



**UNIVERSIDAD MICHOACANA DE
SAN NICOLAS DE HIDALGO**



FACULTAD DE CONTADURIA Y CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

TESIS

**CLIMA ORGANIZACIONAL EN LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS
DEL ESTADO DE MICHOACÁN**

**PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRO
EN ADMINISTRACIÓN**

PRESENTA

HARRIET ROSALIA HESSE ZEPEDA

ASESOR: DR. JOEL BONALES VALENCIA

NOVIEMBRE 2006

CLIMA ORGANIZACIONAL EN LAS INSTITUCIONES PUBLICAS DEL ESTADO DE MICHOACÁN.

INDICE

Relación de tablas y figuras.	4
Resumen.	7
Abstract.	9
Introducción.	11
Antecedentes.	13
Justificación.	15
Método de investigación.	18
Definición del problema de investigación.	19
Planteamiento del problema.	21
Preguntas de investigación.	22
Enunciado de la investigación.	22
Preguntas específicas.	22
Objetivo general.	23
Objetivos específicos.	23

CAPITULO I

LA NATURALEZA Y LAS CLASES DE ORGANIZACIONES.

1.1. Definiciones.	24
1.2. Las organizaciones y la organización social.	26
1.3. Otras definiciones.	27
1.4. La filosofía en la organización	30
1.5. Algunas otras características de las organizaciones.	35
1.6. Clases de organizaciones.	37
1.7. Algunas topologías de organizaciones.	40
1.8. Taxonomía organizacional.	45
1.9. La organización de voluntarios.	46

CAPITULO II

MARCO TEORICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL.

2.1. Concepto de clima organizacional.	47
2.2. Importancia del clima organizacional.	55
2.3. Teoría del clima organizacional.	56
2.3.1. Clima de tipo autoritario.	59
2.3.2. Clima de tipo participativo.	60
2.3.3. Clima psicológico.	61
2.3.4. Clima agregado.	62
2.3.5. Climas colectivos.	62
2.4. Formación del clima organizacional.	64
2.4.1. Enfoque estructural.	64

2.4.2.	Enfoque perceptual.	66
2.4.3.	Enfoque interactivo.	70
2.4.4.	Enfoque cultural.	73

CAPITULO III

DEFINICIÓN DE VARIABLES.

3.1.	Salario (compensación).	78
3.1.1.	Clasificación de los salarios.	79
3.1.2.	Parámetros para fijar salarios.	80
3.2.	Promociones.	81
3.2.1.	Criterios de promoción.	81
3.2.2.	Métodos de promoción.	82
3.2.3.	Promoción y motivación.	83
3.3.	Equipos de trabajo.	84
3.3.1.	La naturaleza de los equipos de trabajo.	86
3.3.2.	Tipos de equipos de trabajo.	88
3.3.3.	Características de los equipos de trabajo efectivos.	89
3.3.4.	Las normas del equipo de trabajo.	90
3.3.4.1.	Tipos de normas y sus consecuencias para el desempeño.	90
3.3.4.2.	Los roles del grupo de trabajo.	91
3.4.	Horario de trabajo.	92
3.4.1.	La semana laboral comprimida.	95
3.4.2.	Contratación a jornada parcial.	96
3.4.3.	Horario de trabajo flexible.	97
3.5.	Equidad de género.	98
3.5.1.	Anacrónica división sexual del trabajo.	99
3.5.2.	Diferencia sexual, diferencia cultural y desigualdad.	99
3.5.3.	Discriminación.	101
3.5.3.1.	Discriminación jurídica y social.	102
3.5.4.	El mercado femenino del trabajo en México.	103
3.5.5.	Las acciones afirmativas.	103
3.5.5.1.	Componentes para un programa eficaz de acción afirmativa.	104
3.6.	Hipótesis de investigación.	105

CAPITULO IV

DETERMINACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA FACULTAD DE CONTADURÍA Y CIENCIAS ADMINISTRATIVAS DE LA UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLAS DE HIDALGO.

4.1.	Antecedentes de la facultad de contaduría y ciencias administrativas.	107
4.2.	Diagrama de variables.	111
4.2.1.	Modelo específico.	113
4.2.2.	Definición operacional de las variables independientes.	114
4.3.	Planes generales de investigación.	116
4.3.1.	Medición.	116
4.3.2..	Escalas de medición.	117
4.3.3.	Aplicación de la escala tipo Likert y la forma de obtener las puntuaciones	120

en esta investigación.	
4.3.4. Cuestionario.	122
4.3.5. Pre-test.	123
4.3.6. Cuestionario final.	124
4.3.7. Obtención de datos.	125
4.3.8. Procesamiento de los datos.	125
4.3.9. Procesamiento de las variables independientes	139
4.4. Procesamiento de la variable dependiente clima organizacional.	142
4.4.1. Procesamiento de las variables independientes salarios, promociones de personal, equipos de trabajo, horario y equidad de genero.	142
4.5. Interpretación de resultados.	159
4.6. Prueba de hipótesis.	163
4.7. Discusión de resultados.	165
Conclusiones y Recomendaciones.	170
.	
Bibliografía	178
Anexos	182

RELACION DE TABLAS Y FIGURAS.

Tabla 1.	Comparación de dos tipos ideales de organización.	36
Tabla 2.	Cronología de la definición de clima organizacional.	50
Tabla 3.	Definición de género.	100
Tabla 4.	Operacionalización de las variables independientes.	115
Tabla 5.	Matriz de resultados.	133
Tabla 6.	Confiabilidad del instrumento (coeficiente alpha- cronbach).	137
Tabla 7.	Género.	139
Tabla 8.	Antigüedad.	140
Tabla 9.	Escolaridad.	140
Tabla 10.	Conocimientos.	140
Tabla 11.	Nombramiento.	140
Tabla 12.	Estadística	141
Tabla 13.	Correlación de índice de Pearson	141
Tabla 14.	Clima	142
Tabla 15.	Salarios	142
Tabla 16.	¿El salario que percibe es justo de acuerdo al trabajo que desempeña?	143
Tabla 17.	¿El pago recibido por concepto de exámenes recepcionales es justo?	143
Tabla 18.	¿Considera que el pago recibido por concepto de exámenes recepcionales es oportuno?	143
Tabla 19.	¿El pago recibido por concepto de aplicación de exámenes extraordinarios y adicionales es justo?	144
Tabla 20.	¿El pago recibido por concepto de aplicación de exámenes extraordinarios y adicionales es oportuno?	144
Tabla 21.	¿El salario que percibe satisface las necesidades básicas de usted y de su familia?	144
Tabla 22.	Tomando como base la preparación profesional que usted tiene. ¿Considera que el salarios es adecuado?	145
Tabla 23.	¿Está satisfecho con las prestaciones a las que tiene derecho?	145
Tabla 24.	Promoción.	145
Tabla 25.	¿Los concursos de oposición son frecuentes?	146
Tabla 26.	¿Es justo el fallo en los concursos de oposición?	146
Tabla 27.	¿Cuenta con la información necesaria para concursar materias?	146
Tabla 28.	¿El tiempo de publicación de materias disponibles para concurso de oposición es suficiente para entregar su documentación en tiempo y forma?	147
Tabla 29.	¿Las promociones que se realizan son justas?	147
Tabla 30.	¿Ha accedido a alguna promoción?	147
Tabla 31.	¿Es sencillo el trámite para la obtención de una promoción?	148
Tabla 32.	El tiempo de autorización de una promoción es:	148
Tabla 33.	Equipos de trabajo.	148
Tabla 34.	¿El trabajo se realiza en equipo?	149
Tabla 35.	¿Ha pertenecido a algún equipo de trabajo en esa Facultad?	149

Tabla 36. ¿Considera que los equipos de trabajo están bien integrados?	149
Tabla 37. ¿Existen fricciones entre los equipos de trabajo?	150
Tabla 38. ¿Qué porcentaje tiene de armonía la Facultad?	150
Tabla 39. ¿Se distribuyen las tareas en forma equitativa en los equipos de trabajo?	150
Tabla 40. ¿Desempeña cada uno de los integrantes del equipo el rol que le corresponde?	151
Tabla 41. ¿Existen normas bien establecidas en los equipos de trabajo?	151
Tabla 42. Horario.	151
Tabla 43. ¿Le satisface su horario de trabajo?	152
Tabla 44. ¿Están distribuidos correctamente los horarios de trabajo?	152
Tabla 45. ¿Existe control en el registro de entradas y salidas de su horario de trabajo?	152
Tabla 46. ¿Son eficientes los controles de horario de trabajo?	153
Tabla 47. ¿El horario de trabajo corresponde al sueldo que percibe?	153
Tabla 48. ¿Existen sanciones por parte de la dirección al no cumplir con su horario de trabajo?	153
Tabla 49. ¿Existen felicitaciones por parte de la dirección al cumplir con su horario de trabajo?	154
Tabla 50. ¿Se realizan descuentos por parte de la dirección al no asistir a impartir sus clases?	154
Tabla 51. ¿El tiempo de duración de una clase es adecuado?	154
Tabla 52. ¿Considera que la distribución de la carga horaria entre los diferentes maestros de esa Facultad es justa?	155
Tabla 53. Equidad.	155
Tabla 54. ¿Existe equidad de género con relación a los docentes de esa Facultad?	156
Tabla 55. ¿Las decisiones que toma la dirección con relación a los docentes, se fundamentan en la equidad de género?	156
Tabla 56. ¿La asignación de materias se realiza con base en la equidad de género?	156
Tabla 57. Clima.	157
Tabla 58. ¿Considera que el salario es un factor que afecta el clima organizacional en esa Facultad?	157
Tabla 59. ¿Considera que las promociones afectan el clima organizacional de esa Facultad?	157
Tabla 60. ¿Las relaciones entre los equipos de trabajo afectan el clima organizacional de esa Facultad?	158
Tabla 61. ¿Considera que la distribución de horarios afecta el clima organizacional de esa Facultad?	158
Tabla 62. ¿Considera que la equidad de género es un factor que afecta el clima organizacional de esa Facultad?	158

Figura 1.	Relación entre estructura y clima organizacional.	65
Figura 2.	Descripción de cómo el individuo percibe condiciones organizacionales que crean una representación del clima.	67
Figura 3.	Relación entre las condiciones organizacionales, el percibido individual, los miembros del grupo y el clima.	71
Figura 4.	Naturaleza de los equipos de trabajo.	86
Figura 5.	Diagrama de variables.	112
Figura 6.	Modelo específico de variables	113

RESUMEN

El presente estudio es la culminación de una investigación de campo encaminada a determinar cual es el clima organizacional de la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, para conocer su importancia en el trabajo de los docentes y directivos así como su determinación y como mejorarlo, para ello se analizan los métodos propuestos por Rensis Likert y Ostroff, se hace énfasis en dimensiones básicas: salarios, promoción de personal, trabajo en equipos, horario y equidad de género.

Las actividades que se desarrollan, las comunicaciones que se establecen, los modos de actuar, de relacionarse, de evaluar los cambios de categorías, desempeños y resultados, los estilos para dar órdenes, recomendaciones, aclaraciones, exigencias en cumplimiento en las clases y horarios, remuneraciones, equidad de género, aumento de la productividad, la participación en grupos, así como los gestos y comentarios de los profesores, fueron determinando la atmósfera que se respira, el modo como se vive y trabaja en dicha Facultad, todas estas variables y muchas más conforman su clima organizacional que hace que el grupo de variables se combinen y ofrezcan un resultado no satisfactorio para la Institución.

El clima organizacional y la satisfacción laboral son variables que se relacionan con el bienestar de las personas en su trabajo, cuando estas no se dan afectan su desempeño y productividad creando un ambiente desfavorable para lograr la excelencia académica y la buena marcha de la organización, la percepción del clima organizacional y la valoración que los docentes hacen contiene efectos negativos y positivos que producen consecuencias tanto a nivel individual como en el desempeño laboral e institucional, un clima positivo propicia una mayor motivación y por consecuencia un mejor desempeño en sus labores que incrementa la

productividad por parte de los docentes, el compromiso y la lealtad, así como un desarrollo armónico y sustentable de la institución.

El objetivo de esta investigación fue determinar la relación existente entre las variables y el clima organizacional de la Facultad, así como la relación del clima organizacional con la estructura de la organización y la calidad de los resultados de gestión.

La investigación está contemplada en el tipo de investigación descriptiva y un diseño de estudio de campo con una población de 173 docentes, la muestra utilizada en este estudio esta compuesta por 110 docentes, el instrumento utilizado fue un cuestionario con respuestas tipo escala de Likert con las siguientes preguntas: 8 acerca del salario, 8 acerca de las promociones del personal, 8 de equipos de trabajo, 10 de horarios , 3 acerca de equidad de género y 5 que consideran el clima organizacional.

Los resultados más sobresalientes son con relación a los equipos de trabajo, que es lo que muestra un mayor peso en el momento de configurar las percepciones individuales de clima, así como las promociones de personal que afectan también de una forma significativa al clima laboral.

Las hipótesis de trabajo que se formularon se confirman en su totalidad, el trabajo de campo respondió al objetivo general y también a los cinco objetivos específicos que se plantearon, en el sentido de aportar opiniones concretas de los docentes que colaboraron en esta investigación.

ABSTRACT

The present study is the culmination of a field investigation guided to determine which is the organizational climate at the Faculty of Accountant's and Administrative Sciences at the Michoacan University of San Nicolás of Hidalgo, for perceive the importance in the work of the teachers and directives, so it's determination and how to improve it; for these we analyse the proposed methods by Rensis Likert and Ostroff, it makes emphasis on the basic dimensions: salary, promotion of personal, equipments work, horary and genus equity.

The activities that develop, the establish of communications, the ways of digest, of relate, of value the changes of categories, performance and results, the styles for give the orders, recommendations, illustrations, exigences in the complement of the classes and the horaries, remunerations, genus equity, increase of the productivity, the participation in groups, as the visages and comentaries of the profesores were determinating the atmosphere that it breath, the way that we live and work at the Faculty, all of these variables and some more conform the organizational climate, that makes that the variables group be combined and offer a determinate result that isn't satisfactory for the Institution.

The organizational climate and the labour satisfactors are variables that relates with the wellbeing of the persons on their work, when these can not be, affect their performance and productivity making a not favorable atmosphere for obtain the excellence academy and the good away of the organization, the perception of the organizational climate and the value that make the teachers contains positive and negative effects that produces consequences at individual level as in the labour performance and institutional, a positive climate propitiates a greater motivation and by consequence a better performance in the labour that increase the productivity by the teachers, the compromise and the loyalty, like a harmonic and sustainable development of the Institution.

The objective of this field investigation was to determine the existent relation between the variables and the organizational climate, so that the relation of the organizational climate with the organizational structure and the quality of the conduct results.

The investigation is contemplated in the type of descriptive investigation and a design of field study is composed by 110 teachers, the useful instrument was a collection of questions with type Likert responses with the following questions: 8 about salary, 8 about promotion of personal, 8 from equipments work, 10 of horary, 3 about genus equity and 5 that consider the organizational climate.

