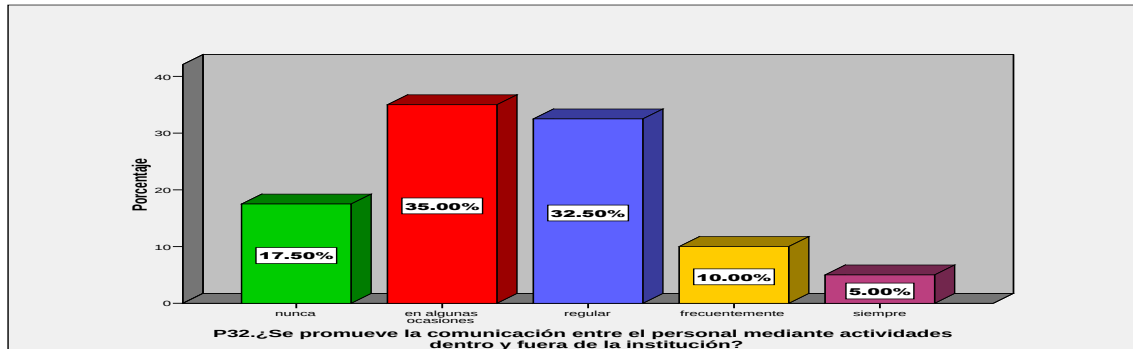
Tabla No. 51: Promoción de la comunicación mediante actividades

P32.¿Se promueve la comunicación entre el personal mediante actividades dentro y fuera de la institución?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	7	17.5	17.5	17.5
	en algunas ocasiones	14	35.0	35.0	52.5
	Regular	13	32.5	32.5	85.0
	Frecuentemente	4	10.0	10.0	95.0
	Siempre	2	5.0	5.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

Gráfico No. 46: Promoción de la comunicación mediante actividades

P32.¿Se promueve la comunicación entre el personal mediante actividades dentro y fuera de la instituci



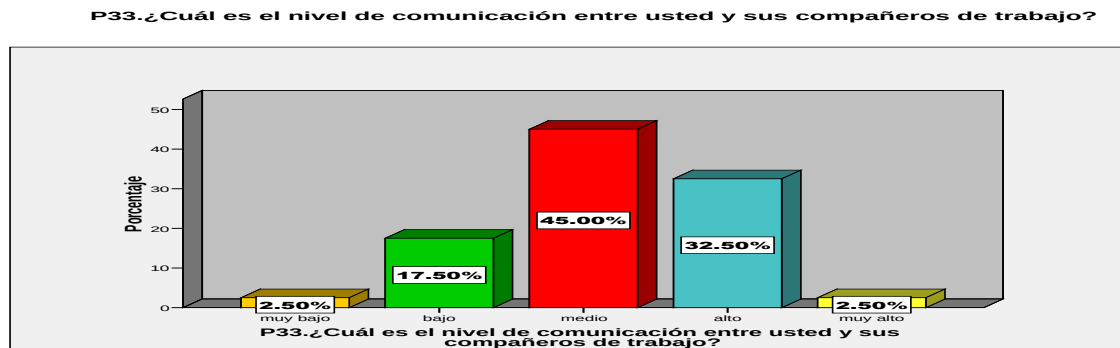
Análisis: En relación a la frecuencia con que se promueve la comunicación entre el personal mediante actividades dentro y fuera de la institución, del total de cuarenta encuestados, catorce (35%) respondieron que en algunas ocasiones, trece (32.5%) dicen que regularmente, siete (17.5%) dicen que nunca, cuatro (10%) dicen que frecuentemente y dos (5%) dicen que siempre.

Tabla No. 52: Nivel de la comunicación entre compañeros de trabajo

P33. ¿Cuál es el nivel de comunicación entre usted y sus compañeros de trabajo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	muy bajo	1	2.5	2.5	2.5
	Bajo	7	17.5	17.5	20.0
	Medio	18	45.0	45.0	65.0
	Alto	13	32.5	32.5	97.5
	muy alto	1	2.5	2.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

Gráfico No. 47: Nivel de la comunicación entre compañeros de trabajo



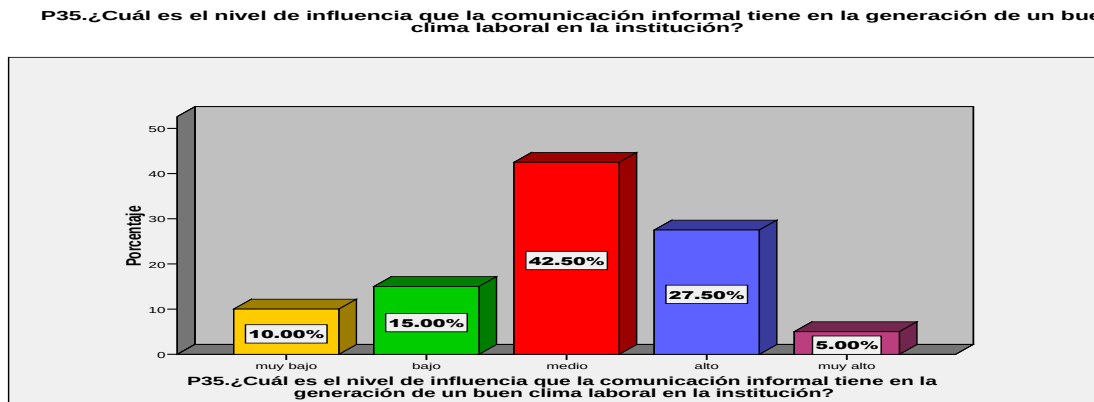
Análisis: En relación al nivel de comunicación entre el encuestado y sus compañeros de trabajo, del total de cuarenta encuestados, dieciocho (45%) respondieron que se da un nivel medio, trece (32.5%) dicen que alto, siete (17.5%) dicen que es un nivel bajo, uno (2.5%) dice que es muy bajo y uno más (2.5%) dicen que es muy alto.

Tabla No. 53: Influencia de la comunicación informal en el clima laboral

P35. ¿Cuál es el nivel de influencia que la comunicación informal tiene en la generación de un buen clima laboral en la institución?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos muy bajo	4	10.0	10.0	10.0
Bajo	6	15.0	15.0	25.0
Medio	17	42.5	42.5	67.5
Alto	11	27.5	27.5	95.0
muy alto	2	5.0	5.0	100.0
Total	40	100.0	100.0	

Gráfico No. 48: Influencia de la comunicación informal en el clima laboral



Análisis: En relación al nivel de influencia de la comunicación informal en la generación de un buen clima laboral, del total de cuarenta encuestados, diecisiete (42.5%) respondieron que es un nivel medio, once (27.5%) dicen que alto, seis (15%) dicen bajo, cuatro (10%) dicen muy bajo y dos (5%) dice que en un nivel muy alto.

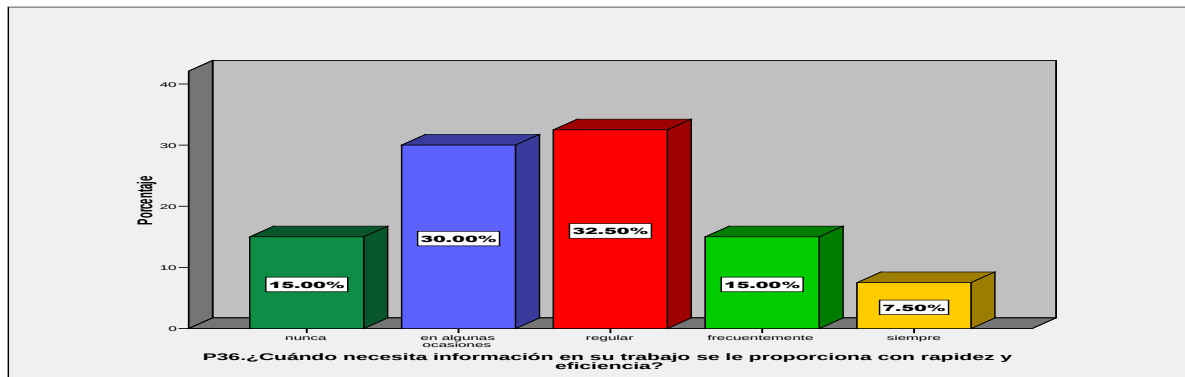
Tabla No. 54: Rapidez y eficiencia en la información

P36. ¿Cuándo necesita información en su trabajo se le proporciona con rapidez y eficiencia?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	6	15.0	15.0	15.0
	en algunas ocasiones	12	30.0	30.0	45.0
	Regular	13	32.5	32.5	77.5
	Frecuentemente	6	15.0	15.0	92.5
	Siempre	3	7.5	7.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

Gráfico No. 49: Rapidez y eficiencia en la información

P36.¿Cuándo necesita información en su trabajo se le proporciona con rapidez y eficiencia?



Análisis: En relación a la rapidez y eficiencia con que se le proporciona al trabajador información necesaria para su trabajo, del total de cuarenta encuestados, trece (32.5%) respondieron que es regular, doce (30%) dicen que en algunas ocasiones, seis (15%) dicen que nunca, otros seis (15%) dicen frecuentemente y tres (7.5%) dice que siempre es rápida y eficiente.