The most excellent results are in relation with the equipments work, that shows a bigger weight when configuring the individual perceptions of organizational climate, therefore the promotion of the personal that also affects in a significant form the labor climate.

The work hypothesis that were formulated are confirmed in their entirety, the field work responded to the general objective and also to the five specific objectives that were thought about, in the sense of contributing concrete results endorsed with opinions of the teachers that collaborated in the investigation.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo tiene el objetivo de determinar el clima organizacional de la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo.

Para alcanzar este objetivo, la investigación se ha estructurado en una serie de capítulos.

En el primer capítulo se revisa la naturaleza y las clases de organizaciones, definiciones de organización, las organizaciones y la organización social, algunas características de las organizaciones, clases de organizaciones, tipologías de las organizaciones, taxonomía organizacional y la organización de voluntarios.

En el segundo capítulo se describe el marco teórico del clima organizacional, el concepto e importancia, así como su teoría y formación.

El tercer capítulo comprende la definición de variables siendo estas: salario, promociones de personal, equipos de trabajo, horario de trabajo, equidad de género y las hipótesis de investigación.

En el cuarto capítulo se describen los antecedentes de la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas, diagrama de variables, modelo específico, definición operacional de las variables independientes, planes generales de investigación, medición, escalas de medición, aplicación de la escala tipo Likert y la forma de obtener las puntuaciones en esta investigación, cuestionario, pre-test, cuestionario final, obtención de datos y procesamiento de los mismos. La información obtenida se proceso para conocer las medidas de variabilidad y tendencia central de cada variable de estudio y se interpretaron los resultados obtenidos, centrándose en

determinar el clima organizacional de la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas en el nivel docente.

Por último, los anexos contienen el cuestionario tipo que se aplicó en el Instituto Tecnológico de Morelia para la realización del pre-test para medir la confiabilidad del instrumento.

ANTECEDENTES.

En las últimas décadas, los escenarios internacionales se han caracterizado por el acelerado desarrollo del conocimiento y la tecnología, especialmente en el ámbito de la administración, El cambio que se ha generado en estos tiempos ha llevado a las Instituciones a modernizarse, establecer nuevos y mejores métodos, sistemas y procedimientos de trabajo y como consecuencia de esto se ha reconsiderado el papel fundamental de los miembros que las constituyen.

Cuando un trabajador acude a su centro de trabajo seguramente se pregunta ¿Si el trabajo que tiene es satisfactorio?, ¿El horario de trabajo es el adecuado?, ¿La relación con sus compañeros es armónica?, ¿El salario que percibe cubre sus necesidades y las de su familia? En fin tantas interrogantes que vienen a la mente con relación al trabajo. Estos conceptos reaccionan frente a diversos factores relacionados con el trabajo cotidiano como el estilo de liderazgo del jefe, la relación con el resto del personal, la opinión de los miembros de la empresa, el equipo de trabajo, el entorno en el que labora, entre otros. Las coincidencias o discrepancias que tenga la realidad diaria, con respecto a las ideas preconcebidas o adquiridas por las personas durante el tiempo laborado, van a conformar el clima de la organización: el clima organizacional.

El clima organizacional puede ser vínculo u obstáculo para el buen desempeño de la empresa, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. En suma, es la expresión personal de la opinión que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen. Ello incluye el sentimiento que el empleado se forma de su cercanía o distanciamiento con respecto a su jefe, a sus colaboradores y compañeros de trabajo. Que puede estar expresada en términos de colaboración, recompensas, cordialidad, apoyo, compañerismo, entre otros.

Es por eso que las actividades que desarrollan las instituciones, las comunicaciones que se establecen en ellas, la forma de actuar, el cómo se relacionan entre sí los miembros de la organización, recomendaciones, aclaraciones, exigencias en cuanto al cumplimiento de horarios, expresiones de las personas, van determinando la atmósfera que se respira, el modo como se vive y trabaja en esa organización. Estas son entre muchas otras algunas de las variables que conforman el ambiente laboral que se crea, de manera muy particular, en una institución.

Esta perspectiva nos lleva a preguntarnos: ¿Qué es el clima organizacional?, ¿Qué antecedentes, tipos y enfoques del clima organizacional existen?, ¿Cuáles son las variables que causan el clima organizacional en las instituciones?. Estas son algunas de las preguntas que se contestarán en el presente trabajo de investigación.

Por lo tanto, es conveniente aclarar que el clima y en adelante cuando se hable de éste se estará refiriendo al clima organizacional. Considerando este desde el punto de vista administrativo como un factor importantísimo dentro de las organizaciones para el buen funcionamiento de estas y el trabajo eficiente de quienes las integran. Ya que un mal clima organizacional puede deteriorar de manera importante tanto la imagen de la organización como el trabajo que se lleva a cabo en ella y en un momento dado afectar la producción o la prestación de un servicio, en virtud de que el trabajador al no sentirse satisfecho no desempeñará de manera adecuada la función para la que fue contratado, trayendo como consecuencia una disminución en su productividad.

JUSTIFICACIÓN.

Debido a las exigencias actuales en el sector educativo y a la acreditación que desean tener las Instituciones de Educación Superior, la aplicación del clima organizacional tiene gran relevancia ya que es uno de los puntos a considerar en el proceso de acreditación en virtud de que con este se pueden detectar problemas para darles una solución.

El clima organizacional en gran medida determina el comportamiento de los miembros de una institución, porque crea una reinterpretación de lo que sucede e impacta en la disposición con que afrontan sus tareas. Un clima adecuado, amable, va a traducirse en un mejor desempeño, coordinación, productividad y será posible mejorar la competitividad con otras instituciones.

No se tiene el antecedente de que con anterioridad se haya efectuado una medición del clima organizacional de la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas, ni de ninguna Dependencia de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, ni que esto se haya hecho en el Instituto Tecnológico de Morelia (en donde se aplicó la prueba piloto) razón por la cual se decidió realizar este trabajo el que se considera será benéfico ya que el docente en pocas ocasiones manifiesta sus inconformidades, más bien estas se ven reflejadas en actos que se cometen en contra de la institución de manera conciente o inconciente al faltar a sus labores, llegar tarde, no hacer con esmero las tareas que le corresponden, realizar comentarios negativos con relación a la Institución y a sus compañeros de trabajo, poca participación en los trabajos a realizar, entre otros.

Cabe mencionar, que la tesis de doctorado de la Sección de Graduados de la E.S.C.A y de la División de Estudios de Postgrado de la Facultad de Comercio y Administración de la UNAM, no ha tocado el tema, por lo cual se considera importante abordar este.

Siendo la Facultad una institución en la cual se imparten conocimientos técnicos, principios y valores a los estudiantes, es necesario contar con un buen clima laboral para que los comentarios vertidos hacia los alumnos sean positivos y reflejen la buena relación existente entre todos los que integran la Institución.

Un clima de tranquilidad laboral siempre será mejor que un clima de conflicto ya que se pueden desempeñar de una forma más serena y eficiente las actividades.

Si se toma en cuenta que la Facultad es una de las dependencias de mayor población estudiantil y docente de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo deberá comprenderse que por consecuencia lógica su clima organizacional es muy diferente a las Facultades que solamente cuentan con un grupo reducido de alumnos, personal administrativo y docente y que no existe punto de comparación o similitudes con otras instituciones ya que algunas características, estructura y forma de trabajo son totalmente diferentes.

Actualmente la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas, la conforman 4 sectores a saber: docente, estudiantil, administrativos y manuales (intendentes).

Dada la amplitud de esta Facultad, en este estudio solamente nos enfocamos a uno de los sectores que integran la Facultad que es el de los docentes, no se consideró ni al personal administrativo, ni intendentes, ni a los alumnos por considerar que estos sectores deberán ser medidos por separado ya que las condiciones para ellos son diferentes y deberá elaborarse otro tipo de cuestionario que permita recabar la información necesaria para dichos estudios.

Con esta investigación, se podrán analizar las diferentes teorías que existen sobre el clima organizacional, y asimismo comprobar las conjeturas que surjan del estudio de campo para que se efectúen aportaciones a la administración estratégica de la Institución.

METODO DE INVESTIGACIÓN

El objetivo de este estudio es hacer una investigación de campo encaminada a determinar la influencia tanto positiva como negativa que tiene el Clima Organizacional en las Instituciones Públicas del Estado de Michoacán, concretamente en la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, con el propósito de coadyuvar a que la institución mejore su ambiente laboral, ya que un clima adecuado y amable se traducirá en un mejor desempeño y coordinación laboral.

Se planteó la utilización de un método orientado a conocer el Clima Organizacional de la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas ubicada en la ciudad de Morelia, Michoacán, México.

El objeto de esta investigación se desarrolló bajo el siguiente proceso de investigación:

- Definición del problema de investigación.
- Planteamiento del problema.
- Justificación del estudio.
- Formulación de hipótesis.
- Elaboración del Marco teórico.
- Determinación de variables.
- Recolección de datos.
- Análisis de los datos
- Elaboración del reporte de investigación.

DEFINICIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.

En estos tiempos cambiantes, en que los valores evolucionan rápidamente y los recursos se vuelven escasos, cada vez es más necesario comprender aquellos factores que influyen sobre el rendimiento de los individuos en el trabajo.

Frecuentemente, se reconoce que el clima condiciona el comportamiento del individuo aunque sus determinantes son difíciles de precisar.

Siendo la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas una Institución Pública, formadora de futuros profesionales en las carreras de: Contaduría Pública, Licenciatura en Administración y Licenciatura en Informática Administrativa y Posgrados, se considera importante la determinación del clima laboral de la organización, ya que este influye en el desempeño de los que ahí laboran y como consecuencia en la calidad de los productos (egresados de las diferentes carreras y posgrados) que salen al mercado laboral.

Es por esto que la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas, tiene un papel importante ante la sociedad michoacana, al contar con 4,844 alumnos inscritos en el primer semestre del 2006 (del segundo semestre aún no se cuenta con cifras de alumnos inscritos) en las diferentes carreras; 173 docentes de base de los cuales 35 se encuentran jubilados y 27 impartiendo cátedra como interinos, 20 trabajadores administrativos y 23 manuales.

Se considera importante analizar factores tales como:

El salario, considerado como un elemento básico, fundamental y quizá el más importante ya que el obtener el docente una retribución que le permita subsistir tanto a él como a su familia, satisface necesidades primordiales de cualquier ser humano.

Será necesario, contemplar otro aspecto como parte del desarrollo del individuo y que es el tener la oportunidad de mejorar y crecer, considerando aquí las promociones u opciones a tener mejores niveles dentro de la institución, ya que al contratar desconocidos en vez de apoyar a los actuales docentes en su superación, conduce en general a un deterioro del clima organizacional.

El trabajo en equipo y sobre todo cuando una persona se incorpora a éste, puede ser objeto de rechazo o bien todo lo contrario.

Será importante que la organización seleccione adecuadamente a las personas o los reubique de acuerdo a su capacidad, su forma de ser, de actuar y forma de pensar. Este aspecto es vital ya que la inclusión en un equipo ha de ser fuente de satisfacción y bienestar. Por tanto la adaptación e integración del equipo de trabajo es esencial para que exista un buen clima organizacional.

El horario es un factor determinante en el desempeño laboral, cuando este es discontinuo o interrumpido genera malestar en las personas ya que la programación de otras actividades se verá influida al no poder programar una jornada continua.

También se ha observado que no existe equidad de género en la institución y como consecuencia esto genera malestar por parte de algunos sectores.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

El conocimiento del clima y su dominio es importante porque integra dimensiones de los distintos niveles organizacionales y unidades estructurales, incidiendo en forma decisiva en el funcionamiento y dinámica de la organización.

Cuando aparecen conflictos en las organizaciones, cuando se manifiestan disputas, rechazos o contestaciones violentas, se suele decir que no hay un buen clima organizacional.

El mal clima laboral, conduce a la insatisfacción y el bajo rendimiento.

El buen clima laboral conduce al logro de los objetivos de la empresa, a la iniciativa individual, al rendimiento óptimo, a la alta calidad, la productividad y a la satisfacción por el desempeño del trabajo.

Es por esto que los directivos de las empresas, deben tener mayor conocimiento acerca de los factores que influyen en la eficiencia laboral, asimismo en el comportamiento de la gente en sus organizaciones.

Con respecto al estudio de investigación documental se encontró que el Clima Organizacional en México, presenta poco desarrollo. La visita a cualquier centro de estudio (escuelas, bibliotecas y electrónico) lo puede comprobar.

Por consiguiente, esta investigación determinará el Clima Organizacional y el problema a resolver será describir:

¿Cómo influye el clima organizacional en el desempeño de los docentes de la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo?.

PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.

Para realizar este trabajo se plantearon las siguientes interrogantes:

ENUNCIADO DE LA INVESTIGACIÓN.

¿Cómo influye el clima organizacional en el desempeño de los docentes de la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo?

PREGUNTAS ESPECÍFICAS.

- 1.- ¿Cuál es la influencia que tiene el salario (compensación) en el clima organizacional de la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas?
- 2.- ¿Cómo influye el otorgamiento de promociones en el clima organizacional de la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas?
- 3.- ¿Cómo influye la integración de equipos de trabajo en el clima organizacional de la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas?
- 4.- ¿Cuál es la influencia de los horarios de trabajo en el clima organizacional de la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas?
- 5.- ¿Cómo influye la equidad de género en el clima organizacional de la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas?

OBJETIVO GENERAL

Determinar en qué medida, el salario, las promociones, la integración de equipos de trabajo, los horarios y la equidad de género influyen en el clima organizacional de la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo.

OBJETIVOS ESPECIFICOS.

- 1.- Identificar la influencia del salario (compensación) en el clima organizacional de la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas.
- 2.- Identificar la influencia de las promociones en el clima organizacional de la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas.
- 3.- Identificar en qué medida la integración de equipos afecta el clima organizacional de la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas.
- 4.- Identificar la influencia de los horarios en el clima organizacional de la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas.
- 5.- Identificar cómo influye la equidad de género en el clima organizacional de la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas.

CAPITULO I

LA NATURALEZA Y LAS CLASES DE ORGANIZACIONES.

1.1. DEFINICIONES.

Las discusiones sobre definiciones pueden ser bastante inútiles y esta puede ser inútil también pero es necesaria. Aunque algunos autores (por ejemplo, March y Simon 1958, pág. 1) argumentan que las definiciones sobre las organizaciones no tienen ningún propósito, un enfoque más razonable podría ser que las definiciones dan una base para entender el fenómeno que va a estudiarse.

Consideraremos aquí las definiciones dadas por algunos escritores clásicos sobre el tema:

Weber: El análisis organizacional tiene una tradición lo mismo que cualquier otro tema de estudio, y que las organizaciones en sí mismas. La tradición se centra fuertemente alrededor de Max Weber, conocido por su teoría de la burocracia y autoridad, pero se preocupó también por dar definiciones más generales de las organizaciones.

Weber distingue primero el “grupo corporativo” de otras formas de organización social (Weber 1947). El grupo corporativo involucra: “Una relación social que o es cerrada o limita por medio de reglas la admisión de extraños... en la medida que su ordenamiento está reforzado por la acción de individuos específicos cuya función normal es esa, de un jefe o “cabeza” y generalmente, también de un grupo “administrativo” (págs. 145-146).

Este aspecto de las definiciones contiene un número de elementos que requieren un análisis adicional ya que son básicos para una buena parte de las demás definiciones.

Las organizaciones suponen, en primer lugar, relaciones sociales, o en otras palabras, que los individuos interactúan dentro de las organizaciones. Sin embargo, como lo sugiere la referencia a límites cerrados o restringidos, estas personas no están simplemente en contacto aleatorio. La organización (grupo corporativo) acepta unos grupos de la población y excluye otros.

La organización tiene en sí misma unos límites. Un elemento importante de esta definición, la idea de orden, establece una diferencia, aún más honda, entre las organizaciones y otros entes sociales. Los patrones de interacción no aparecen por generación espontánea; la misma organización impone una estructura de interacción. Esta parte de la definición sugiere también que las organizaciones tienen una jerarquía de autoridad y una división del trabajo cuando están cumpliendo sus funciones. El orden se solidifica con la designación de personal específico para llevar a cabo esta función.

Weber agrega con respecto a la idea del grupo corporativo, otros criterios sobre las organizaciones. En las organizaciones la interacción es “asociativa” y no “comunal” (págs. 136-139). Lo anterior diferencia a la organización de otros entes sociales tales como la familia, que comparten las características ya mencionadas, del grupo corporativo.

Weber anota también que las organizaciones llevan a cabo, de manera continua, actividades con propósitos de un tipo especificado (págs. 151-152). En consecuencia, las organizaciones están diseñadas para hacer algo. Esta idea de Weber ha sido aceptada por la mayoría de los analistas organizacionales.

La definición de Weber ha servido como base para muchas otras, en parte por su relación con la realidad. Sus puntos centrales son, básicamente. Unos patrones de interacción legítima entre los miembros de la organización a medida que buscan objetivos y realizan actividades.

Chester Barnard y sus seguidores adoptaron un punto de vista diferente. Aunque está de acuerdo con Weber en muchos aspectos, Barnard enfatiza una base diferente para las organizaciones. Su definición básica es que una organización es “un sistema conscientemente coordinado de actividades o fuerzas de dos o más personas” (Barnard 1938, pág. 73), es decir, actividades logradas por medio de coordinación conciente, deliberada y con propósito.

Las organizaciones requieren comunicaciones, una disposición a contribuir por parte de sus miembros y un propósito común entre ellos. Barnard hace énfasis en el papel de los individuos ya que son ellos los que deben comunicarse, ser motivados y tomar decisiones. Mientras que Weber hace énfasis en el sistema, Barnard centra su atención en los miembros del sistema.

1.2. LAS ORGANIZACIONES Y LA ORGANIZACIÓN SOCIAL.

Uno de los principales problemas que se presentan al analizar o pensar acerca de las organizaciones es que el término es muy similar al mucho más amplio “organización social”. La mayoría de los analistas conciben la organización social como las “redes de relaciones sociales y de orientaciones compartidas... a las cuales se hace referencia como a la estructura social y la cultura respectivamente” (Blau y Scott 1962, pág. 4).

La organización social es el conjunto, más amplio, de relaciones y procesos de los cuales las organizaciones son una parte. El análisis de la organización social puede hacerse al nivel macro, o de todo el conglomerado social o al micro, o interpersonal o intergrupar. Los análisis experimentales de bivalencias y trivalencias, por ejemplo, contribuyen a comprender mejor a la organización social.

Las organizaciones, en la forma en la cual estamos utilizando el término, son parte de una organización social más general, que se ve afectada por ellas y, recíprocamente, las afecta a su vez. (Ver Coleman 1964).

1.3. OTRAS DEFINICIONES.

Algunos escritores han tratado de aliviar estos problemas terminológicos agregando como prefijo de la palabra organizaciones los adjetivos “complejas”, “en gran escala” o “formales”. Como lo anotan Peter M. Blau y W. Richard Scott (1962), por ejemplo:

Siendo así que las organizaciones formales son, frecuentemente, muy grandes y complejas, algunos autores se refieren a ellas como a organizaciones a “gran escala” o “complejas”. Pero nosotros hemos considerado que estos términos ayudan a confundir por dos razones. Primera, las organizaciones varían en tamaño y complejidad y el uso de estas variables como criterios para definir las resultaría en expresiones extrañas tales como “una organización pequeña en gran escala” o una “organización compleja muy compleja”. Segunda, aunque las organizaciones formales se convierten a menudo, en muy grandes y complejas, su tamaño y su complejidad no emulan con los de una organización social de una sociedad moderna, que incluye esas organizaciones y las relaciones que las ligan además de otros patrones no organizacionales.

Así como muy pocos estarían en contra de los puntos de vista de Blau y Scott con respecto a la dificultad en el uso de los términos “complejas” o “en gran escala”, puede hacerse la misma crítica a “formal” como prefijo. Las organizaciones varían también en su grado de formalidad y entonces tendrá que hablarse sobre organizaciones formales más o menos formales lo cual no constituye un gran paso hacia delante. Con estos puntos en mente utilizaremos aquí el término simple

“organización” y nos referimos a la “organización social” en el contexto más amplio.

El análisis se vuelve más concreto al considerar las definiciones y ejemplos de Amitai Etzioni y W. Richard Scott. Etzioni (1964) afirma:

Las organizaciones son unidades sociales (o agrupaciones humanas) deliberadamente construidas o reconstruidas para alcanzar objetivos específicos. Se incluyen corporaciones, ejércitos, universidades, hospitales, iglesias y cárceles; se excluyen tribus, clases, grupos étnicos y familias. Las organizaciones se caracterizan por: 1) divisiones de trabajo, poder y responsabilidades de comunicación, divisiones que no están estructuradas al azar o de manera tradicional sino que se han planeado deliberadamente para reforzar la obtención de objetivos específicos; 2) la presencia de uno o más centros de poder que controlan los esfuerzos concentrados de la organización y los dirigen hacia sus objetivos; esos centros de poder revisan también continuamente el desempeño de la organización y modifican su estructura, en donde sea necesario, para aumentar su eficiencia; 3) sustitución de personal; por ejemplo, pueden retirarse personas que no sean satisfactorias y asignarse sus tareas a otras. La organización también puede recombinar su personal por medio de transferencias y promociones. (pág. 3).

La definición de Scott (1964) contiene algunos elementos adicionales. Scott afirma:

Las organizaciones están definidas como colectividades... que se han establecido para alcanzar objetivos relativamente específicos sobre una base más o menos continua. Debe ser claro... sin embargo, que las organizaciones tienen aspectos que las distinguen, diferentes a la obtención de objetivos y la continuidad. Estos aspectos incluyen límites relativamente fijos, un orden normativo, rangos de autoridad, un sistema de comunicaciones y un sistema de incentivos que permita

que las diferentes clases de participantes trabajen juntas por el logro de objetivos comunes. (pág. 488).

Esta definición parece estar muy de acuerdo con la realidad. Sin embargo, en esta y en las otras definiciones parecen ser evidentes dos problemas: el lugar de los objetivos en la naturaleza de las organizaciones y el aspecto de la diferenciación de límites.

Herbert Simon sugiere, que los objetivos sirven como restricciones para la toma de decisiones. Los consideramos, en este análisis, como independientes de los actores humanos sobre la organización. El último aspecto que se considerará aquí en relación con los objetivos debería ser evidente por el hecho de estar usando el término “objetivos”, en plural. Las organizaciones tienen múltiples objetivos y en su mayor parte tienden a ser contradictorios. En consecuencia, tópicos tales como calidad vs. cantidad, enseñanza vs. investigación y muchos otros, son parte de la textura propia de las organizaciones.

También se deben considerar los límites de la organización, el concepto de límite sugiere que también hay algo por fuera de la organización, básicamente, su medio ambiente. El problema actual de la teoría organizacional está precisamente en que se le está dando un marcado énfasis al medio ambiente. Este medio ambiente es en verdad de importancia crítica. (Hall, R. pág. 32).

El concepto de medio ambiente incluye todo lo que “está por fuera” o más allá de los límites de una organización en particular.

Los factores ambientales afectan las organizaciones en dos direcciones: Primero, los factores ambientales son parte extremadamente importante de los insumos de una organización. La organización, como se describió en las definiciones dadas anteriormente, hace algo sobre o con este insumo, produciendo entonces un resultado. El resultado regresa al medio ambiente afectando, en consecuencia, la

organización a medida que el medio lo consume, lo utiliza y lo evalúa. Este enfoque similar al de “sistemas” está de acuerdo con Thompson 1967 y Katz y Kahn 1978). Parece claro, naturalmente, que tanto los insumos como los productos organizacionales afectan el medio ambiente.

Con base en lo anterior se puede llegar a una definición de organización:

Una organización es una colectividad con unos límites relativamente identificables, un orden normativo, rangos de autoridad, sistemas de comunicación y sistemas de pertenencia coordinados, esta colectividad existe de manera relativamente continua en un medio y se embarca en actividades que están relacionadas, por lo general, con un conjunto de objetivos.

Por lo que podemos concluir que: las organizaciones son entes complejos que contienen una serie de elementos, que se ven afectadas por una gran cantidad de factores diferentes.

1.4. LA FILOSOFIA EN LA ORGANIZACIÓN.

A primera vista la complejidad es un tejido (complexus: lo que está tejido en conjunto) de constituyentes heterogéneos inseparablemente asociados: presenta la paradoja de lo uno y lo múltiple. Al mirar con más atención la complejidad es, efectivamente, el tejido de eventos, acciones, interacciones, retroacciones, determinaciones, azares, que constituyen nuestro mundo fenoménico. Así es que la complejidad se presenta con los rasgos inquietantes de lo enredado, de lo inextricable, del desorden, la ambigüedad, la incertidumbre. De allí la necesidad, para el conocimiento, de poner orden en los fenómenos rechazando el desorden, de descartar lo incierto, es decir, de seleccionar los elementos de orden de certidumbre, de quitar ambigüedad, clarificar, distinguir, jerarquizar.

Se ha descubierto en el universo físico un principio hemorrágico de degradación y de desorden (segundo principio de la termodinámica). Y se ha hecho evidente que la vida es un fenómeno de auto-eco-organización extraordinariamente complejo que produce la autonomía y debemos situarnos en un nivel transdisciplinario que permite concebir, al mismo tiempo, tanto la unidad como la diferenciación de las ciencias, no solamente según la naturaleza material de su objeto, sino también según los tipos y complejidades de los fenómenos de asociación/organización. (Morin, E., Introducción al pensamiento complejo, edit. Gedisa, Barcelona, España, 1990).

La teoría shannoniana se ocupa del nivel de la entropía, de la degradación de la información; se sitúa en el marco de esta degradación fatal, y lo que ha permitido, es conocer los medios que pudieran retardar el efecto fatal del “ruido”. Es decir que la teoría actual no es capaz de comprender ni el nacimiento ni el crecimiento de la información.

La organización, noción decisiva, apenas entrevista, no es aún, un concepto organizado. Esta noción puede elaborarse a partir de una complejización y de una concretización del sistemismo, y aparecer todavía como un desarrollo, aún no logrado de la teoría de sistemas, puede también decantarse a partir del “organicismo”, a condición de que haya una limpieza y una modelización que hagan aparecer a la organización en el organismo.

Importa señalar, la diferencia de nivel entre el organizacionismo, al que creemos necesario y el organicismo tradicional. El organicismo es un concepto sincrético, histórico, confuso, romántico. Parte del organismo concebido como totalidad armoniosamente organizada, si bien lleva en sí mismo al antagonismo y a la muerte. Partiendo del organismo, el organicismo hace de él el modelo ya sea de macrocosmos (concepción organicista del universo), ya sea de la sociedad humana; así es que toda una corriente sociológica, en el siglo último quiso ver en -

la sociedad una analogía del organismo animal, investigando minuciosamente las equivalencias entre vida biológica y social.

Pero el organizacionismo no se esfuerza por revelar las analogías fenoménicas, sino por encontrar los principios de organización comunes, los principios de evolución de esos principios, los caracteres de su diversificación. Sólo a partir de allí, las analogías fenoménicas pueden, eventualmente, encontrar algún sentido.

Como dijo Judith Schlanger en su notable trabajo sobre el organicismo: “Las equivalencias minuciosas entre la vida biológica y la vida social, tal como las diseñan Schaffle, Lilienfeld, Worms y aún Spencer, sus aproximaciones término a término, no son el soporte de la analogía, sino su espuma”. Pero ese soporte es, venimos de decirlo una concepción confusa y rica de la totalidad orgánica. El organicismo, en una palabra, supone una organización completa y rica, pero no la propone.

El organismo es también una máquina en el sentido en que ese término significa totalidad organizada, pero de un tipo diferente al de las máquinas artificiales, ya que la alternativa al reduccionismo no está en un principio vital, sino en una realidad organizacional viviente.

La organización viviente, es decir la auto-organización, está mas allá de las posibilidades actuales de aprehensión de la cibernética, la teoría de sistemas, la teoría de la información y aun del concepto mismo de organización, tal como aparece en su desarrollo más avanzado.

La teoría de la auto-organización estaba hecha para comprender lo viviente. Pero permaneció demasiado abstracta, demasiado formal para tratar los datos y los procesos físico-químicos que hacían a la originalidad de la organización viviente.

De allí que la teoría de la auto-organización no podía aplicarse a nada práctico. Al mismo tiempo, los créditos cesaron pronto de alimentar al primer esfuerzo teórico y los investigadores, surgidos ellos mismos de disciplinas diversas, se dispersaron.

Existe una diferencia de naturaleza, de lógica, entre los sistemas auto-organizados y los otros, además de que muestra también que hay lazo consustancial entre desorganización y organización compleja, porque el fenómeno de desorganización (entropía) prosigue su curso en lo viviente, más rápidamente aún que en la máquina artificial; pero de manera inseparable, está el fenómeno de reorganización (neguentropía). Allí está el lazo fundamental entre entropía y neguentropía, dicho de otro modo el lazo entre vida y muerte es mucho más estrecho, profundo que lo que hubiéramos alguna vez podido, metafísicamente imaginar

También es importante considerar dentro de la organización, a la información organizacional, ya sea como memoria, ya sea como mensaje, ya sea como programa o más bien como todo a la vez. El de información es un concepto problemático, no un concepto solución. Es un concepto indispensable, pero no es aún un concepto elucidado o elucidante.

Para obtener información es necesario establecer la relación sujeto-objeto que trabaja, al mismo tiempo, sobre la relación entre el investigador y el objeto de su conocimiento: al traer consustancialmente un principio de incertidumbre y de autoreferencia, trae consigo un principio auto-crítico y auto-reflexivo, a través de esos dos rasgos, lleva ya, en si mismo, su propia potencialidad epistemológica.

La epistemología tiene necesidad de encontrar un punto de vista que pueda considerar nuestro propio conocimiento, es decir, una meta-punto de vista, como en el caso de que una meta-lenguaje se constituye para considerar al lenguaje devenido objeto. Al mismo tiempo, esta meta-punto de vista debe permitir la auto-

consideración crítica del conocimiento, enriqueciendo la reflexividad del sujeto cognoscente.