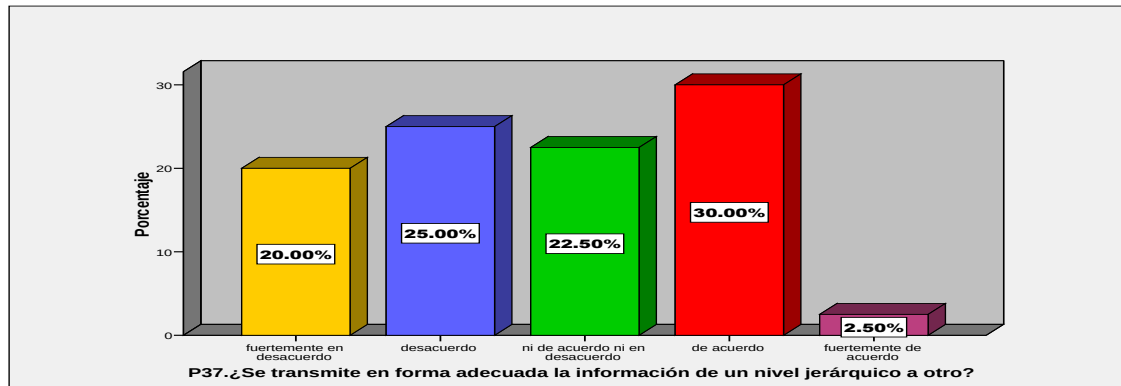
Tabla No. 55: Información entre niveles jerárquicos

P37. ¿Se transmite en forma adecuada la información de un nivel jerárquico a otro?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	fuertemente en desacuerdo	8	20.0	20.0	20.0
	Desacuerdo	10	25.0	25.0	45.0
	ni de acuerdo ni en desacuerdo	9	22.5	22.5	67.5
	de acuerdo	12	30.0	30.0	97.5
	fuertemente de acuerdo	1	2.5	2.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

Gráfico No. 50: Información entre niveles jerárquicos

P37.¿Se transmite en forma adecuada la información de un nivel jerárquico a otro?



Análisis: En relación a sí es adecuada la forma en que se transmite la información entre los niveles jerárquicos, del total de cuarenta encuestados, doce (30%) respondieron estar de acuerdo, diez (25%) dicen estar en desacuerdo, nueve (22.5%) dicen no estar de acuerdo ni en desacuerdo, ocho (20%) dicen estar fuertemente en desacuerdo y uno (2.5%) dice estar fuertemente de acuerdo.

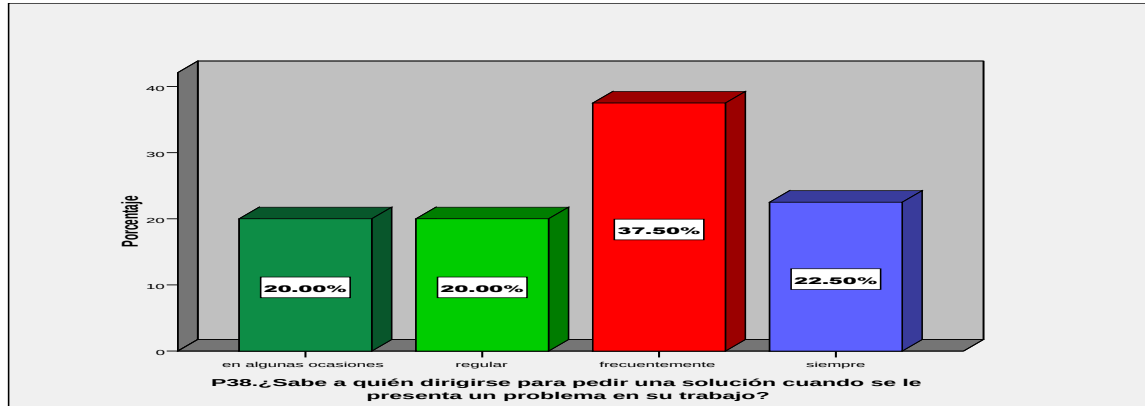
Tabla No. 56: Conocimiento de los canales de comunicación

P38.¿Sabe a quién dirigirse para pedir una solución cuando se le presenta un problema en su trabajo?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos en algunas ocasiones	8	20.0	20.0	20.0
Regular	8	20.0	20.0	40.0
Frecuentemente	15	37.5	37.5	77.5
Siempre	9	22.5	22.5	100.0
Total	40	100.0	100.0	

Gráfico No. 51: Conocimiento de los canales de comunicación

P38.¿Sabe a quién dirigirse para pedir una solución cuando se le presenta un problema en su trabajo?



Análisis: En relación al conocimiento adecuado de los canales de comunicación para saber ante quien conducirse para solicitar soluciones a los problemas en su trabajo, del total de cuarenta encuestados, quince (37.5%) respondieron saber frecuentemente, nueve (22.5%) dicen que siempre lo saben, ocho (20%) dicen saberlo en algunas ocasiones y otros ocho (20%) dicen saberlo regularmente.

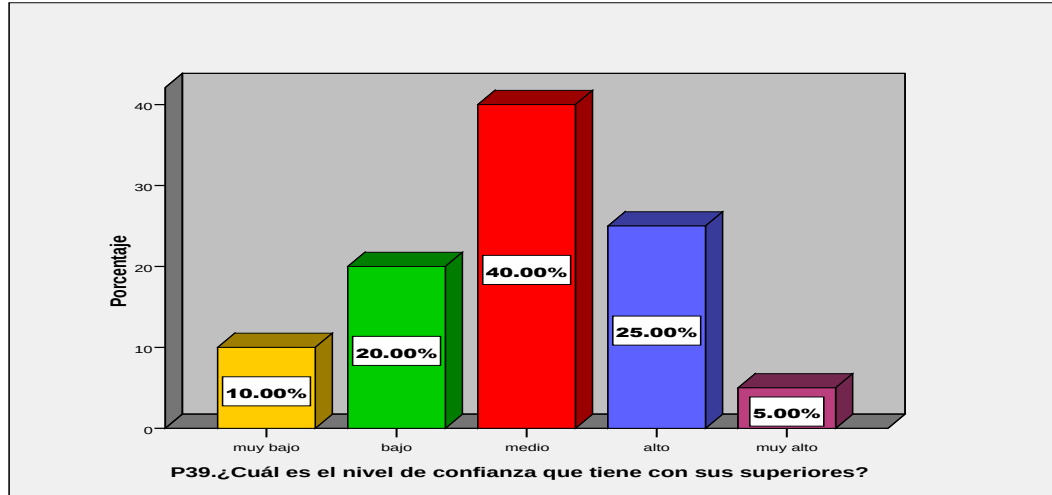
Tabla No. 57: Nivel de confianza a los superiores

P39.¿Cuál es el nivel de confianza que tiene con sus superiores?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	muy bajo	4	10.0	10.0	10.0
	Bajo	8	20.0	20.0	30.0
	Medio	16	40.0	40.0	70.0
	Alto	10	25.0	25.0	95.0
	muy alto	2	5.0	5.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

Gráfico No. 52: Nivel de confianza a los superiores

P39.¿Cuál es el nivel de confianza que tiene con sus superiores?



Análisis: En relación al nivel de confianza de los trabajadores con sus superiores, del total de cuarenta encuestados, dieciséis (40%) respondieron sentir un nivel de confianza medio, diez (25%) respondieron alto, ocho (20%) dicen bajo, cuatro (10%) dicen muy bajo y dos (5%) dicen sentir un nivel muy alto de confianza.

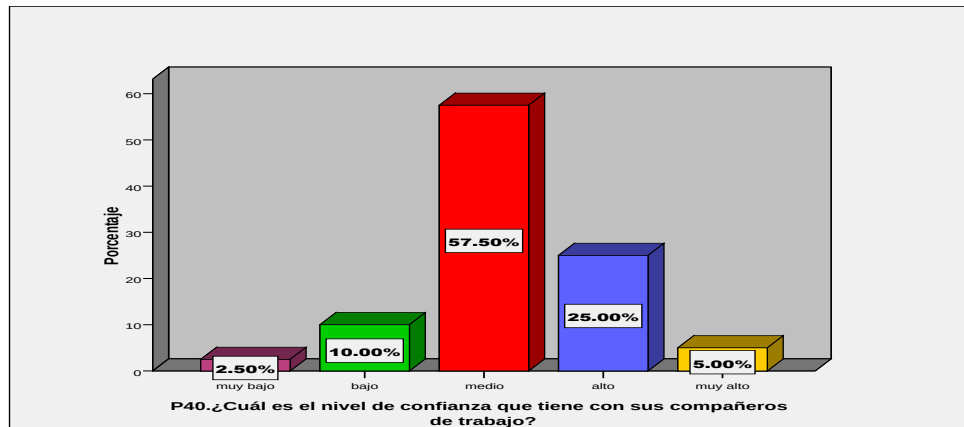
Tabla No. 58: Nivel de confianza entre compañeros de trabajo

P40.¿Cuál es el nivel de confianza que tiene con sus compañeros de trabajo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	muy bajo	1	2.5	2.5	2.5
	Bajo	4	10.0	10.0	12.5
	Medio	23	57.5	57.5	70.0
	Alto	10	25.0	25.0	95.0
	muy alto	2	5.0	5.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

Gráfico No. 53: Nivel de confianza entre compañeros de trabajo

P40.¿Cuál es el nivel de confianza que tiene con sus compañeros de trabajo?



Análisis: En relación al nivel de confianza de los trabajadores con sus compañeros de trabajo, del total de cuarenta encuestados, veintitrés (57.5%) respondieron sentir un nivel de confianza medio, diez (25%) respondieron alto, cuatro (10%) dicen bajo, dos (5%) dicen muy alto y uno (2.5%) dicen sentir un nivel muy bajo de confianza.

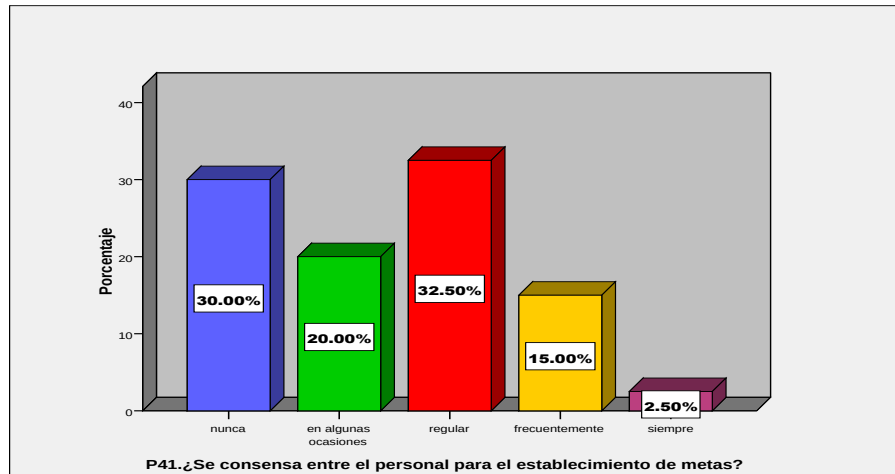
Tabla No. 59: Consenso para el establecimiento de metas

P41.¿Se consensa entre el personal para el establecimiento de metas?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	12	30.0	30.0	30.0
	en algunas ocasiones	8	20.0	20.0	50.0
	Regular	13	32.5	32.5	82.5
	Frecuentemente	6	15.0	15.0	97.5
	Siempre	1	2.5	2.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

Gráfico No. 54: Consenso para el establecimiento de metas

P41. ¿Se consensa entre el personal para el establecimiento de metas?