Aquí, podemos esbozar el punto de vista epistemológico que permite controlar, es decir, criticar, trascender y reflexionar sobre nuestra teoría.

Es también el punto de vista que nos sitúa eco-sistémicamente al tomar conciencia de las determinantes/condicionamientos del ambiente.

Todo ello nos incita a una epistemología abierta. La epistemología, es necesario subrayar en estos tiempos de epistemología armada, no es un punto estratégico a ocupar para controlar soberanamente todo conocimiento, rechazar toda teoría adversa y atribuirse el monopolio de la verificación y por lo tanto, de la verdad.

La epistemología no es pontificia ni judicial; es el lugar tanto de la incertidumbre como de la dialógica. En efecto, todas las incertidumbres que hemos revelado deben confrontarse, corregirse, las unas a las otras, inter.-dialogar sin que se pueda esperar siempre taponar con el esparadrapo ideológico la brecha última.

Es aquí que la expresión de Niels Bohr, según la cual una limitación al conocimiento se transforma en una ampliación del conocimiento, cobra su pleno sentido epistemológico y teórico.

Todo progreso importante del conocimiento, como lo ha señalado Kuhn, se opera necesariamente por la quiebra y la ruptura de sistemas cerrados, que no tienen dentro de ellos mismos la aptitud de la trascendencia. Se opera entonces, cuando una teoría se muestra incapaz de integrar observaciones cada vez mas centrales, una verdadera revolución, que quiebra en el sistema aquello que le daba tanto su coherencia como su clausura. Una teoría sustituye a la antigua teoría y eventualmente, integra a la antigua teoría, provincializándola y relativizándola.

Ahora bien, esta visión de la evolución como trascendencia de un sistema y constitución de un meta-sistema, vale no solamente para las ideas científicas, sino también para los sistemas auto-eco-organizadores vivientes. Y reencontramos una vez más una coincidencia necesaria para nuestra ligazón epistémico-teórica. La teoría de la auto-organización lleva naturalmente en ella el principio y la posibilidad de una epistemología que, lejos de volver y la posibilidad a encerrarla solipsísticamente en sí misma, confirma y profundiza sus dos aspectos fundamentales; la apertura y la reflexividad (auto) y sus dos relaciones fundamentales, eco-sistémicas y meta-sistémicas.

1.5. ALGUNAS OTRAS CARACTERÍSTICAS DE LAS ORGANIZACIONES.

El trabajo de Rothechild-Witt (1979) contiene una visión útil de las características de las organizaciones. Su trabajo intenta demostrar las diferencias fundamentales entre las organizaciones burocráticas tradicionales, la forma dominante en la sociedad occidental y las organizaciones alternativas o colectivistas. La comparación, que aparece en la tabla 1, permite tener una visión de las características organizacionales más importantes y que se incluirán en este análisis. Hemos centrado el análisis, al menos hasta el momento, en la totalidad de la organización lo cual, como se verá, es razonable. Es también razonable considerar las organizaciones en términos de las partes o unidades que las componen como se hace en comparaciones intra-organizacionales.

TABLA 1
COMPARACIÓN ENTRE DOS TIPOS IDEALES DE ORGANIZACIÓN

Dimensión	Organización Burocrática	Organización Colectivista Democrática
1. Autoridad	La autoridad reside en los individuos en virtud de la posesión de un empleo y/o esptismo: organización jerárquica de oficinas. La anuencia es con respecto a reglas universales a medida que son puestas en marcha por los ocupantes de la oficina.	La autoridad reside en toda la colectividad; delegada, de llegar a serlo, solo temporalmente y sujeta a confirmación. La anuencia es con respecto al consenso de la colectividad que es siempre fluido y abierto a negociación.
2. Reglas	Formalización de reglas fijas y universales, calculabilidad y exhortación de las decisiones sobre la base de su correspondencia con la ley formal escrita.	Mínimo de reglas estipuladas, supremacía de lo ad hoc, decisiones individuales; alguna posible culpabilidad sobre la base de que se conoce la ética sustantiva involucrada en la situación.
3. Control Social	El comportamiento organizacional está sujeto al control social, principal mente a través de supervisión directa o reglas y sanciones estandarizadas, tangencialmente a través de selección de personal homogéneo especialmente a los niveles altos.	Controles sociales basados principalmente en aspectos personalistas y moralistas y en la selección de personal homogéneo.
4. Relaciones Sociales	El ideal para la impersonalidad. Las Relaciones se basan en los papeles segmentales e instrumentales	Ideal para la comunidad. Las relaciones son integrales, personales, de valor en sí mismas.
5. Reclutamiento y Avance	Empleo basado en entrenamiento, especializado y en certificación formal. El empleo constituye una carrera; el progreso se basa en antigüedad o en logros.	Empleo basado en amigos, valores socio-políticos, atributos de la personalidad y conocimientos y habilidades evaluados informalmente. El concepto del progreso por carrera no tiene significado; no hay jerarquía en las posiciones.
6. Estructura de Incentivos	Los incentivos remunerativos son fundamentales.	Fundamentales los incentivos normativos y de solidaridad; los incentivos materiales son secundarios.
7. Estratificación Social	Distribución isomórfica del prestigio. Privilegios y poder; es decir, gratificaciones diferenciales por oficinas; la jerarquía justifica la igualdad.	Igualitarismo; las diferencias en las gratificaciones, de haberlas, están estrictamente limitadas por la colectividad.
8. Diferenciación	Máxima división del trabajo; dicotomía entre el trabajo intelectual y el manual y entre las tareas operativas y las administrativas. Máxima especialización de oficios y funciones; papeles segmentales. El esptismo técnico se tiene con exclusividad ideal para el especialista-experto.	Mínima división del trabajo; la administración está combinada con el desempeño de las tareas; la división entre el trabajo intelectual y el manual es reducida. Generalización de trabajos y de funciones; reglas totales. Desmistificación del esptismo: ideal para los aficionados.

Fuente: Hall, R. Organizaciones: Estructura y Proceso (1983)

Así como hay diferencias internas de las organizaciones también deben hacerse distinciones en los límites de las mismas. Hage (1980) anota que muchas “multi” organizaciones son de una cobertura tal que parece sensato mirar sus partes componentes como organizaciones independientes.

1.6. CLASES DE ORGANIZACIONES.

El análisis que se ha venido haciendo de las diferentes definiciones de las organizaciones y de su realidad podría llevar a concluir que todas las organizaciones tienen características que les son comunes y son de una clase o tipo determinado. Lo anterior es cierto, en un sentido, lo mismo que hay características propias que nos permiten diferenciar a los seres humanos de otras formas de vida. En muchos casos solamente se requiere, para el pensamiento o la acción, la simple clasificación de humanos vs. no humanos. Esta clasificación simple no es suficiente, en otros casos, y entonces debemos empezar a clasificar.

Los esquemas de clasificación están diseñados para mostrar una diferencia significativa entre los tipos o clases identificados. La clasificación permite que una persona vea el mundo; sin la clasificación el hombre está rodeado por un caos de estímulos y no estaría en condiciones de funcionar.

Se encuentra una dificultad para hacer cualquier clasificación: una clasificación que se adapta a una situación podría llegar a ser desastrosa en otra. Por ejemplo, la tipología basada en el sexo es una de las más útiles de que se dispone. Es importante estar en condiciones de distinguir entre hombres y mujeres pero esta distinción se vuelve inútil si lo que necesitamos es saber si una persona es o no calificada como abogado, contador, jefe de cocina o mecánico de automóviles. En estos casos se necesita un esquema de clasificación diferente.

Se enfrenta el mismo problema cuando se analizan las organizaciones: una clasificación que es utilizable en una situación determinada puede no serlo en la siguiente. Saber si una organización es o no un buen lugar para trabajar sería suficiente, en algunos casos, pero en otros podríamos necesitar hacerlo con respecto a quienes se benefician de las actividades de la organización y en otras sería útil saber qué tan estructurada o formalizada está la organización para poder entender o predecir la autonomía que se da a los trabajadores.

Los analistas de las organizaciones son conscientes de la necesidad de tener tipologías pero, al mismo tiempo, están convencidos de que es probable que tipologías relativamente simples creen más confusión que claridad. Perrow (1967) anota por ejemplo, que:

Clases de organizaciones (en términos de su función en la sociedad) variarán dentro de cada clase y entre clases. Entonces algunos colegios, hospitales, bancos y siderúrgicas pueden tener más en común, debido al carácter rutinario, que colegios que son o no rutinarios, que hospitales rutinarios y no rutinarios, entre otros. Suponer que el hombre mantiene constante la variable principal para comparar diferentes colegios o diferentes siderúrgicas no tiene sentido mientras no se mire la tecnología que emplean los diferentes colegios o las siderúrgicas. (pág. 203).

Teniendo en cuenta que se puede poner en duda el énfasis de Perrow en la tecnología como la variable clave, su punto de vista es muy importante. Son las características organizacionales las que deberían servir como base de clasificación. El gran peligro que tiene la mayoría de los esquemas de clasificación es la supersimplificación; están basados en una sola característica. Las tipologías derivadas así “pueden ampliarse indefinidamente a medida que aparezca un factor nuevo que permita identificar una clase adicional” (Katz y Kahn 1966, pág. 111).

Los problemas mencionados, en relación con las tipologías, no están solo limitados al estudio de las organizaciones. Burns (1967) anota que “la historia de la sociología, desde Montesquieu hasta Spencer, Marx y el mismo Weber está alimentada con los despojos de tipologías arruinadas que solo sirven como campo de batalla para esa pelea académica que se presenta, tan a menudo, originada en la discusión teórica” (pág 119).

Las tipologías que terminan en despojos no se detuvieron en la era de Weber. No existe una tipología de las organizaciones que sea de general aceptación a pesar del acuerdo, aceptado por todos, de que se necesita desesperadamente, una buena tipología o un buen conjunto de tipologías. Aunque para hacer análisis ligeros pueden utilizarse tipologías simples, tales como la comparación de las organizaciones de acuerdo con sus tasas de rotación, sus tasas de crecimiento o de inversión en investigación y desarrollo, se trata de clasificaciones que tienen un uso muy limitado porque se termina conociendo un solo aspecto de las organizaciones pero sin entenderlas en su enorme complejidad.

La esencia del esfuerzo tipológico radica, realmente, en la identificación de las variables críticas que permiten diferenciar el fenómeno que se está investigando. Como las organizaciones son entes sumamente complejos, los esquemas de clasificación deben mostrar esa realidad. Una clasificación total, que sea adecuada, tendría que tener en cuenta toda la gama de condiciones externas, el espectro total de acciones e interacciones dentro de una organización y el resultado del comportamiento organizacional.

La revisión de algunos de los esfuerzos hechos para clasificar las organizaciones mostrará la enorme cantidad de variables que deben tenerse en cuenta, el valor relativo de los esquemas y algunas direcciones futuras en las cuales hacer esfuerzos tipológicos potenciales.

1.7. ALGUNAS TIPOLOGIAS DE ORGANIZACIONES.

Utilizaremos indiferentemente, para los fines de este análisis, los términos clasificación, tipología y taxonomía, aunque en un estricto sentido de la palabra cada uno tiene un significado distintivo y diferente (Burns 1967, pág. 119). La tipología más común es la que Warriner (1980) ha denominado tradicional, folclórica o de sentido común y así las organizaciones pueden clasificarse en dos categorías: con fin de lucro o sin fin de lucro.

Rushing (1976) encontró diferencias en relación con el énfasis de coordinación entre hospitales con fin o sin fin de lucro. Otra investigación (Hall 1971) no encontró diferencias importantes entre organizaciones con fin de lucro y sin fin de lucro en muestras más heterogéneas. El aspecto importante no es debatir la importancia de tener o no una orientación hacia el lucro. Es indudable que tener una orientación hacia el lucro o empresarial, podría ser consideración importante en un esfuerzo tipológico serio si se recuerda que muchas organizaciones públicas se embarcan en esfuerzos empresariales al buscar fondos y muchas otras que se consideran con fin de lucro están, en industrias reguladas, tan protegidas de la competencia que la obtención de lucro difícilmente aparecería como un aspecto de mucha importancia.

Otra forma de tipología de sentido común, sería clasificar las organizaciones por "sector" social tales como el educativo, el agrícola, el de salud y médico, entre otros. Warriner (1980) anota que estas tipologías contienen dimensiones que se sobreponen de manera impredecible y que tampoco son científicas por el hecho de no estar relacionadas entre si en ninguna forma sistémica. El principal problema de tipología de sentido común es que no clasifican.

Este análisis parte de algunos esquemas relativamente simples y llega hasta formulaciones más elaboradas. Un ejemplo de esquemas simples es el de Parsons (1960, pág. 45-46), basado en la clase de función que desempeña o de la

meta que busca la organización. Parsons centra su atención, en este análisis, en las relaciones entre las organizaciones y la sociedad y, de acuerdo con la contribución que cada una de ellas hace a la sociedad, distingue cuatro clases de organizaciones.

- 1.- La primera clase la forman las organizaciones de producción que manufacturan bienes que consume la sociedad.
- 2.- El segundo tipo es el que está orientado a alcanzar objetivos políticos que busca garantizar que la sociedad alcance sus metas y genera y asigna el poder dentro de la sociedad.
- 3.- El tercer tipo es la organización integrativa cuyo principal propósito es resolver conflictos, generar motivaciones para el logro de las expectativas institucionalizadas y garantizar que los componentes de la sociedad trabajan de consumo.
- 4.- La última forma es la organización que busca mantener un patrón y que trata de preservar una continuidad social por medio de actividades educativas, culturales y de expresión.

Esta clase de esquema para clasificar, aunque cada una de estas funciones es indudablemente importante para la sociedad, no dice mucho, en realidad, sobre las organizaciones involucradas. En primer lugar, algunas organizaciones pueden quedar clasificadas en más de una categoría.

Katz y Kahn (1966,1978) elaboran un poco más sobre este enfoque. Después de identificar organizaciones de producción o económicas, de mantenimiento, adaptativas y administrativas o políticas. Las organizaciones pueden transformar objetos o personas con la distinción importante de que las personas reaccionan frente a la organización mientras que los objetos no lo hacen.

Hasenfeld (1972) mostró las diferencias existentes entre organizaciones que procesan personas y aquellas que buscan cambiarlas con lo cual se complica la

distinción entre organizaciones que procesan personas y las que procesan objetos. Katz y Kahn avanzan un poco más y anotan que la orientación de los miembros de las organizaciones varía, difiere su estructura y también es distinta la forma en la cual utiliza la energía o los recursos, sugieren que las categorías de la función social interactúan con las características de las organizaciones para conformar clases de organizaciones “cada una con su propia lógica” (1978, pág 183), reconocen las dificultades inherentes a categorizaciones como las que ellos hacen pero argumentan que su enfoque conduce a tener categorías con sentido, lo cual parece no ser el caso desde la perspectiva de Hall ya que allí parece tenerse una discriminación insuficiente entre las organizaciones.