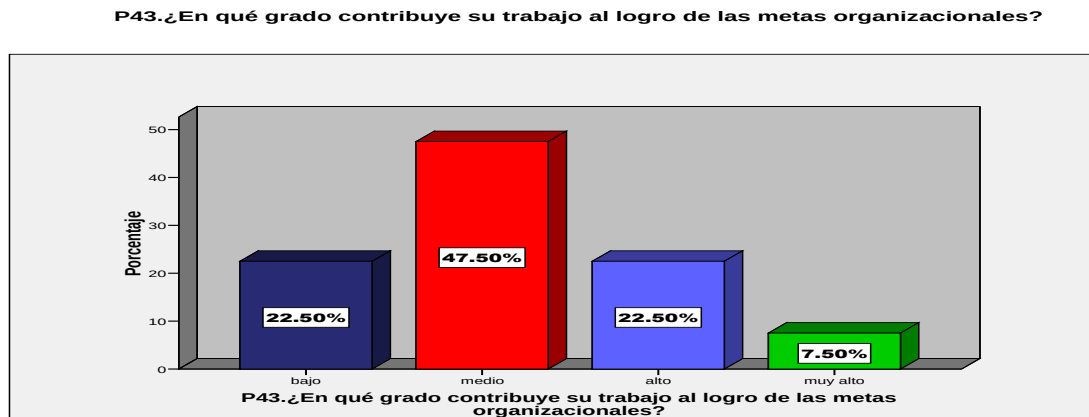
Análisis: En relación a la frecuencia con que se consensa entre el personal el establecimiento de metas, del total de cuarenta encuestados, trece (32.5%) respondieron que regularmente, doce (30%) respondieron que nunca, ocho (20%) dicen que en algunas ocasiones, seis (15%) dicen que frecuentemente y uno (2.5%) dicen que siempre existe consenso.

Tabla No. 60: Grado de contribución del trabajo al logro de las metas

P43. ¿En qué grado contribuye su trabajo al logro de las metas organizacionales?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Bajo	9	22.5	22.5	22.5
	Medio	19	47.5	47.5	70.0
	Alto	9	22.5	22.5	92.5
	muy alto	3	7.5	7.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

Gráfico No. 55: Grado de contribución del trabajo al logro de las metas



Análisis: Respecto al grado de contribución de las actividades de cada trabajador para el logro de las metas organizacionales, del total de cuarenta encuestados, diecinueve (47.5%) respondieron un grado medio, nueve (22.5%) respondieron bajo, otros nueve (22.5%) dicen alto y tres (7.5%) dicen muy alto.

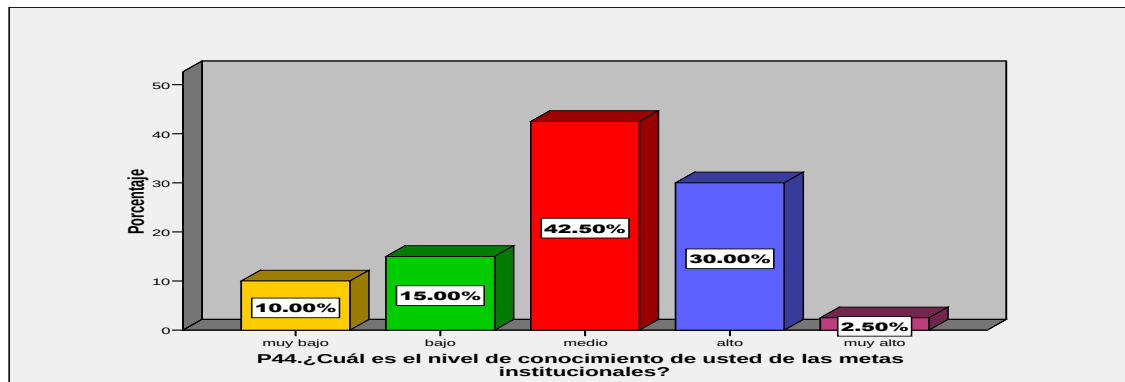
Tabla No. 61: Conocimiento de las metas institucionales

P44.¿Cuál es el nivel de conocimiento de usted de las metas institucionales?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	muy bajo	4	10.0	10.0	10.0
	Bajo	6	15.0	15.0	25.0
	Medio	17	42.5	42.5	67.5
	Alto	12	30.0	30.0	97.5
	muy alto	1	2.5	2.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

Gráfico No. 56: Conocimiento de las metas institucionales

P44.¿Cuál es el nivel de conocimiento de usted de las metas institucionales?



Análisis: Respecto al nivel de conocimiento de las metas institucionales, del total de cuarenta encuestados, diecisiete (42.5%) respondieron medio, doce (30%) respondieron alto, seis (15%) dicen bajo, cuatro (10%) dicen muy bajo y uno (2.5%) dicen muy alto.

Variable Independiente N°4: Estructura Organizacional

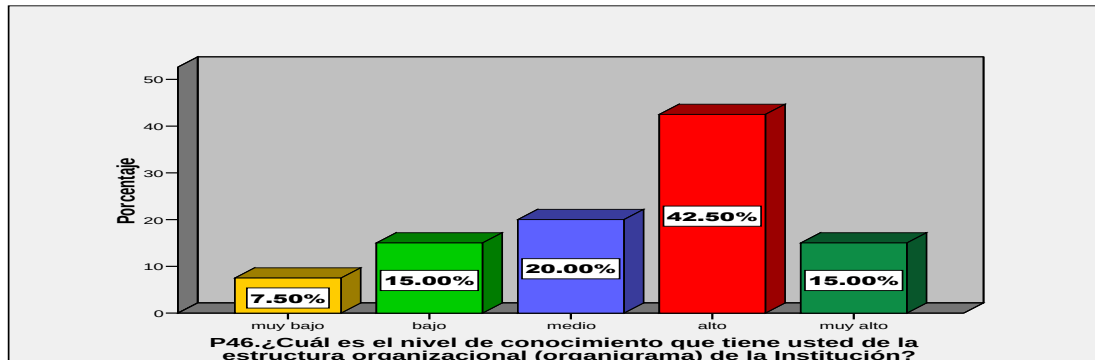
Tabla No. 62: Conocimiento de la estructura organizacional (Organigrama)

P46. ¿Cuál es el nivel de conocimiento que tiene usted de la estructura organizacional (organigrama) de la Institución?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos muy bajo	3	7.5	7.5	7.5
Bajo	6	15.0	15.0	22.5
Medio	8	20.0	20.0	42.5
Alto	17	42.5	42.5	85.0
muy alto	6	15.0	15.0	100.0
Total	40	100.0	100.0	

Gráfico No. 57: Conocimiento de la estructura organizacional (Organigrama)

P46.¿Cuál es el nivel de conocimiento que tiene usted de la estructura organizacional (organigrama) de la Institución?



Análisis: Respecto al nivel de conocimiento de la estructura organizacional (organigrama) de la institución, del total de cuarenta encuestados, diecisiete (42.5%) respondieron alto, ocho (20%) respondieron medio, seis (15%) dicen bajo, otros seis (15%) dicen muy alto y tres (7.5%) dicen muy bajo.

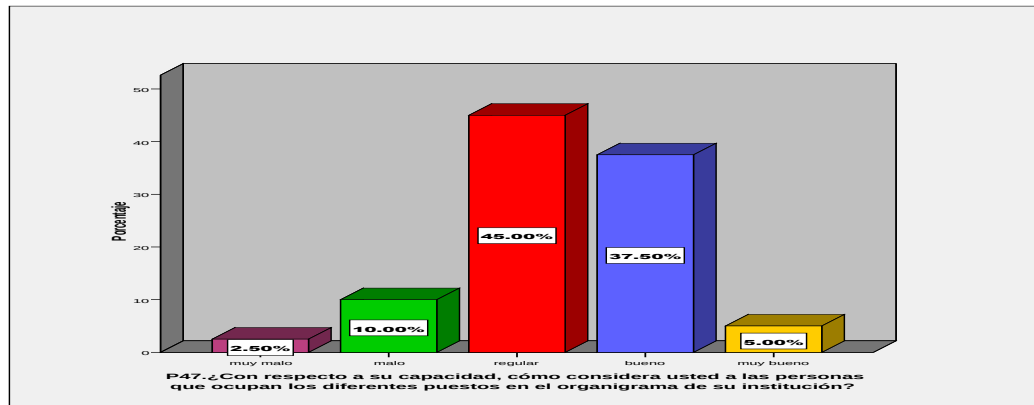
Tabla No. 63: Capacidad del personal para el puesto que desempeñan

P47.¿Con respecto a su capacidad, cómo considera usted a las personas que ocupan los diferentes puestos en el organigrama de su institución?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	muy malo	1	2.5	2.5	2.5
	Malo	4	10.0	10.0	12.5
	Regular	18	45.0	45.0	57.5
	Bueno	15	37.5	37.5	95.0
	muy bueno	2	5.0	5.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

Gráfico No. 58: Capacidad del personal para el puesto que desempeñan

P47. ¿Con respecto a su capacidad, cómo considera usted a las personas que ocupan los diferentes puestos en el organigrama de su institución?



Análisis: Respecto al nivel de capacidad que tiene el personal para ocupar los puestos que desempeña, del total de cuarenta encuestados, dieciocho (45%) respondieron regular, quince (37.5%) respondieron bueno, cuatro (10%) dicen malo, dos (5%) dicen muy bueno y uno (2.5%) dicen muy malo.