ETZIONI, BLAU Y SCOTT

Otro Enfoque para llegar a tipologías intencionales se encuentra en el trabajo de Etzioni (1961) y Blau y Scott (1962). Los dos intentan clasificar las organizaciones sobre la base de un principio único.

Etzioni utiliza la anuencia como la base de su sistema. Anuencia es la forma en la cual los participantes de bajos niveles en la organización responden al sistema de autoridad y se expresa por medio de la participación que esos miembros tengan en la organización. Hay de acuerdo con Etzioni, tres bases para la autoridad: 1) cohesión, 2) remuneración, 3) normatividad; y hay también tres bases de anuencia: 1) alienativa, 2) instrumental o calculada, 3) moral.

El esquema de clasificación que resulta de estas tres categorías conduce a nueve clases posibles de organización que, en su gran mayoría, caen dentro de las clases “congruentes” y que son: coercitiva-alienativa, remunerativa-calculadora y normativa-moral. Y las clases incongruentes tales como: coercitiva-utilitarias que tenderían a moverse hacia la congruencia.

El enfoque de Etzioni ha recibido muchas críticas desde muchos puntos de vista. Burns (1967) afirma que las razones para la congruencia y la incongruencia no están explicadas. Hall, Haas y Johnson (1967) encontraron que es difícil colocar algunas organizaciones dentro de las categorías de Etzioni.

Etzioni continuó su trabajo original en 1975 reuniendo los resultados de unos sesenta estudios que utilizaron su tipología. Encontró que los patrones de anuencia que fueron predichos por la tipología, se encontraron, de manera general. En consecuencia, la tipología de la anuencia parece diferenciar las organizaciones en términos de los patrones de acatamiento de sus miembros pero no es una tipología inclusiva.

La base de clasificación de Blau y Scott es la pregunta de quién se beneficia. El principal beneficiario de la organización sirve de base para su clasificación de cuatro categorías. Estas clases son: 1.- organizaciones de beneficio mutuo en las cuales los principales beneficiarios son sus miembros, 2.- negocios en los cuales los propietarios son los beneficiarios, 3.- organizaciones de servicio con los clientes como los beneficiarios y 4.- organizaciones de bienestar que beneficia al público en general.

Burns (1967) criticó esta formulación y anota que algunas empresas comerciales pueden estar más fuertemente controladas por los administradores, siendo así estos los beneficiarios y no los accionistas; algunas clínicas pueden beneficiar más a los médicos propietarios que a sus clientes. Más fundamentalmente, Burns afirma que es difícil identificar a un grupo explícito, estable y coherente que sea servido por cualquier organización. Los beneficiarios tienen grupos, desacuerdos y se embarcan en peleas por el poder. El enfoque de Blau y Scott, lo mismo que la tipología de Etzioni, sirve para sensibilizarnos acerca de quien se beneficia pero tampoco es inclusiva.

MINTZBERG

El trabajo de Mintzberg (1979), se trata de un enfoque multifacético, basado casi exclusivamente sobre la forma en la cual están estructuradas las organizaciones para manejar las contingencias que se les presentan.

El primer tipo es la estructura simple que está ejemplificada por un nuevo departamento gubernamental, una empresa distribuidora de automóviles, una pequeña universidad manejada por un presidente agresivo o un nuevo gobierno presidido por un autócrata. La supervisión es directa, las organizaciones son pequeñas y existen dentro de un medio ambiente y su tecnología no es sofisticada.

El segundo tipo es la burocracia mecánica, como el sistema postal, una siderúrgica, una aerolínea o una cárcel. Comparten características tales como un trabajo estandarizado, gran tamaño, un medio ambiente estable y control ejercido por alguna unidad externa.

El tercer tipo es la burocracia profesional como en una universidad, una oficina de abogados, una agencia de bienestar social, una empresa productora de obras de arte o un centro médico. El trabajo está estandarizado por medio de entrenamiento profesional o artístico, el medio es estable pero no se ejercen controles externos sobre las organizaciones. Los factores claves son aquí la habilidad y los conocimientos de los operarios que son profesionales o personas con gran especialización.

El cuarto tipo es la forma divisional que está ejemplificada por las grandes corporaciones, universidades con múltiples sedes o la economía socialista. Cada división tiene su propia estructura que puede adoptar una de las otras formas mencionadas ya en esta tipología.

El quinto tipo es la adhocracia. Esta es una forma compleja que está ejemplificada por las agencias espaciales, nuevas organizaciones artísticas y laboratorios de investigación y desarrollo en las fronteras de la ciencia. Su medio es dinámico y desconocido y su estructura puede cambiar rápidamente a medida que los eventos vayan demandando ajustes.

1.8. TAXONOMIA ORGANIZACIONAL.

Quienes han defendido y tratado de diseñar taxonomías organizacionales (Hass, Hall y Jonson, 1966, Pugh, Hickson y Hinings, 1969; McKelvy, 1975, 1978; Pindert Moore, 1979; Warriner, 1980; Carper y Snizex 1980) adoptan un enfoque bastante diferente al de las clasificaciones. El esfuerzo de Haas, Hall y Johnson se diseñó para ser una taxonomía de las organizaciones similar a la que se usa en zoología para diferenciar a los vertebrados al nivel de fila (anfibios, mamíferos, aves y reptiles) a nivel de clase. Este estudio permitió generar, utilizando datos de 75 organizaciones y cerca de 100 variables organizacionales diferentes, nueve clases de organizaciones. Las bases para la diferenciación entre las clases fueron, desafortunadamente, claramente triviales como propiedades organizacionales. La razón para tener hallazgos poco utilizables puede estar en la clase de medida utilizada o en el hecho de que no se hubieran incluido en el análisis ciertas variables claves.

El esfuerzo de clasificación de Pugh, Hickson y Hinings es un intento de agrupar las organizaciones de acuerdo con características estructurales importantes. Es también empírico y utiliza las siguientes dimensiones estructurales: 1) la estructuración de las actividades, o el grado de estandarización de rutinas, formalización de procedimientos, especialización de papeles y estipulación de un comportamiento específico para la organización, 2) la concentración de autoridad o la centralización de la autoridad, en los altos niveles de la jerarquía y en unidades de control por fuera de la organización y 3) el control de flujo de trabajo,

o el grado en el cual el personal de línea ejerce control en oposición al control ejecutado con la ayuda de procedimientos impersonales.

1.9. LA ORGANIZACIÓN DE VOLUNTARIOS.

La mayor parte de la discusión y de los ejemplos presentados hasta ahora se han centrado en organizaciones en las cuales los miembros o los empleados son pagados. Hay otro conjunto de organizaciones que confunden las preocupaciones tipológicas y teóricas en general: se trata de las organizaciones de voluntarios. Estas organizaciones no tienen límites claros; una persona puede pertenecer a muchas de estas organizaciones sin tomar parte activa en ninguna de ellas.

La participación en estas organizaciones puede ser tan fervorosa que llegue hasta el suicidio o puede ser totalmente pasiva. Para hacer el tema más complicado muchas organizaciones de voluntarios tales como sindicatos, partidos políticos, entidades religiosas y similares también tienen empleados a sueldo. El personal a sueldo puede ser tratado lo mismo que en cualquier otra organización, minimizando entonces el problema, pero la naturaleza bastante efímera de los voluntarios hace que su inclusión sea un problema.

CAPITULO II

MARCO TEORICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

En este capítulo se analizarán y se expondrán los elementos teóricos generales y particulares para que sea guiado el proceso de investigación de la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo. Con el objeto de dar a conocer el curso lógico de los aspectos teóricos y conceptuales de las variables, para fundamentar las conjeturas que den respuesta a las preguntas formuladas, es decir, que expliquen el problema, esto es, el clima organizacional como variable dependiente.

2.1. CONCEPTO DE CLIMA ORGANIZACIONAL.

Primeramente debemos distinguir dos sentidos diferentes de clima:

Por una parte el clima en sentido meteorológico que entendería el clima como el conjunto de características que son estables a lo largo del tiempo dentro de una región geográfica delimitada y que incluye una gama de elementos diferentes. No se trata del “tiempo que hace”, sino de las peculiaridades del “tiempo que predomina” en una zona o lugar.

La segunda acepción del concepto de clima se refiere a su dimensión o sentido psicosocial. **Dentro de este sentido encontramos diferentes definiciones de clima:**

*Conjunto de características objetivas de la organización, perdurables y fácilmente medibles, que distinguen una entidad laboral de otra. Son unos estilos de dirección, unas normas y medio ambiente fisiológico, unas finalidades y unos procesos de contraprestación. Aunque en su medida se hace intervenir la

percepción individual, lo fundamental son unos índices de dichas características. (Forehand y Gilmer,1964).

*Conjunto de percepciones globales (constructo personal y psicológico) que el individuo tiene de la organización, reflejo de la interacción entre ambos; lo importante es cómo percibe un sujeto su entorno, sin tener en cuenta cómo lo perciben otros; por tanto, es más una dimensión del individuo que de la organización. (Nicolás Seisdedos).

*Aquellas percepciones de los profesionales sobre los comportamientos organizativos que afectan a su rendimiento en el trabajo. HayGroup.

Analicemos esta definición. Se está refiriendo concretamente a todos aquellos elementos relacionados con los procesos de gestión, ya sean formales o informales (soportados por tanto, por la cultura de la compañía, en los procedimientos establecidos o en la interpretación y uso que de éstos hagan los líderes de los equipos) que influyen positiva o negativamente en el trabajo.

Con ellos se dejan fuera todos los elementos del entorno físico (ergonomía) porque no están causados por comportamientos organizativos.

Las definiciones que los investigadores han propuesto para determinar qué entienden por clima organizacional han evolucionado desde aquéllas que se refieren a las características organizacionales valoradas a través de percepciones (Forehand y Gilmer 1964 y Friendlander y Margulies, 1969) donde se supone que dominan los factores situacionales u organizacionales, a esquemas cognitivos (James y Jones 1974; James y Sells, 1981; y Schneider, 1975) donde los factores individuales son los principales determinantes, pasando por los resúmenes de percepciones (Schneider y Reichers, 1983, p. 315) donde persona y situación interactúan. Sin embargo, no hay investigaciones que señalen si algunas de estas

conceptualizaciones han recibido más apoyo empírico que otras (Rousseau, 1988 pp. 220-225).

La palabra clima tiene una raíz griega que significa pendiente o inclinación.

El clima organizacional es un componente multidimensional de elementos al igual que el clima atmosférico. El clima dentro de una organización también puede descomponerse en términos de estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modos de comunicación, estilo de liderazgo de la dirección, entre otros. Todos estos elementos se suman para formar un clima particular dotado de sus propias características que representa, en cierto modo, la personalidad de una organización e influye en el comportamiento de las personas en cuestión.

En la tabla siguiente se pueden apreciar distintas definiciones de clima: La mayoría de ellas hace referencia a las percepciones que el individuo tiene de la organización, acentuando la dimensión psicológica o subjetiva del clima (James et al., 1977).

Así, hay autores que subrayan el papel que juegan en este concepto las representaciones cognitivas (James y Jones, 1974). Pero también hay autores que definen el clima como algo, real, “externo al individuo” u “objetivo” (Payne y Pugh, 1976, que incluye una clase amplia de variables organizacionales, más que psicológicas, que describen el contexto de las acciones individuales (Glick, 1985).

Reichers y Schneider (1990) han indicado que la ciencia produce un modelo de evolución de ideas y que este modelo de desarrollo puede ser entendido como una evolución en tres etapas. También, han utilizado este modelo para explicar la evolución del concepto de clima.

TABLA 2
CRONOLOGÍA DE LA DEFINICIÓN DE CLIMA

Ostroff, C. Forehand y Glimer (1964): Características que (1) distinguen una organización de otra, (2) perduran a través del tiempo, e (3) influyen en el comportamiento de las personas en las organizaciones. La personalidad de la organización.

Frienlander y Margulies (1969): Propiedades organizacionales percibidas que intervienen entre el comportamiento y las características organizacionales.

Schneider y Hall (1972): Percepciones que tienen los individuos de sus organizaciones, influidas por las características de la organización y el individuo.

James Jones (1974): Significado psicológico de representaciones cognitivas; percepciones.

Schneider (1975): Percepciones o interpretaciones de significado que ayudan a los individuos a tener conocimiento del futuro y saber cómo comportarse.

Pyane, Fineman y Wall (1976): Consenso de las descripciones individuales sobre la organización.

James et al. (1977): Suma de las percepciones de los miembros sobre la organización.

Litwin y Stringer (1978): Un proceso psicológico que interviene entre el comportamiento y las características organizacionales.

Joyce y Slocum (1979): Los climas son (1) preceptuales, (2) psicológicos, (3) abstractos, (4) descriptivos, (5) no evaluativos, y no son acciones.

James y Sell (1981): Representaciones cognitivas individuales de entornos próximos..., expresado en términos de sentido psicológico y significación para el individuo..., un atributo individual, que se aprende, es histórico y resistente al cambio.

Schneider y Reichers (1983): Una percepción molar, basada en percepciones más particulares.

Fuente: OSTROFF, C. Y SCHMIT, N. "Configurations of Organizational Effectiveness and Efficiency", Academy of Management Journal, 36, 6, 1993.

Según los citados autores, 1.- La primera etapa se denomina "introducción y elaboración". Dicha etapa ocurre cuando un concepto se inventa, descubre o se toma prestado desde otro campo: Se caracteriza por la existencia de intentos de legitimar el nuevo concepto a través de la elaboración de publicaciones dirigidas a un reducido número de lectores con el fin de hacerles entender la definición del concepto, su importancia y su utilidad para integrar los hallazgos previos

sustentados en ideas vagas y dispares. A través de dichas publicaciones aparecen las primeras definiciones del nuevo concepto y los primeros datos empíricos que tratan de demostrar que el constructo describe un fenómeno relevante. En este sentido, los autores de dichas publicaciones desarrollan y aplican métodos de operacionalización particulares y comienzan a tratar el concepto como una variable dependiente o independiente. En esta primera etapa, se constata que el clima es un concepto que tiene dos connotaciones diferentes, una de las cuales se transfiere desde la otra. El significado original es social y psicológico. Así, en sentido meteorológico, el clima se define como: un conjunto de características estables a lo largo de un periodo de tiempo amplio dentro de una determinada región geográfica. En el sentido social y psicológico, el clima se define como:

Una característica estable que distingue una organización de otra y que influye en la conducta de los miembros de esa organización (Forehand y Glimer, 1964, pág. 116).

Por otra parte en esta primera etapa, se publican artículos que discuten o matizan las definiciones de clima. Así Driedlander y Margulies (1969) consideran que el clima es resultado de las propiedades organizacionales percibidas por los individuos. Por otra parte, algunos autores parten de conceptos analógicos como por ejemplo Perrow (1961), que caracterizaba el clima como el prestigio organizacional, o Halpin y Croft (1963) que lo fundamentaban en el concepto de personalidad de la organización.

A finales de los años 60 comienzan a surgir los primeros estudios que tratan de clarificar las relaciones existentes entre el clima y otros conceptos organizacionales. Litwin y Stringer (1966) consideraban el clima como un correlato de la motivación y la productividad laboral. Para ellos era un concepto que describía el efecto que tenía la situación sobre el éxito, el poder y la afiliación de los individuos.