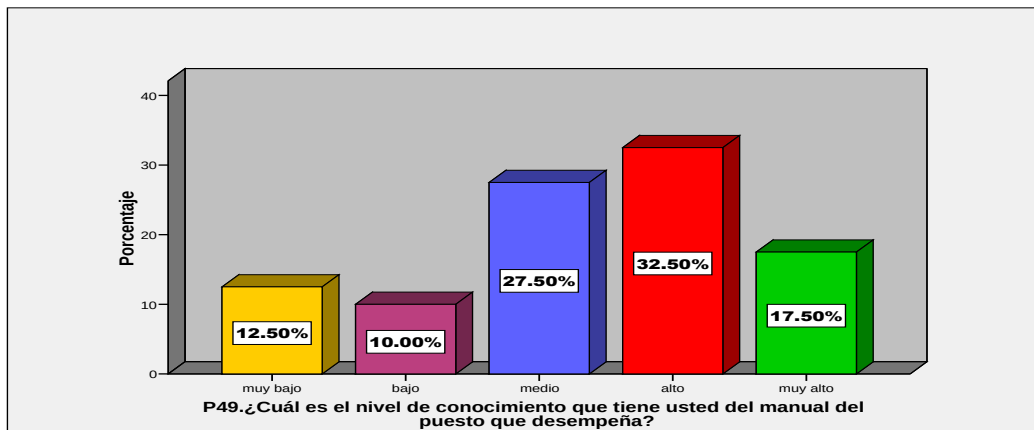
Tabla No. 64: Conocimiento del Manual de Puestos

P49. ¿Cuál es el nivel de conocimiento que tiene usted del manual del puesto que desempeña?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	muy bajo	5	12.5	12.5	12.5
	Bajo	4	10.0	10.0	22.5
	Medio	11	27.5	27.5	50.0
	Alto	13	32.5	32.5	82.5
	muy alto	7	17.5	17.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

Gráfico No. 59: Conocimiento del manual de puestos

P49. ¿Cuál es el nivel de conocimiento que tiene usted del manual del puesto que desempeña?



Análisis: Respecto al nivel de conocimiento de los manuales de puestos, del total de cuarenta encuestados, trece (32.5%) respondieron alto, once (27.5%) respondieron medio, siete (17.5%) dicen muy alto, cinco (12.5) dicen muy bajo y cuatro (10%) dicen que bajo.

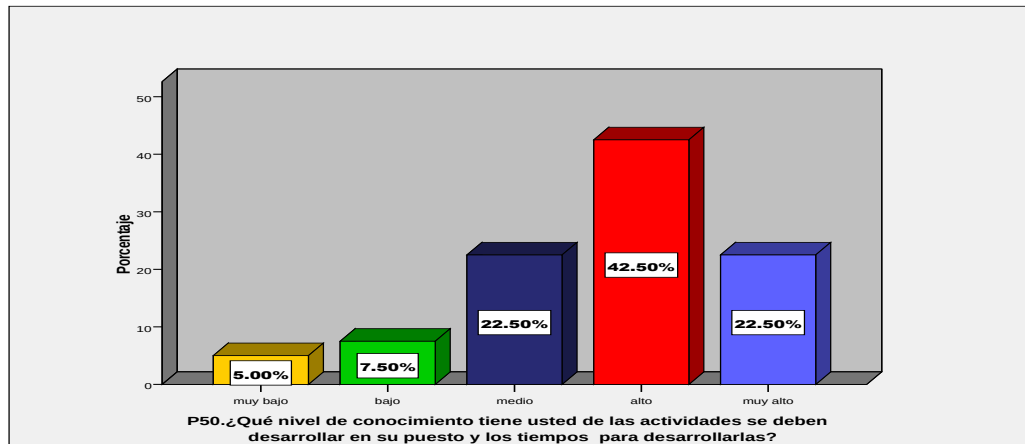
Tabla No. 65: Conocimiento de las actividades y sus tiempos

P50. ¿Qué nivel de conocimiento tiene usted de las actividades se deben desarrollar en su puesto y los tiempos para desarrollarlas?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	muy bajo	2	5.0	5.0	5.0
	Bajo	3	7.5	7.5	12.5
	Medio	9	22.5	22.5	35.0
	Alto	17	42.5	42.5	77.5
	muy alto	9	22.5	22.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

Gráfico No. 60: Conocimiento de las actividades y sus tiempos

P50. ¿Qué nivel de conocimiento tiene usted de las actividades se deben desarrollar en su puesto y los tiempos para desarrollarlas?



Análisis: Respecto al nivel de conocimiento de las actividades y tiempos para desarrollar las actividades referentes al puesto que desempeñan, del total de cuarenta encuestados, diecisiete (42.5%) respondieron alto, nueve (22.5%) respondieron medio, otros nueve (22.5%) dicen muy alto, tres (7.5%) dicen bajo y dos (5%) dicen muy bajo.

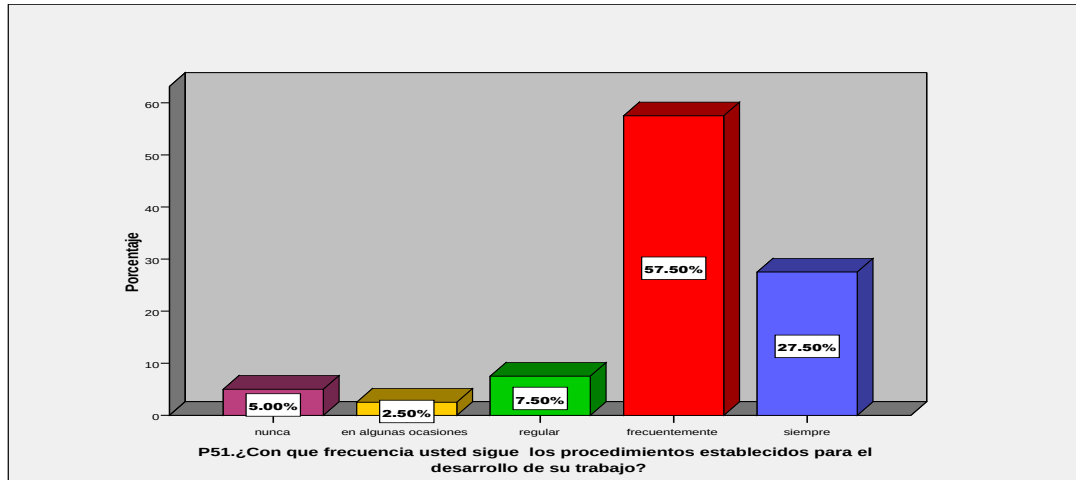
Tabla No. 66: Apego a los procedimientos para el desarrollo del trabajo

P51. ¿Con que frecuencia usted sigue los procedimientos establecidos para el desarrollo de su trabajo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	2	5.0	5.0	5.0
	en algunas ocasiones	1	2.5	2.5	7.5
	Regular	3	7.5	7.5	15.0
	Frecuentemente	23	57.5	57.5	72.5
	Siempre	11	27.5	27.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

Gráfico No. 61: Apego a los procedimientos para el desarrollo del trabajo

P51. ¿Con que frecuencia usted sigue los procedimientos establecidos para el desarrollo de su trabajo?



Análisis: Respecto a la frecuencia con que los trabajadores siguen los procedimientos establecidos para el desarrollo de su trabajo, del total de cuarenta encuestados, veintitrés (57.5%) respondieron que frecuentemente lo hacen, once (27.5%) respondieron que siempre, tres (7.5%) dicen que regularmente, dos (5%) dicen que nunca y uno (2.5%) dicen que en algunas ocasiones.

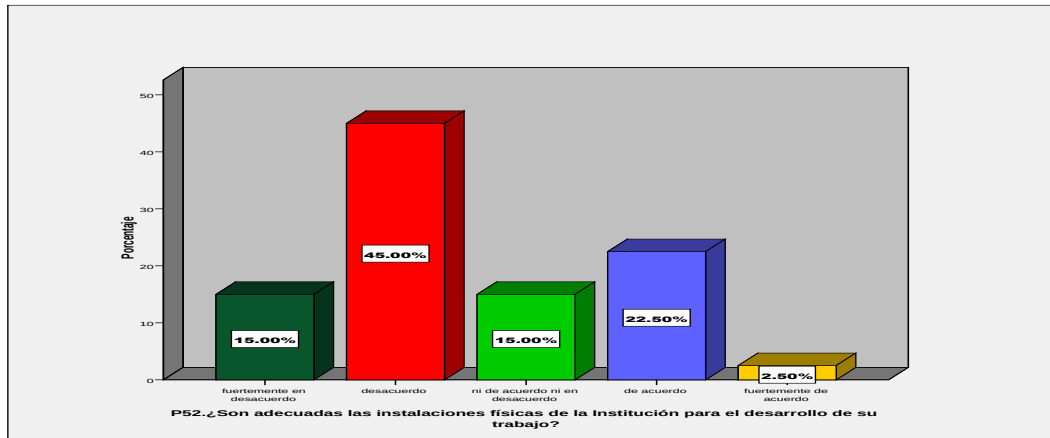
Tabla No. 67: Instalaciones físicas para el desarrollo del trabajo

P52. ¿Son adecuadas las instalaciones físicas de la Institución para el desarrollo de su trabajo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	fuertemente en desacuerdo	6	15.0	15.0	15.0
	Desacuerdo	18	45.0	45.0	60.0
	ni de acuerdo ni en desacuerdo	6	15.0	15.0	75.0
	de acuerdo	9	22.5	22.5	97.5
	fuertemente de acuerdo	1	2.5	2.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

Gráfico No. 62: Instalaciones físicas para el desarrollo del trabajo

P52. ¿Son adecuadas las instalaciones físicas de la Institución para el desarrollo de su trabajo?



Análisis: Respecto a la opinión de los trabajadores respecto a la adecuación de las instalaciones físicas de la institución para el desarrollo de su trabajo, del total de cuarenta encuestados, dieciocho (45%) respondieron estar en desacuerdo, nueve (22.5%) respondieron estar de acuerdo, seis (15%) dicen estar fuertemente en desacuerdo, otros seis (15%) dicen no estar de acuerdo ni en desacuerdo y uno (2.5%) dicen estar fuertemente de acuerdo.