Asimismo, Schneider y Bartlett (1970) desarrollaron una medida del clima para directivos de agencias de seguros de vida y demostraron que las percepciones de las dimensiones del clima variaban en función de la posición que se ocupaba en una organización. En esta primera etapa también se consideró al clima como una función de las conductas particulares que desempeñan las personas y como una función de sus valores y necesidades laborales (Schneider y Hall 1972, p. 63). Así, el concepto de clima, tal y como lo conocemos hoy en día, no fue elaborado completamente hasta treinta años después.

2.- La segunda etapa se denomina “la evolución e incremento”. Por una parte, aparece una literatura inicial sobre el constructo y por otra parte, surgen las primeras revisiones críticas de este concepto que suelen señalar aspectos como la falta de conceptualización, la inadecuada operacionalización y los resultados empíricos equívocos. Los investigadores se apoyan en las variables moderadoras y mediadoras para explicar los resultados contradictorios encontrados e intentan perfeccionar las técnicas de medida. En respuesta a dichas críticas, los autores intentan superar esos hallazgos preliminares y para ello, presentan datos que apoyan la singularidad del concepto y que demuestran su diferenciación con respecto a otros constructos similares. En este sentido, comienzan a conocerse las limitaciones de los primeros trabajos empíricos y conceptuales realizados, mientras que se ofrecen estudios empíricos y reconceptualizaciones que se aplican a un variado número de problemas teóricos y prácticos.

En esta etapa, a partir de los años 70, comienzan a surgir numerosas revisiones y críticas al constructo de clima y a su medición. Como consecuencia el análisis del clima se intensifica en actividades de investigación y en el campo de sus aplicaciones.

Entre las revisiones críticas más aparecidas en esta etapa cabe destacar la de Johannessson (1973), quien considera redundante el concepto de clima respecto al de actitudes laborales, o la de Guion (1973), que lo considera reiterativo con el

concepto de satisfacción laboral. Estos dos autores cuestionan si el concepto de clima aporta algún tipo de ventaja teórica o práctica a la literatura ya existente sobre satisfacción laboral.

Sin embargo, frente a estas críticas conceptuales, otros investigadores siguen aportando datos que demuestran la originalidad del constructo. Así Schneider y Zinder (1975) aportan una distinción conceptual y empírica entre clima y satisfacción, afirmando que el primero es el resultado de las percepciones o interpretaciones de significado que ayudan a los individuos a dar sentido a su contexto y a saber cómo comportarse en él. James y Jones (1974), enfatizan la distinción entre el clima como un atributo organizacional (clima organizacional) y el clima como un atributo individual (clima psicológico). Porter, Lawler y Hackman (1975) definen el clima como las propiedades habituales de un ambiente de trabajo concreto según son percibidas por las personas que trabajan en él.

Igualmente, James et al, (1977) consideran que el clima es el resultado de la adición o suma de las percepciones que tienen los miembros sobre su organización.

3.- La tercera etapa en la evolución de un concepto se denomina de “consolidación y acomodación”. Durante esta etapa, las controversias decaen y las revisiones de la literatura determinan lo que se conoce y lo que todavía no se conoce sobre el concepto. Una o dos definiciones del constructo se aceptan a nivel general, predominando pocos procedimientos de operacionalización. La aceptación del concepto se produce por su inclusión en modelos generales sobre la conducta en las organizaciones, sin embargo, algunos autores continúan explorando el concepto ya maduro y, ocasionalmente, se revisan ciertos aspectos de la historia de ese constructo para obtener mejores explicaciones.

La controversia sobre la medición del clima continúa hasta los años 80. Así, en esta tercera etapa. James (1982) y James, Joyce y Slocum (1988) consideran que

la unidad de análisis en el estudio del clima es el individuo, mientras que Glick (1985) realiza una revisión crítica de la teoría y de la medición del clima, afirmando que la unidad de análisis en el estudio del clima es la organización.

Joyce y Slocum (1982) intentan perfilar y esclarecer algunos aspectos inherentes al concepto de clima todavía confusos y, para ello, estudian la diferencia entre clima psicológico y clima organizacional, y el efecto que tiene esta diferencia sobre actitudes, sentimientos y conductas de los individuos en la organización. Sugieren que el clima psicológico está más cerca del concepto de satisfacción laboral, pues ambos son atributos individuales, mientras que el clima organizacional es una característica del sistema social.

A partir de esta tercera etapa, se acepta la definición que establece que el clima consiste en las descripciones individuales del ambiente o contexto social del que las personas forman parte (Rosseau, 1988, p. 140).

Siguiendo a Rosseau (1988), el clima como concepto tiene límites específicos que los diferencian de otros constructos y otras percepciones. Como se señalaba anteriormente, los atributos característicos del clima persisten a través de varias conceptualizaciones: es una percepción y es descriptivo. Las percepciones son sensaciones experimentadas por un individuo, resultante de impresiones obtenidas mediante los sentidos. Las descripciones son informes de una persona sobre esas sensaciones.

Además de las creencias descriptivas, los individuos también desarrollan creencias causales y normativas. Las creencias causales expresan por qué ciertos acontecimientos particulares o estados de la naturaleza ocurren. Tales creencias especifican relaciones causales entre un estado o acontecimientos y objetos o entidades. Las creencias normativas especifican los estados preferidos de la naturaleza o de la persona. Estas creencias reflejan procesos asociados a unidades sociales (familias, grupos de trabajo, empresas).

Las creencias descriptivas constituyen el núcleo del concepto de clima. Las creencias normativas y causales son los componentes principales del concepto de cultura.

En consecuencia por clima organizacional se entenderán:

Las percepciones individuales que definen la autoridad ejercida por los niveles superiores; la comunicación necesaria para que se puedan conducir las tareas y promuevan la motivación, cooperación y satisfacción en los cargos; la institucionalidad en su conjunto, tanto a nivel directivo como operativo; la organización que presentan las empresas y el ambiente social en el que se desarrollan las actividades de los individuos.

Una definición que se ha dado en años más recientes (1997) por parte de Alexis Gonclaves dice que el clima organizacional es:

“Un fenómeno que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización como la productividad, satisfacción, rotación, entre otros.

2.2. IMPORTANCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.

En una forma global, 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.

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

2.3. TEORIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.

Investigador bien conocido en el mundo por sus trabajos en psicología organizacional, Rensis Likert debe su reputación básicamente a sus investigaciones sobre procesos administrativos. Presenta una teoría del clima organizacional o de los sistemas de organización como la ha llamado.

Para Likert, el comportamiento de los subordinados es causado en parte, por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que éstos perciben y, en parte, por sus informaciones, sus percepciones, sus esperanzas, sus capacidades y sus valores.

La reacción de un individuo ante cualquier situación siempre está en función de la percepción que tiene de ésta. Lo que cuenta es como ve las cosas y no la realidad objetiva. Si la realidad influye sobre la percepción, es la percepción la que determina el tipo de comportamiento que un individuo va a adoptar. En este orden de ideas, es posible separar los cuatro factores principales que influyen sobre la percepción individual del clima y que podrían también explicar la naturaleza de los microclimas dentro de una organización. Estos factores se definen entonces como:

- a) Los parámetros ligados al contexto, a la tecnología y a la estructura misma del sistema organizacional.
- b) La posición jerárquica que el individuo ocupa dentro de la organización así como el salario que gana.

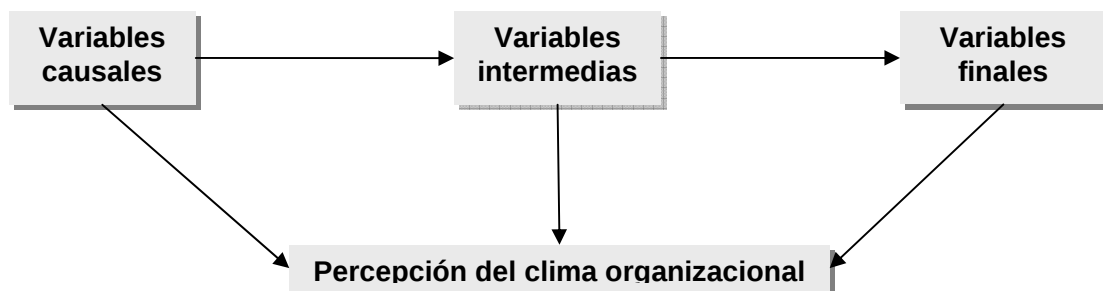
- c) Los factores personales tales como la personalidad, las actitudes y el nivel de satisfacción.
- d) La percepción que tienen los subordinados, los colegas y los superiores del clima de la organización.

De una forma más específica, hay tres tipos de variables que determinan las características propias de una organización:

- a) Variables causales: Son variables independientes que determinan el sentido en que una organización evoluciona así como los resultados que obtiene. Estas no incluyen mas que las variables independientes susceptibles de sufrir una modificación proveniente de la organización de los responsables de ésta. Comprenden la estructura de una organización y su administración: reglas, decisiones, competencia y actitudes. Las variables causales se distinguen por dos rasgos esenciales: 1. Pueden ser modificadas o transformadas por los miembros de la organización que pueden también agregar nuevos componentes. 2. Son variables independientes (de causa y efecto). En otras palabras, si estas se modifican, hacen que se modifiquen las otras variables; si estas permanecen sin cambios, no sufren generalmente la influencia de las otras variables.
- b) Variables intermediarias: Estas variables reflejan el estado interno y la salud de una empresa, por ejemplo, las motivaciones, las actitudes, los objetivos de rendimiento, la eficacia de la comunicación y la toma de decisiones, entre otras. Las variables intermediarias son, de hecho, las constituyentes de los procesos de una empresa.
- c) Variables finales: Son las variables dependientes que resultan del efecto conjunto de las dos precedentes. Estas variables reflejan los resultados obtenidos por la organización, son por ejemplo, la productividad, los gastos

de la empresa, las ganancias y las pérdidas. Estas variables constituyen la eficacia organizacional de la empresa.

Fuente: GUION, R., "A note on organizational climate", Organizational behavior Human Performance, 9, 1973, p. 120-125.



La combinación y la interacción de estas variables permite determinar dos grandes tipos de clima organizacional, o de sistemas, cada uno de ellos con dos subdivisiones. Los climas así obtenidos se sitúan sobre un continuo que parte de un sistema muy autoritario a un sistema muy participativo.

2.3.1. CLIMA DE TIPO AUTORITARIO

SISTEMA I.- AUTORITARISMO EXPLOTADOR.

En este tipo de clima, la dirección no le tiene confianza a sus empleados. La mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente. Los empleados tienen que trabajar en una atmósfera de miedo, de castigos, de amenazas, ocasionalmente de recompensas y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad. Las pocas interacciones que existen entre los superiores y los subordinados se establecen con base en el miedo y en la desconfianza. Aunque los procesos de control están fuertemente centralizados en la cúspide, generalmente se desarrolla una organización informal que se opone a los fines de la organización formal. Este tipo de clima presenta un ambiente estable y aleatorio en el que la comunicación de la dirección con sus empleados no existe más que de forma de directrices y de instrucciones específicas.

SISTEMA II.- AUTORITARISMO PATERNALISTA.

Este clima es aquel en el que la dirección tiene una confianza condescendiente en sus empleados, como la de un amo con su siervo. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en escalones inferiores. Las recompensas y algunas veces los castigos son los métodos utilizados por excelencia para motivar a los trabajadores. Las interacciones entre los superiores y los subordinados se establecen con condescendencia por parte de los superiores y con precaución por parte de los subordinados. Aunque los procesos de control permanecen siempre centralizados en la cima, algunas veces se delegan a los niveles intermedios e inferiores. Puede desarrollarse una organización informal pero ésta no siempre reacciona a los fines formales de la organización. Bajo este clima, la dirección juega mucho con las necesidades

sociales de sus empleados que tienen, sin embargo, la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado.

2.3.2. CLIMA DE TIPO PARTICIPATIVO.

SISTEMA III.- CONSULTIVO.

La dirección que evoluciona dentro de un clima participativo tiene confianza en sus empleados. La política y las decisiones se toman generalmente en la cima pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. La comunicación es de tipo descendente. Las recompensas, los castigos ocasionales y cualquier implicación se utilizan para motivar a los trabajadores; se trata también de satisfacer sus necesidades de prestigio y de estima. Hay una cantidad moderada de interacción de tipo superior-subordinado y, muchas veces, un alto grado de confianza. Los aspectos importantes de los procesos de control se delegan de arriba hacia abajo son un sentimiento de responsabilidad en los niveles superiores e inferiores. Puede desarrollarse una organización informal, pero ésta puede negarse o resistirse a los fines de la organización. Este tipo de clima presenta un ambiente bastante dinámico en el que la administración se da bajo la forma de objetivos por alcanzar.

SISTEMA IV.- PARTICIPACIÓN EN GRUPO.

En el sistema de la participación en grupo, la dirección tiene plena confianza en sus empleados. Los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización, y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral. Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, por el mejoramiento de los

métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos. Existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y los subordinados. Hay muchas responsabilidades acordadas en los niveles de control con una implicación muy fuerte de los niveles inferiores. Las organizaciones formales e informales son frecuentemente las mismas. En resumen, todos los empleados y todo el personal de dirección forman un equipo para alcanzar los fines y los objetivos de la organización que se establecen bajo la forma de planificación estratégica.

En función de la teoría de Likert, los sistemas I y II corresponden a un clima cerrado, mientras que los sistemas III y IV, corresponden a un clima abierto.

Cabe mencionar que algunos investigadores argumentan que el clima organizacional no puede existir sin consenso entre las percepciones individuales de la organización (Drexler, 1977; Joyce y Slocum, 1979), mientras que otros han interpretado la ausencia de consenso para subrayar que el clima es un atributo individual (James y Sells, 1981). De ahí que surja una nueva clasificación de clima laboral según lo antes mencionado:

2.3.3. CLIMA PSICOLÓGICO.

El clima psicológico es esencialmente las percepciones que tienen los individuos de sus entornos. Estas percepciones reflejan cómo los individuos organizan las experiencias de su entorno. Para ser significativas estas percepciones no necesitan coincidir con las de otros individuos del mismo entorno ya que: 1.- El entorno próximo de un individuo puede ser único y 2.- Las diferencias individuales juegan un papel sustancial en estas percepciones. Se debe considerar la forma característica en que el individuo organiza conceptualmente el entorno (Goldstein y Blackman, 1978).

2.3.4. CLIMA AGREGADO.

El clima agregado es el conjunto de percepciones de los individuos que pertenecen a una misma unidad o colectivo social (p. Ej. La organización, el departamento, el equipo de trabajo). Los climas agregados se construyen basándose en la pertenencia de los individuos a algunas unidades identificables de la organización formal y en el nivel de acuerdo a consenso dentro de las percepciones de la unidad. Se asume que ciertos grupos o colectivos organizacionales tienen un clima y que este puede identificarse determinando las diferencias entre unidades (Joyce y Slocum, 1979).