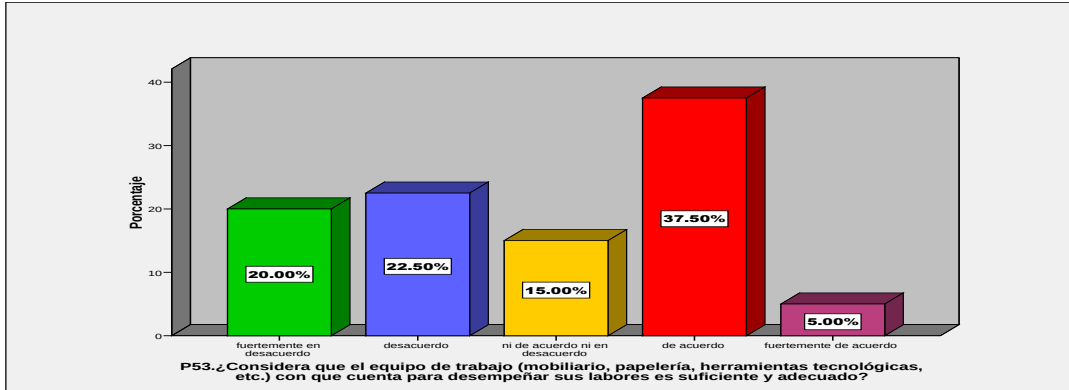
Tabla No. 68: Equipo de trabajo para el desarrollo del trabajo

P53. ¿Considera que el equipo de trabajo (mobiliario, papelería, herramientas tecnológicas, etc.) con que cuenta para desempeñar sus labores es suficiente y adecuado?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos fuertemente en desacuerdo	8	20.0	20.0	20.0
Desacuerdo	9	22.5	22.5	42.5
ni de acuerdo ni en desacuerdo	6	15.0	15.0	57.5
de acuerdo	15	37.5	37.5	95.0
fuertemente de acuerdo	2	5.0	5.0	100.0
Total	40	100.0	100.0	

Gráfico No. 63: Equipo de trabajo para el desarrollo del trabajo

P53. ¿Considera que el equipo de trabajo (mobiliario, papelería, herramientas tecnológicas, etc.) con que cuenta para desempeñar sus labores es suficiente y adecuado?



Análisis: Respecto a la opinión de los trabajadores respecto a sí el equipo de trabajo (mobiliario, papelería, herramientas tecnológicas, etc.) con el cual desarrolla sus labores es suficiente y adecuado, del total de cuarenta encuestados, quince (37.5%) respondieron estar de acuerdo, nueve (22.5%) respondieron estar en desacuerdo, ocho (20%) dicen estar fuertemente en desacuerdo, seis (15%) dicen no estar de acuerdo ni en desacuerdo y dos (5%) dicen estar fuertemente de acuerdo.

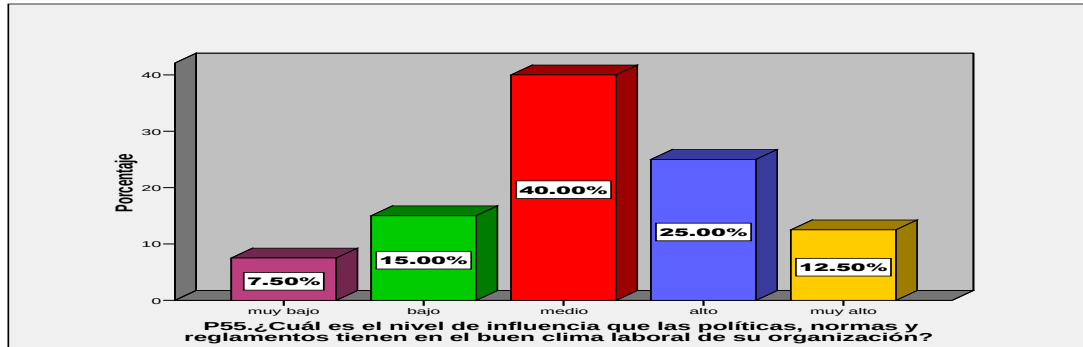
Tabla No. 69: Influencia de los reglamentos en el clima laboral

P55. ¿Cuál es el nivel de influencia que las políticas, normas y reglamentos tienen en el buen clima laboral de su organización?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	muy bajo	3	7.5	7.5	7.5
	bajo	6	15.0	15.0	22.5
	medio	16	40.0	40.0	62.5
	alto	10	25.0	25.0	87.5
	muy alto	5	12.5	12.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

Gráfico No. 64: Influencia de los reglamentos en el clima laboral

P55. ¿Cuál es el nivel de influencia que las políticas, normas y reglamentos tienen en buen clima laboral de su organización?



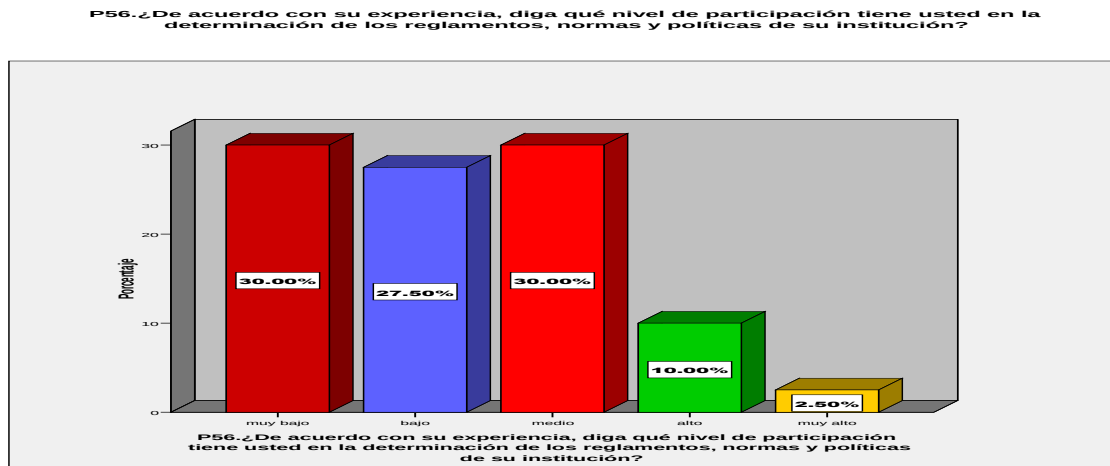
Análisis: En relación al nivel de influencia que las políticas, normas y reglamentos tienen para la creación de un buen clima laboral, del total de cuarenta encuestados, dieciséis (40%) respondieron medio, diez (25%) respondieron alto, seis (15%) dicen bajo, cinco (12.5%) dicen muy alto y tres (7.5%) dicen muy bajo.

Tabla No. 70: Participación del personal en los reglamentos institucionales

P56. ¿De acuerdo con su experiencia, diga qué nivel de participación tiene usted en la determinación de los reglamentos, normas y políticas de su institución?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	muy bajo	12	30.0	30.0	30.0
	bajo	11	27.5	27.5	57.5
	medio	12	30.0	30.0	87.5
	alto	4	10.0	10.0	97.5
	muy alto	1	2.5	2.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

Gráfico No. 65: Participación del personal en los reglamentos institucionales



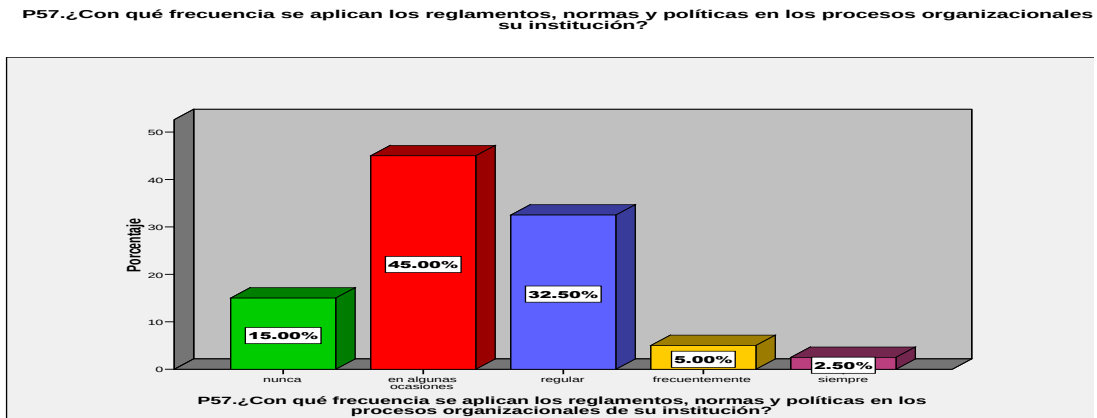
Análisis: Respecto al nivel de participación de los trabajadores en la determinación de los reglamentos, normas y políticas institucionales, del total de cuarenta encuestados, doce (30%) respondieron muy bajo, otros doce (30%) respondieron medio, once (27.5%) dicen bajo, cuatro (10%) dicen alto y uno (2.5%) dicen muy alto.

Tabla No. 71: Aplicación de reglamentos en los procesos organizacionales

P57. ¿Con qué frecuencia se aplican los reglamentos, normas y políticas en los procesos organizacionales de su institución?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	6	15.0	15.0	15.0
	en algunas ocasiones	18	45.0	45.0	60.0
	Regular	13	32.5	32.5	92.5
	frecuentemente	2	5.0	5.0	97.5
	Siempre	1	2.5	2.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

Gráfico No. 66: Aplicación de reglamentos en los procesos organizacionales



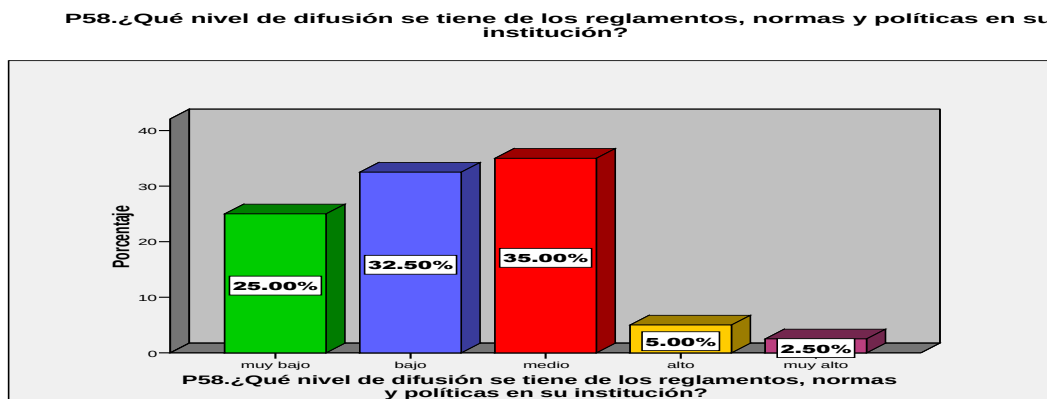
Análisis: Respecto a la frecuencia con que se aplican los reglamentos, normas y políticas en los procesos organizacionales, del total de cuarenta encuestados, dieciocho (45%) respondieron que en algunas ocasiones se aplican, trece (32.5%) respondieron regularmente, seis (15%) dicen que nunca, dos (5%) dicen que frecuentemente y uno (2.5%) dicen que siempre.

Tabla No. 72: Difusión de los reglamentos en la Institución

P58. ¿Qué nivel de difusión se tiene de los reglamentos, normas y políticas en su institución?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	muy bajo	10	25.0	25.0	25.0
	Bajo	13	32.5	32.5	57.5
	medio	14	35.0	35.0	92.5
	Alto	2	5.0	5.0	97.5
	muy alto	1	2.5	2.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

Gráfico No. 67: Difusión de los reglamentos en la Institución



Análisis: Con respecto al nivel de difusión de los reglamentos, normas y políticas en la institución, del total de cuarenta encuestados, catorce (35%) respondieron nivel medio, trece (32.5%) respondieron bajo, diez (25%) dicen muy bajo, dos (5%) dicen alto y uno (2.5%) dicen muy alto.

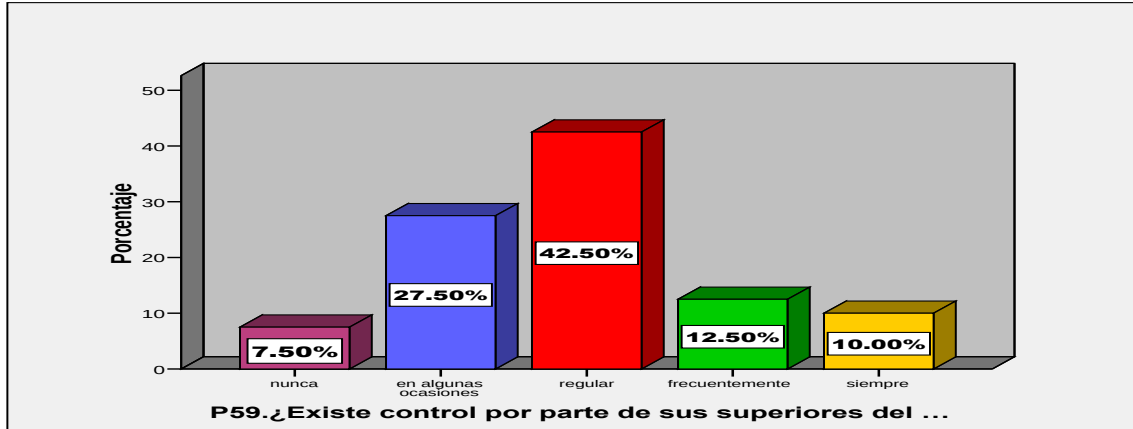
Tabla No. 73: Control de los superiores sobre el trabajo

P59. ¿Existe control por parte de sus superiores del trabajo que desarrolla?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	3	7.5	7.5	7.5
	en algunas ocasiones	11	27.5	27.5	35.0
	Regular	17	42.5	42.5	77.5
	Frecuentemente	5	12.5	12.5	90.0
	Siempre	4	10.0	10.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

Gráfico No. 68: Control de los superiores sobre el trabajo

P59.¿Existe control por parte de sus superiores del trabajo que desarrolla



Análisis: Con respecto al nivel de control de los superiores sobre el trabajo desarrollado por los trabajadores, del total de cuarenta encuestados, diecisiete (42.5%) respondieron que existe un control regular, once (27.5%) respondieron que en algunas ocasiones, cinco (12.5%) dicen que frecuentemente, cuatro (10%) dicen que siempre y tres (7.5%) dicen que nunca.

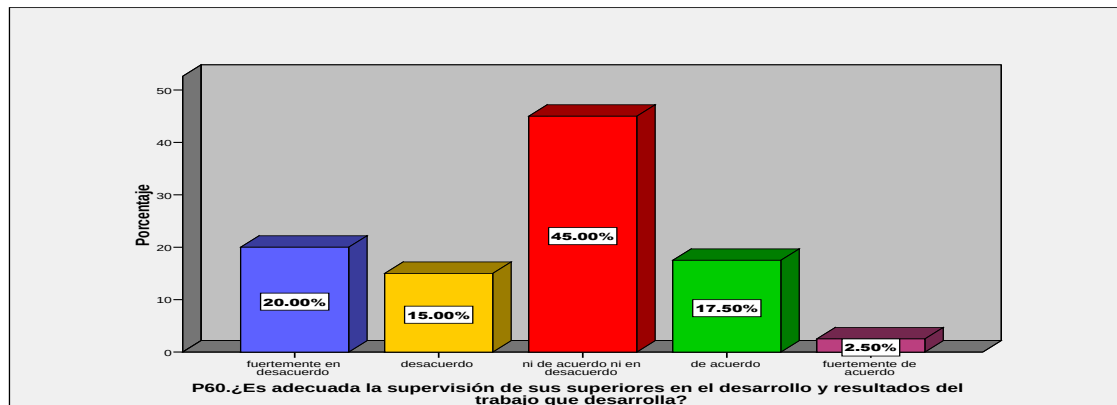
Tabla No. 74: Supervisión del trabajo

P60 .¿Es adecuada la supervisión de sus superiores en el desarrollo y resultados del trabajo que desarrolla?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	fuertemente en desacuerdo	8	20.0	20.0	20.0
	Desacuerdo	6	15.0	15.0	35.0
	ni de acuerdo ni en desacuerdo	18	45.0	45.0	80.0
	de acuerdo	7	17.5	17.5	97.5
	fuertemente de acuerdo	1	2.5	2.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

Gráfico No. 69: Supervisión del trabajo

P60. ¿Es adecuada la supervisión de sus superiores en el desarrollo y resultados del trabajo que desarrolla?



Análisis: Con respecto a la adecuada supervisión de los superiores a los trabajadores en el desarrollo y resultados de su trabajo, del total de cuarenta encuestados, dieciocho (45%) respondieron no estar de acuerdo ni en desacuerdo, ocho (20%) respondieron estar fuertemente en desacuerdo, siete (17.5%) dicen estar de acuerdo con la supervisión que tienen, seis (15%) dicen estar en desacuerdo y uno (2.5%) dice estar fuertemente de acuerdo.

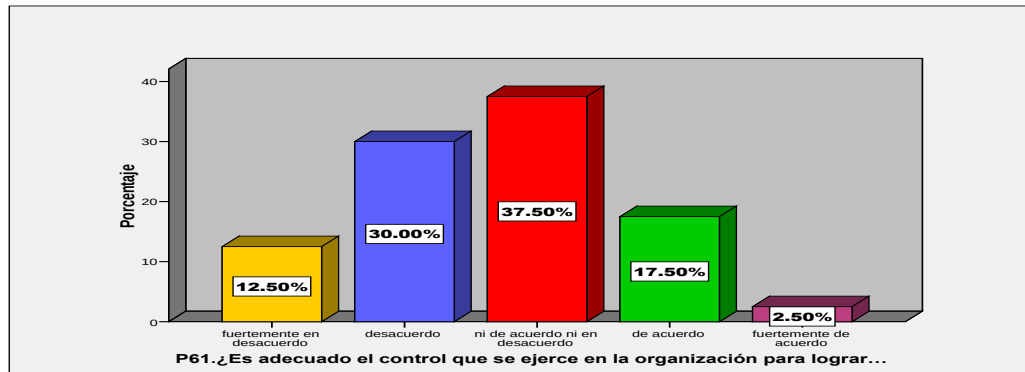
Tabla No. 75: Control para el logro de las metas organizacionales

P61. ¿Es adecuado el control que se ejerce en la organización para lograr las metas organizacionales?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos fuertemente en desacuerdo	5	12.5	12.5	12.5
Desacuerdo	12	30.0	30.0	42.5
ni de acuerdo ni en desacuerdo	15	37.5	37.5	80.0
de acuerdo	7	17.5	17.5	97.5
fuertemente de acuerdo	1	2.5	2.5	100.0
Total	40	100.0	100.0	

Gráfico No. 70: Control para el logro de las metas organizacionales

P61. ¿Es adecuado el control que se ejerce en la organización para lograr las metas organizacionales?



Análisis: Con respecto al adecuado nivel de control que se ejerce en la organización para lograr las metas organizacionales, del total de cuarenta encuestados, quince (37.5%) respondieron no estar de acuerdo ni en desacuerdo, doce (30%) respondieron estar en desacuerdo, siete (17.5%) dicen estar de acuerdo, cinco (12.5%) dicen estar fuertemente en desacuerdo y uno (2.5%) dice estar fuertemente de acuerdo.

Anexo No. 2: Cuestionario de investigación aplicado a los encuestados



UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLÁS DE HIDALGO
FACULTAD DE CONTADURÍA Y CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO

CENTRO DE ACTUALIZACIÓN DEL MAGISTERIO EN MICHOACÁN
Encuesta sobre el análisis del Clima Organizacional del Centro de
Actualización del Magisterio en Michoacán.