Los climas agregados se establecen sobre la observación empírica de diferencias entre unidades. Estas diferencias entre unidades se atribuyen a diferencias situacionales reales que guían a los miembros dentro de una unidad a estar más de acuerdo con cualquier otro miembro de su unidad referente a sus percepciones que con miembros de otras unidades.

Se constata pues una problemática asociada a los climas agregados: a veces resulta difícil encontrar percepciones similares hasta en pequeños grupos. Ante esta dificultad, Joyce y Slocum plantean un cambio de enfoque: buscar esos climas compartidos de forma empírica, en lugar de identificar a priori las unidades que deben tenerlo.

2.3.5. CLIMAS COLECTIVOS.

Joyce y Slocum (1984) propusieron una aproximación alternativa: identificar “clusters” o grupos de individuos con percepciones ambientales similares mediante el uso de métodos estadísticos de agrupamiento o análisis de “clusters”. Estos clusters de miembros organizacionales se denominan climas colectivos y cumplen el criterio de acuerdo a consistencia interna para obtener puntuaciones agregadas de clima.

Los climas colectivos surgen del acuerdo entre individuos sobre la base de sus percepciones de los contextos organizacionales. Sin embargo, en contraste con el clima agregado, los climas colectivos no necesitan solaparse con las unidades formales. Los climas colectivos están compuestos por individuos para quienes las situaciones tienen un significado común.

Sin embargo, el concepto de clima colectivo no está exento de problemas. Payne (1990) ha señalado que “lo importante no es que la gente vea la organización de una forma similar, sino que la similitud está enraizada en alguna colectividad estructurada ya sea formal o informal”.

Respondiendo a las críticas de Payne, Jackofsky y Slocum (1990) defendieron la interacción social como base de los climas colectivos. Su argumento es que la base del acuerdo entre los miembros de los climas colectivos está en la interacción social entre los individuos.

Por su parte, en estudio empírico Patterson et al. (1992) concluyeron que los climas colectivos que encontraron no tenían un significado social ni psicológico obvio ya que muchos individuos incluidos en el mismo clima colectivo no interactuaban entre sí, ni los agrupamientos reflejaban experiencias organizacionales similares provenientes del mismo puesto o posición jerárquica. Por lo tanto la pertenencia a climas colectivos no estaba relacionada con la interacción social definida a partir de la pertenencia a grupos de trabajo.

González-Roma et al. (1999), observaron que los climas colectivos que obtuvieron en una organización burocrática estaban asociados al nivel jerárquico, de manera que los climas colectivos ayudaban a entender cómo la visión organizacional de los directivos habría penetrado en los demás niveles jerárquicos. Aunque los resultados de su investigación apoyaron la validez de los climas colectivos identificados, resaltaron que tal validez no hay que posponerla.

2.4. FORMACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.

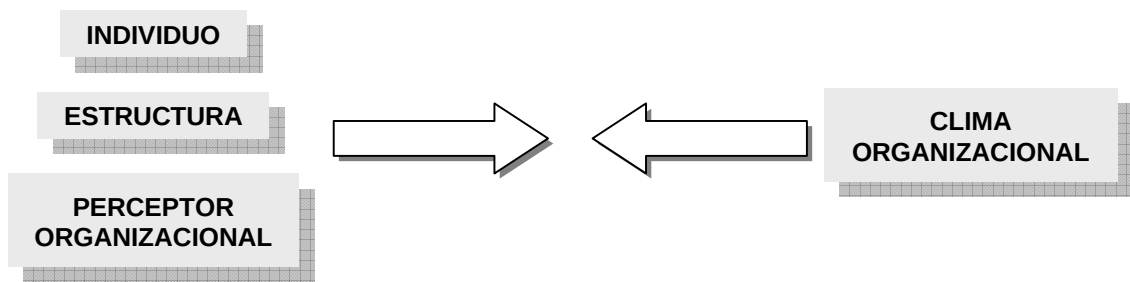
Se han desarrollado cuatro aproximaciones para explicar la formación del clima de diferentes unidades sociales (Moran y Volkwein, 1992): 1.- La estructural (Payne y Pugh, 1976), 2.- La perceptual (James y Jones, 1974), 3.- La interactiva (Joyce y Slocum, 1979) y 4.- La cultural (Moran y Volkwein, 1992). Las dos primeras, basadas en la dicotomía del clima como atributo del individuo y atributo de la organización, son las que dominaron inicialmente los estudios del clima. Las dos últimas representan una visión más global e integradora, teniendo implicaciones metodológicas en los estudios empíricos.

2.4.1. ENFOQUE ESTRUCTURAL.

Este enfoque considera al clima como una característica o un atributo perteneciente a una organización. Estos atributos son poseídos por la propia organización como existentes independientemente de las percepciones de los miembros individuales (Guion, 1973, p. 146).

Según Guion, las condiciones reales en las organizaciones son los determinantes claves de las actitudes de los miembros organizacionales, de los valores y de las percepciones de los acontecimientos organizacionales. Por consiguiente, los climas surgen de los aspectos objetivos de la estructura organizacional, tales como el tamaño de la organización, el grado de centralización a la hora de tomar las decisiones, el número de niveles en la jerarquía, la naturaleza de la tecnología empleada y la extensión en que las reglas formales y políticas prescriben el comportamiento individual.

FIGURA 1
RELACIÓN ENTRE ESTRUCTURA Y CLIMA ORGANIZACIONAL



Fuente: Guion, R., "A note on organizational climate", *Organizational Behavior Human Performance*, 9, 1973, p. 120-125.

Por lo anterior se infiere, que la estructura organizacional produce un clima organizacional con características propias. Así, el clima organizacional resulta de las percepciones comunes de los miembros que están expuestos a una estructura organizacional común.

El clima es una propiedad de la organización, un conjunto de variables que la describen y los aspectos objetivos del contexto son: el grado de formalización, de centralización, de especialización, la tecnología, el tamaño, el lugar físico, entre otros. Estas características constituyen lo que se llama estructura organizacional y donde está, según este enfoque, el origen del clima. Los supuestos básicos de esta aproximación son (Moran y Volkwein, 1992, pp. 205-209):

El clima es un atributo de la organización y son las características de la organización las que influyen en las percepciones del clima.

En la formación del clima organizacional intervienen primordialmente factores estructurales, sin negar la influencia de las características individuales.

Como conjunto de atributos específicos de una organización, el clima puede inducirse de la forma en que la organización se relaciona con sus miembros.

Cuando existen contextos semejantes, los individuos que trabajan en esos contextos desarrollan percepciones semejantes derivadas, no de las características idiosincrásicas, sino de las características objetivas de la organización.

Esta visión del clima implica una medición objetiva de las propiedades y procesos organizacionales (Jablin, 1980), y una medida indirecta perceptual de los objetivos organizacionales. La unidad de análisis, consecuentemente, es la organización.

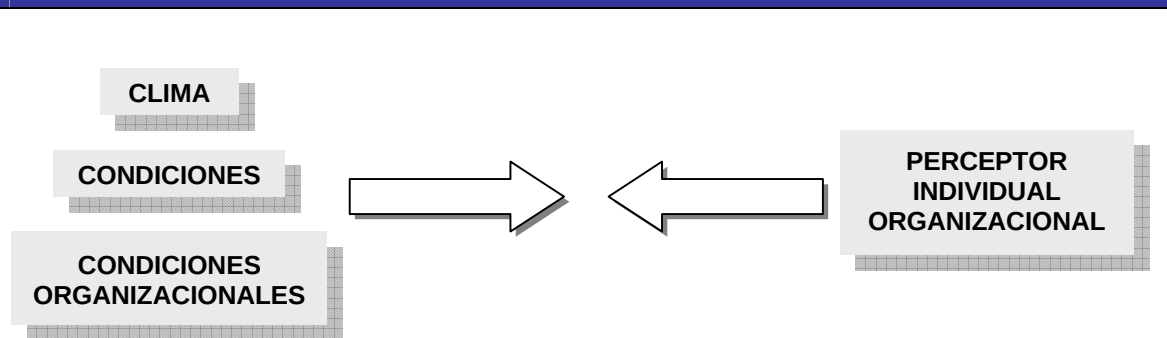
Aunque el enfoque estructural sugiere que teóricamente es posible una convergencia completa entre los factores preceptuales objetivos, tal condición es improbable porque el clima organizacional no es tanto una medida de percepciones individuales agregadas de características organizacionales, sino una medida de significado social colectivo.

2.4.2. ENFOQUE PERCEPTUAL.

Este enfoque coloca la base del clima dentro del individuo. Incorpora la idea de que los individuos interpretan y responden a variables situacionales de una manera que es psicológicamente comprensible para ellos y no considera que el clima sea un conjunto de descripciones objetivas de atributos estructurales o situacionales específicos (James, Hater, Gent y Bruni, 1978).

El clima psicológico es un producto de procesos perceptuales/cognitivos que resaltan en representaciones cognitivas que reflejan una interpretación de la situación que es psicológicamente relevante para el individuo (James y Jones, 1974; James et al., 1978).

FIGURA 2
DESCRIPCIÓN DE CÓMO EL INDIVIDUO PERCIBE CONDICIONES ORGANIZACIONALES QUE CREAN UNA REPRESENTACIÓN DEL CLIMA



Fuente: JAMES, L. Y JONES, A., "Organizational Climate: Construct, global concept, or technology", Fort Worth: Texas Christian University, 1974, pp. 85-98.

En este enfoque, el individuo percibe las características organizacionales y crea una representación subjetiva del clima, por tanto, el término condiciones organizacionales se refiere a la estructura así como a las características de los procesos organizacionales. Incluidas en estas características de proceso están la comunicación, influencia, liderazgo y la estructura de toma de decisión que operan dentro de la organización.

Consecuentemente, los miembros de la organización tienen percepciones comunes y atribuyen significados similares a la situación porque los propios miembros son en muchas ocasiones y respecto a determinadas características, similares los unos a los otros. La concentración de "semejantes" en una organización está determinada por tres procesos: 1) El interés de los miembros por la organización al sentirse atraídos por características que valoran, 2) La selección que hace que se incorporen con visiones congruentes con las de la organización y 3) El abandono de aquellos que no encajan bien con las visiones y valores de la organización. Mediante este proceso homogeneizador se consigue el ajuste entre las características del individuo y de la organización, produciendo percepciones semejantes del clima al haberse reducido las diferencias individuales.

Un principio fundamental del enfoque perceptual es que el clima tiene una finalidad funcional para los individuos, pues les ayuda a adaptarse a las condiciones organizacionales, al proporcionarles una guía para un comportamiento apropiado (James et al. 1978, p. 223).

Sin embargo, tal como lo señalan James et al., los avances en psicología interaccional sugieren que los individuos no intentan simplemente establecer una relación estática con su ambiente. Más bien, en la relación entre persona y situación se da una causalidad recíproca en la que los individuos no sólo cambian en respuesta a la situación, sino que también intentan alterar su ambiente. Avances similares en la teoría organizacional han postulado que los grupos interrelacionados de individuos realmente “hacen” su ambiente (Pfeffer y Serlancick, 1978, p. 83).

La aproximación perceptual enfatiza los procesos psicológicos. Entienden el clima como atributo del individuo, subrayan su carácter subjetivo y utiliza al individuo como unidad de análisis. Las percepciones que desarrolla el individuo en interacción con las prácticas y procedimientos de la organización constituyen los datos fundamentales en la comprensión de la conducta organizacional. Por tanto, llegar a la comprensión de la organización constituye los datos fundamentales en la comprensión de la conducta organizacional.

Llegar a la comprensión de la organización, implica contar con la conducta humana y con la percepción de los individuos. Por lo que los supuestos de la aproximación perceptual son (Moran y Volkwein, 1992, pp. 321-326):

La base del clima psicológico son las percepciones desarrolladas por el individuo en una situación dada. El clima es un atributo individual, pues la conducta de las organizaciones no se produce si no se originan las percepciones como función de los fenómenos, objetivos organizacionales y de las características que los

individuos perciben. El clima es creado no por las prácticas, procedimientos y eventos organizacionales sino por las construcciones sociales y la toma de sentido de los individuos (Berger y Luckman, 1967).

Las percepciones de los individuos no implican descripciones verídicas de los eventos (James et al., 1979). La situación está matizada por el individuo y su descripción no tiene porqué ajustarse necesariamente a la realidad.

El énfasis se pone en la “significación psicológica” (Endler y Magnuson, 1976), esto es, en las percepciones de una situación y el significado que el individuo le atribuye. Se dice que enfatiza los procesos psicológicos porque ni ellos niegan la influencia que puede tener la situación, ni los que siguen la aproximación objetiva niegan la importancia del individuo en el proceso de formación del clima organizacional.

El clima psicológico es histórico (James y Sells, 1981). No se trata simplemente de un fenómeno de ajuste adaptativo, el aprendizaje anterior y las predisposiciones cognitivas de los individuos juegan un papel importante en el mismo.

Como consecuencia de lo anterior, las percepciones que desarrollan los individuos de la misma situación pueden ser distintas, pero importantes psicológicamente. La existencia de fuerzas tendentes a formar percepciones homogéneas no garantiza una percepción igual de un mismo contexto. (Peiró, 1986).

Si el individuo dota de significado a la situación, prácticas, procedimientos y eventos organizacionales, crea el clima psicológico. En consecuencia el individuo es la unidad de análisis y las puntuaciones agregadas son vistas como indicadores del clima de las unidades sociales (James et al., 1988).

2.4.3. ENFOQUE INTERACTIVO.

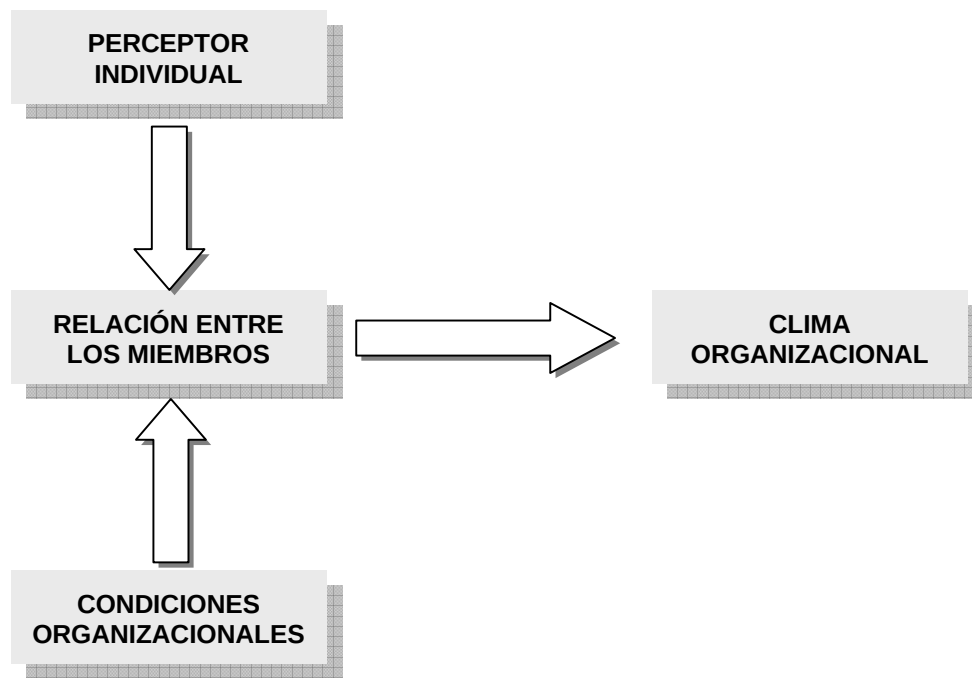
Este enfoque toma algunas ideas de la fenomenología de Husserl y del interaccionismo simbólico de Mead: parte de los dos enfoques anteriores, pero los sobrepasa. A diferencia del enfoque estructural, el enfoque interactivo no asume que el origen del clima esté esencialmente en las características estructurales de la organización. Tampoco sostiene la postura del enfoque perceptual de que los climas se desarrollen fundamentalmente dentro del individuo.