Estimado Personal Docente, Administrativo y de Apoyo:

Reciba un cordial saludo. La aplicación de este cuestionario tiene como propósito analizar los factores que influyen en el clima organizacional del “Centro de Actualización del Magisterio en Michoacán”.

Le agradecemos su buena disposición y colaboración que nos pueda brindar, para responder con la mayor sinceridad y objetividad a las preguntas que se formulan. Los resultados obtenidos serán utilizados para el desarrollo de nuestro trabajo de investigación para obtener el grado de Maestro en Administración.

La información suministrada por usted será manejada de forma confidencial y estrictamente de carácter académico.

Gracias por su apoyo y colaboración.

Atentamente

C.P. Rubí Hernández Castro

Instrucciones: Lea cuidadosamente cada formulación antes de responder. Marque con una equis (x) el número que mejor exprese su opinión:

Datos Generales:

a. Género: 1. () Femenino 2. () Masculino

b. Edad: _____

c. Estado civil: () Soltero () Casado () Viudo
Divorciado

d. Último grado de () Primaria () Preparatoria

estudios: Secundaria
() Licenciatura () Maestría ()
Doctorado
e. Puesto que desempeña () Directivo () Docente
actualmente:
() Administrativo () De apoyo
f. Antigüedad en el trabajo: _____
g. Tipo de contratación: () Eventual () De Base
h. No. de horas de trabajo: () Tiempo parcial () Tiempo completo

En el Centro de Actualización del Magisterio en Michoacán, usted:

<i>Variable Independiente: Motivación</i> <i>Dimensión: Salario</i> <i>Indicador: Motivación salarial</i>

1. ¿Se siente satisfecho con el salario que percibe?

☐ 5 Muy satisfecho	☐ 4 Satisfec ho	☐ 3 Ni satisfecho ni insatisfecho	☐ 2 Insatisfech o	☐ 1 Muy insatisfecho
--	---	---	---	--

2. ¿Considera que su salario es equitativo con el trabajo que desarrolla?

☐ 5 Fuertemente de acuerdo	☐ 4 De acuerdo	☐ 3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo	☐ 2 Desacuerdo	☐ 1 Fuertemente en
--	--	--	---------------------------------------	--

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ desacuerdo

Dimensión: Reconocimiento
Indicador: Trabajo desarrollado

3. ¿Con que frecuencia recibe usted reconocimientos por el trabajo que desarrolla?

☐ 5 Siempre ☐ 4 Frecuentemente ☐ 3 Regular ☐ 2 En algunas ocasiones ☐ 1 Nunca

4. ¿Se siente satisfecho con el reconocimiento de sus superiores por su trabajo?

☐ 5 Muy satisfecho ☐ 4 Satisfecho ☐ 3 Ni satisfecho ni insatisfecho ☐ 2 Insatisfecho ☐ 1 Muy insatisfecho

Dimensión: Incentivos
Indicador: Desempeño laboral

5. ¿Recibe reconocimientos y/o recompensas para premiar su desempeño laboral?

☐ 5 Siempre ☐ 4 Frecuentemente ☐ 3 Regular ☐ 2 En algunas ocasiones ☐ 1 Nunca

6. ¿Recibe algún incentivo económico por su desempeño laboral?

☐ 5 Siempre ☐ 4 Frecuentemente ☐ 3 Regular ☐ 2 En algunas ocasiones ☐ 1 Nunca

7. ¿Recibe algún reconocimiento escrito y/o verbal por su desempeño laboral?

☐ 5 Siempre ☐ 4 Frecuentemente ☐ 3 Regular ☐ 2 En algunas ocasiones ☐ 1 Nunca

Dimensión: Tareas
Indicador: Gusto por el trabajo desempeñado

8. ¿Qué nivel de motivación tiene usted con las tareas que realiza?

☐ 5 Muy alto ☐ 4 Alto ☐ 3 Medio ☐ 2 Bajo ☐ 1 Muy bajo

9. ¿Desarrolla con gusto su trabajo?

☐ 5 Siempre ☐ 4 Frecuentemente ☐ 3 Regular ☐ 2 En algunas ocasiones ☐ 1 Nunca

10. ¿Con que frecuencia sus jefes le motivan para realizar sus labores?

☐ 5 Siempre ☐ 4 Frecuentemente ☐ 3 Regular ☐ 2 En algunas ☐ 1 Nunca

☐ ☐ ☐ ☐ ocasiones ☐

Dimensión: Apoyo
Indicador: Apoyo de los superiores

11. ¿Cómo considera el apoyo de sus superiores para la realización de su trabajo?

☐ 5 Muy efectivo ☐ 4 Eficiente ☐ 3 Ni eficiente ni deficiente ☐ 2 Ineficiente ☐ 1 Muy ineficiente

Indicador: Apoyo de los compañeros

12. ¿Existe apoyo entre compañeros para la realización del trabajo?

☐ 5 Siempre ☐ 4 Frecuentemente ☐ 3 Regular ☐ 2 En algunas ocasiones ☐ 1 Nunca

13. ¿De acuerdo con su experiencia cual es el nivel de importancia de la motivación para la generación de un clima laboral favorable para el logro de las metas organizacionales?

☐ 5 Muy alto ☐ 4 Alto ☐ 3 Medio ☐ 2 Bajo ☐ 1 Muy bajo

Variable Independiente: Liderazgo
Dimensión: Estilo de liderazgo
Indicador: Tipo de liderazgo de los directivos

14. ¿En relación al liderazgo, cuál es la percepción que tiene usted de su jefe actual?

☐ 5 Muy buen líder ☐ 4 Buen líder ☐ 3 Regular líder ☐ 2 Mal líder ☐ 1 Muy mal líder

15. ¿Cuál es el nivel de confianza que tiene usted en su jefe actual?

☐ 5 Muy alto ☐ 4 Alto ☐ 3 Medio ☐ 2 Bajo ☐ 1 Muy bajo

16. ¿Se siente satisfecho con el tipo de liderazgo de su superior?

☐ 5 Siempre ☐ 4 Frecuentemente ☐ 3 Regular ☐ 2 En algunas ocasiones ☐ 1 Nunca

Dimensión: Toma de decisiones
Indicador: Participación grupal

17. ¿Su jefe inmediato acepta que los subordinados participen dando ideas para mejorar el trabajo?

☐ 5 Siempre ☐ 4 Frecuentemente ☐ 3 Regular ☐ 2 En algunas ☐ 1 Nunca

☐ ☐ ☐ ☐ ocasiones ☐

18. ¿Su jefe inmediato promueve el trabajo en grupo, estimulando una competencia justa hacia el logro de las metas institucionales?

☐ 5 Siempre ☐ 4 Frecuentemente ☐ 3 Regular ☐ 2 En algunas ocasiones ☐ 1 Nunca

19. ¿Los directivos de su Institución toman en cuenta las opiniones de sus subordinados para la toma de decisiones?

☐ 5 Siempre ☐ 4 Frecuentemente ☐ 3 Regular ☐ 2 En algunas ocasiones ☐ 1 Nunca

Dimensión: Toma de decisiones
Indicador: Asignación de las tareas

20. ¿Su superior inmediato asigna las tareas de una manera justa y equilibrada?

☐ 5 Fuertemente de acuerdo ☐ 4 De acuerdo ☐ 3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo ☐ 2 Desacuerdo ☐ 1 Fuertemente en desacuerdo

Dimensión: Manejo de conflictos
Indicador: Solución a los problemas

21. ¿Cuándo se genera un conflicto en su organización su jefe lo soluciona de manera justa?

☐ 5 Fuertemente de acuerdo ☐ 4 De acuerdo ☐ 3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo ☐ 2 Desacuerdo ☐ 1 Fuertemente en desacuerdo

22. ¿Con que frecuencia se siente satisfecho con la solución que le da su superior a los problemas en que se ve involucrado?

☐ 5 Siempre ☐ 4 Frecuentemente ☐ 3 Regular ☐ 2 En algunas ocasiones ☐ 1 Nunca

23. ¿De acuerdo con su experiencia cual es la capacidad que su jefe tiene para dirigir su departamento?

☐ 5 Muy alto ☐ 4 Alto ☐ 3 Medio ☐ 2 Bajo ☐ 1 Muy bajo

Dimensión: Estímulo para logro de metas
Indicador: Influencia de los directivos

24. ¿La influencia de su jefe inmediato está alineada al logro de las metas

institucionales?

☐ 5 *Fuertemente de acuerdo*
☐ 4 *De acuerdo*
☐ 3 *Ni de acuerdo ni en desacuerdo*
☐ 2 *Desacuerdo*
☐ 1 *Fuertemente en desacuerdo*

25. ¿Considera que los directivos y subordinados trabajan conjuntamente para lograr las metas institucionales?

☐ 5 *Fuertemente de acuerdo*
☐ 4 *De acuerdo*
☐ 3 *Ni de acuerdo ni en desacuerdo*
☐ 2 *Desacuerdo*
☐ 1 *Fuertemente en desacuerdo*

26. ¿Cuál es el nivel de presión que ejerce su superior inmediato para que se realicen las tareas?

☐ 5 *Muy alto*
☐ 4 *Alto*
☐ 3 *Medio*
☐ 2 *Bajo*
☐ 1 *Muy bajo*

27. ¿De acuerdo con su experiencia con qué frecuencia la solución que su jefe da a los problemas ayuda a crear un buen clima laboral en su institución?

☐ 5 *Siempre*
☐ 4 *Frecuentemente*
☐ 3 *Regular*
☐ 2 *En algunas ocasiones*
☐ 1 *Nunca*

Variable Independiente: Comunicación
Dimensión: Canales de información
Indicador: Efectividad de los canales de información

28. ¿Qué nivel de comunicación existe entre los jefes y el personal subordinado en el desarrollo de las tareas y en el logro de las metas institucionales?

☐ 5 *Muy alto*
☐ 4 *Alto*
☐ 3 *Medio*
☐ 2 *Bajo*
☐ 1 *Muy bajo*

29. ¿Comunica a su superior las inquietudes, problemas o dudas que se le presentan en el desarrollo de su trabajo?

☐ 5 *Siempre*
☐ 4 *Frecuentemente*
☐ 3 *Regular*
☐ 2 *En algunas ocasiones*
☐ 1 *Nunca*

30. ¿Recibe respuesta y solución de parte de su superior de sus inquietudes, problemas o dudas que tiene durante el desarrollo de su trabajo?

☐ 5 *Siempre*
☐ 4 *Frecuentemente*
☐ 3 *Regular*
☐ 2 *En algunas ocasiones*
☐ 1 *Nunca*

31. ¿En su trabajo los superiores comunican a los empleados la asignación de sus funciones y los procedimientos de trabajo?

☐ 5 Siempre ☐ 4 Frecuentemente ☐ 3 Regular ☐ 2 En algunas ocasiones ☐ 1 Nunca

Dimensión: Relaciones interpersonales
Indicador: Influencia de la comunicación informal

32. ¿Se promueve la comunicación entre el personal mediante actividades dentro y fuera de la institución?

☐ 5 Siempre ☐ 4 Frecuentemente ☐ 3 Regular ☐ 2 En algunas ocasiones ☐ 1 Nunca

33. ¿Cuál es el nivel de comunicación entre usted y sus compañeros de trabajo?

☐ 5 Muy alto ☐ 4 Alto ☐ 3 Medio ☐ 2 Bajo ☐ 1 Muy bajo

34. ¿Con que frecuencia se entera por medio de los rumores de decisiones tomadas en la Institución?

☐ 5 Siempre ☐ 4 Frecuentemente ☐ 3 Regular ☐ 2 En algunas ocasiones ☐ 1 Nunca

35. ¿Cuál es el nivel de influencia que la comunicación informal tiene en la generación de un buen clima laboral en la institución?

☐ 5 Muy alto ☐ 4 Alto ☐ 3 Medio ☐ 2 Bajo ☐ 1 Muy bajo

Dimensión: Niveles jerárquicos
Indicador: Funcionalidad de los canales formales de comunicación

36. ¿Cuándo necesita información en su trabajo se le proporciona con rapidez y eficiencia?

☐ 5 Siempre ☐ 4 Frecuentemente ☐ 3 Regular ☐ 2 En algunas ocasiones ☐ 1 Nunca

37. ¿Se transmite en forma adecuada la información de un nivel jerárquico a otro?

☐ 5 Fuertemente de acuerdo ☐ 4 De acuerdo ☐ 3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo ☐ 2 Desacuerdo ☐ 1 Fuertemente en desacuerdo

38. ¿Sabe a quién dirigirse para pedir una solución cuando se le presenta un problema en su trabajo?

☐ 5 Siempre ☐ 4 Frecuentemente ☐ 3 Regular ☐ 2 En algunas ocasiones ☐ 1 Nunca

Dimensión: Grado de confianza
Indicador: Grado de confianza con los superiores

39. ¿Cuál es el nivel de confianza que tiene con sus superiores?

☐ 5 Muy alto ☐ 4 Alto ☐ 3 Medio ☐ 2 Bajo ☐ 1 Muy bajo

Dimensión: Grado de confianza

Indicador: Grado de confianza con los compañeros de trabajo

40. ¿Cuál es el nivel de confianza que tiene con sus compañeros de trabajo?

☐ 5 Muy alto ☐ 4 Alto ☐ 3 Medio ☐ 2 Bajo ☐ 1 Muy bajo

Dimensión: Establecimiento y difusión de metas

Indicador: Participación grupal en el establecimiento de metas

41. ¿Se consensa entre el personal para el establecimiento de metas?

☐ 5 Siempre ☐ 4 Frecuentemente ☐ 3 Regular ☐ 2 En algunas ocasiones ☐ 1 Nunca

42. ¿Considera adecuada la difusión de las metas institucionales?

☐ 5 Fuertemente de acuerdo ☐ 4 De acuerdo ☐ 3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo ☐ 2 Desacuerdo ☐ 1 Fuertemente en desacuerdo

43. ¿En qué grado contribuye su trabajo al logro de las metas organizacionales?

☐ 5 Muy alto ☐ 4 Alto ☐ 3 Medio ☐ 2 Bajo ☐ 1 Muy bajo

Dimensión: Establecimiento y difusión de metas

Indicador: Comunicación de metas al personal

44. ¿Cuál es el nivel de conocimiento de usted de las metas institucionales?

☐ 5 Muy alto ☐ 4 Alto ☐ 3 Medio ☐ 2 Bajo ☐ 1 Muy bajo

45. ¿De acuerdo con su experiencia, cuál es el nivel de importancia que la comunicación tiene para la generación de un buen clima laboral en su institución?

☐ 5 Muy alto ☐ 4 Alto ☐ 3 Medio ☐ 2 Bajo ☐ 1 Muy bajo

Variable Independiente: Estructura Organizacional

Dimensión: Diseño de Puestos

Indicador: Organigrama institucional

46. ¿Cuál es el nivel de conocimiento que tiene usted de la estructura organizacional (organigrama) de la Institución?

☐ 5 Muy alto ☐ 4 Alto ☐ 3 Medio ☐ 2 Bajo ☐ 1 Muy bajo

47. ¿Con respecto a su capacidad, cómo considera usted a las personas que ocupan los diferentes puestos en el organigrama de su institución?

☐ 5 *Muy bueno* ☐ 4 *Bueno* ☐ 3 *Regular* ☐ 2 *Malo* ☐ 1 *Muy malo*

48. ¿Cuál es el grado de influencia que la estructura organizacional (organigrama) tiene en la creación de un buen clima laboral en su organización?

☐ 5 *Muy alto* ☐ 4 *Alto* ☐ 3 *Medio* ☐ 2 *Bajo* ☐ 1 *Muy bajo*

Dimensión: Diseño de Puestos
Indicador: Manuales de Puestos

49. ¿Cuál es el nivel de conocimiento que tiene usted del manual del puesto que desempeña?

☐ 5 *Muy alto* ☐ 4 *Alto* ☐ 3 *Medio* ☐ 2 *Bajo* ☐ 1 *Muy bajo*

50. ¿Qué nivel de conocimiento tiene usted de las actividades se deben desarrollar en su puesto y los tiempos para desarrollarlas?

☐ 5 *Muy alto* ☐ 4 *Alto* ☐ 3 *Medio* ☐ 2 *Bajo* ☐ 1 *Muy bajo*

51. ¿Con que frecuencia usted sigue los procedimientos establecidos para el desarrollo de su trabajo?

☐ 5 *Siempre* ☐ 4 *Frecuentemente* ☐ 3 *Regular* ☐ 2 *En algunas ocasiones* ☐ 1 *Nunca*

Dimensión: Infraestructura física
Indicador: Instalaciones físicas

52. ¿Son adecuadas las instalaciones físicas de la Institución para el desarrollo de su trabajo?

☐ 5 *Fuertemente de acuerdo* ☐ 4 *De acuerdo* ☐ 3 *Ni de acuerdo ni en desacuerdo* ☐ 2 *Desacuerdo* ☐ 1 *Fuertemente en desacuerdo*

Dimensión: Infraestructura física
Indicador: Equipo de trabajo

53. ¿Considera que el equipo de trabajo (mobiliario, papelería, herramientas tecnológicas, etc.) con que cuenta para desempeñar sus labores es suficiente y adecuado?

☐ 5 *Fuertemente de acuerdo* ☐ 4 *De acuerdo* ☐ 3 *Ni de acuerdo ni en desacuerdo* ☐ 2 *Desacuerdo* ☐ 1 *Fuertemente en desacuerdo*

54. ¿Cuál es el nivel de importancia que la infraestructura tiene en la creación de un buen clima laboral en su organización?

☐ 5 Muy alto ☐ 4 Alto ☐ 3 Medio ☐ 2 Bajo ☐ 1 Muy bajo

Dimensión: Reglamentos, normas y políticas
Indicador: Determinación, difusión y aplicación

55. ¿Cuál es el nivel de influencia que las políticas, normas y reglamentos tienen en el buen clima laboral de su organización?

☐ 5 Muy alto ☐ 4 Alto ☐ 3 Medio ☐ 2 Bajo ☐ 1 Muy bajo

56. ¿De acuerdo con su experiencia, diga qué nivel de participación tiene usted en la determinación de los reglamentos, normas y políticas de su institución?

☐ 5 Muy alto ☐ 4 Alto ☐ 3 Medio ☐ 2 Bajo ☐ 1 Muy bajo

57. ¿Con qué frecuencia se aplican los reglamentos, normas y políticas en los procesos organizacionales de su institución?

☐ 5 Siempre ☐ 4 Frecuentemente ☐ 3 Regular ☐ 2 En algunas ocasiones ☐ 1 Nunca

58. ¿Qué nivel de difusión se tiene de los reglamentos, normas y políticas en su institución?

☐ 5 Muy alto ☐ 4 Alto ☐ 3 Medio ☐ 2 Bajo ☐ 1 Muy bajo

Dimensión: Control
Indicador: Grado de control, supervisión y seguimiento de las tareas

59. ¿Existe control por parte de sus superiores del trabajo que desarrolla?

☐ 5 Siempre ☐ 4 Frecuentemente ☐ 3 Regular ☐ 2 En algunas ocasiones ☐ 1 Nunca

60. ¿Es adecuada la supervisión de sus superiores en el desarrollo y resultados del trabajo que desarrolla?

☐ 5 Fuertemente de acuerdo ☐ 4 De acuerdo ☐ 3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo ☐ 2 Desacuerdo ☐ 1 Fuertemente en desacuerdo

61. ¿Es adecuado el control que se ejerce en la organización para lograr las metas organizacionales?

☐ 5 Fuertemente ☐ 4 De ☐ 3 Ni de acuerdo ni ☐ 2 Desacuerdo ☐ 1 Fuertemente en

☐ de acuerdo ☐ acuerdo ☐ en desacuerdo ☐ o ☐ desacuerdo

62. ¿Cuál es el nivel de influencia que el control ejerce en la generación de un buen clima laboral en su organización?

☐ 5 Muy alto ☐ 4 Alto ☐ 3 Medio ☐ 2 Bajo ☐ 1 Muy bajo

¡Muchas gracias por su cooperación!