El supuesto básico del enfoque interactivo es que a partir de la interacción entre los individuos se desarrolla la visión compartida que es la fuente del clima organizacional.

Algunos investigadores han definido el clima organizacional precisamente como los efectos combinados de las características de personalidad en interacción con elementos estructurales de la organización (Gavin, 1975, George y Bishop, 1971).

En la siguiente figura se puede ver que el clima organizacional es una representación abstracta creada por la interacción de los miembros del grupo.

FIGURA 3
RELACION ENTRE LAS CONDICIONES ORGANIZACIONALES, EL PERCEPTOR INDIVIDUAL, LOS MIEMBROS DEL GRUPO Y EL CLIMA



Fuente: Gavin, J. Y Howe, J.G: "Psychological climate: Some theoretical and empirical considerations, Behavioral Science, 20, 1975, pp. 228-240.

El enfoque interactivo presenta significados múltiples. En un sentido, se refiere a la interacción entre individuos que perciben e interpretan . En otro sentido, sin embargo, la perspectiva interactiva reconoce el proceso de intersubjetivo de generar significados. También ofrece un nexo entre los puntos de vista defendidos por los enfoques estructural y perceptual.

Este enfoque sostiene que el significado no es una característica inherente de los objetos externos que está esperando ser descubierta, ni es un producto de la conciencia subjetiva individual. Más bien el significado se forma porque los actores sociales tienen una intencionalidad hacia el mundo que les lleva a: 1) Comprender

y atribuir significados a los fenómenos de su entorno, y 2) Comunicar y compartir esos significados mediante la interacción social.

El enfoque interactivo reconoce que los individuos desarrollan percepciones compartidas de su escenario, por ejemplo el clima, y una estructura común de referencia (Ashforth, 1985). También asume que el significado de esta estructura común de referencia no es fijado en la realidad objetiva, sino que se desarrolla partiendo de la interrelación de los individuos.

Por consiguiente, se describe al significado como “construido socialmente” (Berger y Luckman, 1967; Mumby, 1988; Wuthnow y Witten, 1988). Sin embargo, lo que el enfoque interactivo deja de probar completamente es una explicación de la forma en que el contexto social, o más precisamente, la cultura organizacional, configura la interacción. Es decir, los individuos que se interrelacionan no forman sus percepciones comunes. Sus interacciones están moduladas por los previos y más profundos significados de la cultura de la organización (Moran y Volkwein, 1992, p.p. 156-164).

Los elementos básicos para la formación de los climas según esta aproximación son:

- 1.- Los miembros de una organización están todos expuestos a las mismas características objetivas estructurales.
- 2.- El proceso de homogeneización perceptual pasa por las fases de atracción, selección, abandono y el proceso de socialización.
- 3.- A través de las interacciones sociales los individuos responden, definen e interpretan, de manera particular, los elementos situacionales como seres concientes de si mismos que dotan a sus acciones de contenido simbólico a partir de sus experiencias.

4.- Las características y factores de personalidad de los individuos determinan significados particulares, produciendo percepciones individuales, mientras que las interacciones producen acuerdo en las percepciones.

5.- El clima se desarrolla a lo largo del tiempo y los cambios en el clima se producen por cambios en la composición del grupo. No se hace distinción estricta entre individuo y contexto de trabajo pues ambos se influyen mutuamente.

6.- Para la medición del clima se necesitan múltiples unidades de análisis al no reducirse éste ni a los elementos individuales, ni a las organizaciones. Se entiende que existe una causalidad recíproca entre la organización, su estructura, práctica y sus grupos de trabajo a través de la que emergen, se desarrollan y cambian los climas a lo largo del tiempo.

2.4.4. ENFOQUE CULTURAL.

Este enfoque se centra en la forma en que los grupos interpretan, construyen y negocian la realidad a través de la creación de una cultura organizacional (Moran y Volkwein, 1992, p. 186); la cual se refiere a las estructuras de significado representadas por valores, normas, conocimiento formal y creencias, es decir, describe al clima organizacional ocupando una porción específica del constructo “cultura organizacional”. Incluidas en el modelo están las condiciones o características organizacionales que contienen los elementos de:

- a) Contexto: tipo de control, propósito general y dominio.
- b) Estructura: tamaño, complejidad y formalización.
- c) Procesos: comunicación, estructura de influencia y toma de decisiones.
- d) Impacto ambiental: impacto que tiene el ambiente a la hora de producir cambios dentro de la organización.

Las condiciones o características organizacionales se representan como los puntos focales de las percepciones individuales. Las percepciones de estas características están moderadas por la personalidad del individuo y las estructuras cognitivas. Sin embargo, estas percepciones individuales están a su vez transformadas por la subjetividad que surge de las interacciones de los individuos y a su vez influye en la creación del clima de la organización.

Los procesos intersubjetivos forman la base de este intercambio entre cultura y clima, porque ser miembro de una organización no consiste simplemente en mantener actitudes y valores, sino también en participar en la creación de estos.

El enfoque cultural pretende incorporar elementos de los anteriores enfoques: del estructural, su consideración de las propiedades formales visibles; del perceptual y del interactivo su análisis de los procesos psicológicos subjetivos. Sin embargo, el enfoque cultural enfatiza que la cultura organizacional influye sobre una de sus manifestaciones más visibles; el clima organizacional (Moran y Volkwein, 1992, p. 195)

Visto desde el enfoque cultural, el clima organizacional es creado por un grupo de individuos que interaccionan y que comparten una estructura de referencia común y abstracta (cultura organizacional), ya que aceptan las contingencias situacionales, es decir, las demandas impuestas por condiciones organizacionales. Esta forma de abordar el origen del clima desplaza el foco de las percepciones individuales como fuente de la formación del clima y enfatiza la interacción de los miembros de la organización, compartiendo este punto de vista con el enfoque interactivo. Sin embargo, el enfoque interactivo disminuye la importancia del papel crítico que desempeña la cultura de la organización a la hora de configurar los procesos que produce el clima organizacional.

Con base en los diversos enfoques mencionados (Peiró, et al, 1990) mencionó que las variables del clima organizacional son:

1.- Apoyo: las relaciones entre los miembros de la organización son de colaboración, ayuda mutua y amistosas.

2.- Innovación: grado en que las nuevas ideas son estimuladas y bien recibidas.

3.- Reglas: rango en que las conductas de los miembros de la organización están reguladas por normas y reglas formalmente establecidas, y se enfatiza el cumplimiento de estas.

4.- Metas: límite en que las actividades y comunicaciones del equipo están orientadas a la consecución de objetivos previamente establecidos.

Asimismo, (Ostroff, 1993) examinó las relaciones entre clima y satisfacción laboral, reconocimiento, compromiso, mejoramiento, trabajo en equipo, interacción y capacitación. La muestra estaba compuesta por 120 empresas distintas en los E.U.A., y se aplicó en el nivel de supervisión y dos niveles operativos de la empresa. Las variables que incluyeron para determinar el clima organizacional de estas empresas fueron:

1.- Autoridad: trata de los centros formales, donde se originan las decisiones que deben ser cumplidas. Sus dimensiones fueron: autoridad lineal, delegación de autoridad y autoridad funcional.

2.- Comunicación: se refiere a los procesos de transmisión de información órdenes y en general, a los actos comunicativos ya sean orales, escritos, formales o informales. Las dimensiones que la constituyeron son: transmisión de la información, comunicación ascendente y la comunicación interpersonal.

3.- Institucional: describe a la organización en su conjunto, tanto en el ámbito directivo como en el ámbito operativo. Las dimensiones que determinó fueron: motivación institucional, reclutamiento institucional, evaluación institucional.

4.- Organización: se puntualiza a la función organización del proceso administrativo. Sus dimensiones son: organización formal y la estructura organizacional.

5.- Social: se refiere a las relaciones informales de los miembros de la empresa.

CAPITULO III

DEFINICION DE VARIABLES.

En el capítulo anterior se investigaron las tipologías de las empresas, con el objeto de tener bases suficientes para llevar a cabo el trabajo empírico de esta investigación y comenzar el trabajo de recolección e interpretación de la información de campo de estudio y describir cuál es el clima organizacional.

Para determinar los planes generales de investigación, se deben usar instrumentos de recolección de información, significa en cierto modo materializar (poner en movimiento) el Marco Teórico y conceptual a través de la hipótesis, ya que ésta nos indica, conjuntamente, con los objetivos del estudio y el planteamiento del problema, cómo construir y aplicar los procedimientos empíricos para recopilar la información de campo.

La investigación bibliográfica y de campo que se ha realizado para conocer el clima organizacional de dicha Facultad, permitió una serie de variables que tienen que ver con el clima de los centros educativos de nivel superior, utilizando el modelo de Ostroff. En este recorrido fue posible detectar que son cinco las variables más importantes que determinan el clima y un conjunto de temas y características propios de la F.C.C.A.

3.1. SALARIO (COMPENSACIÓN).

Los salarios son elemento esencial tanto en la posición competitiva de la empresa, como en las relaciones de la organización con sus propios empleados.

Se emplea el término compensación empresarial (CE) puesto que se considera que en el medio laboral el significado salario enmarca todo elemento monetario y/o en especie recibido por el trabajador como retribución directa de su labor, sin abarcar conceptos como beneficios o prestaciones de servicios (salud, pensiones, tiempo libre), los cuales influyen en el desempeño del trabajador y en el mejoramiento de su nivel de calidad de vida y en el clima organizacional.(Morales y Velandía, pág. 4).

Las CE incluyen salarios, prestaciones legales, sociales y todos los beneficios que se deriven del trabajo y los desarrollos sociales.

Según lo señala Vargas, Nelson en 1994: “jurídicamente el salario es el término aceptado para significar el pago de un servicio personal, que implica dependencia del titular del cargo de la empresa que lo contrata”

La Ley Federal del Trabajo establece en el artículo 82 que: “Salario es la retribución que debe pagar el patrón al trabajador por su trabajo”.

CLASIFICACION DE LOS SALARIOS.

Vargas, N. Clasifica los salarios de la siguiente forma:

1. Salario nominal: es aquel que se pacta con el trabajador mediante el proceso contractual.
2. Salario real: es lo que el trabajador está recibiendo realmente, en función del costo de la vida.
3. Salario complementario o diferido: es aquel salario que se causa hoy y se paga después en periodos regulados por la ley y otros conceptos de salario, dejados al buen criterio de la organización (bonificaciones). Generalmente este salario se asimila a las prestaciones sociales.
4. Salario a destajo: es aquel que se paga por las unidades producidas.
5. Salario básico: es aquel que se asigna a cada cargo de acuerdo con su valor relativo dentro de la organización.
6. Salario en dinero: es aquel que se paga en unidades monetarias del medio donde se trabaje.
7. Salario en especie: es aquel que se paga con productos o servicios de la empresa o con servicios que la empresa puede prestar.
8. Salario mixto: es aquel en que una parte se paga en dinero y otra parte en especie.
9. Salario por tiempo: Es el asignado al trabajador para un límite de tiempo determinado.
10. Salario por obra: es aquel que se asigna por el trabajo mismo (obra), de acuerdo con las condiciones determinadas.
11. Salario mínimo legal: es aquel que el gobierno fija por decreto, por lo regular cada año. Con ese monto determinado el gobierno estima que una persona garantiza normalmente su subsistencia en el medio.

3.1.2. PARÁMETROS PARA FIJAR SALARIOS.

Los salarios deben fijarse de acuerdo con criterios:

En cuanto al cargo. Para asignar un salario básicamente se tiene en cuenta la complejidad del cargo. Debe saberse entonces qué se hace en el cargo, cómo se hace, cuándo se hace, por qué se hace, para qué se hace, así como la ubicación, es decir dónde se hace. Conocido lo anterior también entenderemos que tan complejo es un cargo; estos datos nos permitirán determinar lo que una persona normal requiere para desempeñar bien el cargo.

En cuanto a la persona que desempeña el cargo. En este parámetro se consideran el desempeño y el tiempo que ha laborado en el cargo.

En cuanto a la empresa. Las características económicas y tecnológicas de la empresa también influyen en la determinación de los diversos montos salariales; sobre todo debe tenerse en cuenta la capacidad económica de la empresa, pues por acertado que parezca, según lo indiquen otros criterios, no es correcto pagar más de lo que la organización pueda.

En cuanto a factores externos de la empresa. El último parámetro que interviene en la determinación de los salarios es el entorno, pues debe estudiarse el mercado de la mano de obra que se pague aproximadamente, lo mismo que paga el promedio de las empresas de la competencia.

También es imprescindible observar las disposiciones de los gobiernos en materia de salarios; esto implica que la empresa debe conocer de manera permanente y oportuna los cambios que pueden generarse en tal sentido, para fijar salarios de una manera pertinente y ver el índice de precios al consumidor.

Se considera el sueldo como una variable que puede deteriorar o beneficiar considerablemente el clima organizacional de un organismo social ya que es el factor fundamental por el que los trabajadores alquilan su fuerza de trabajo y que al haber diferencias significativas en la remuneración de un empleado en comparación con otros puede generar inconformidades.

3.2. PROMOCIONES.

DEFINICIÓN.

Una promoción se lleva a cabo, cuando se cambia a un empleado a una posición mejor pagada con mayores responsabilidades y a nivel más alto. Por lo general se concede un reconocimiento al desempeño anterior y al potencial a futuro.

La promoción es el desplazamiento de un empleado a un puesto de trabajo que tiene mayor importancia dentro de la compañía y, generalmente, un salario más alto. Con frecuencia, ese puesto tiene un estatus más elevado y conlleva mayores subsidios extrasalariales y más privilegios. Su propósito es mejorar tanto la utilización como la motivación de los empleados.

3.2.1. CRITERIOS DE PROMOCION.

Las promociones se basan en el mérito del empleado y/o antigüedad. Las promociones basadas en el mérito, se fundamentan en el desempeño relevante que una persona consigue en su puesto. Suelen encontrarse dos dificultades: que quienes toman la decisión puedan distinguir en forma objetiva entre las personas con un desempeño sobresaliente y las que no lo han tenido.

Principio de Peter: las personas tienden a subir en la escala jerárquica hasta alcanzar su nivel de incompetencia. Aunque no es universalmente válida, esta regla aporta un elemento importante el buen desempeño en un nivel no es garantía de éxito en un nivel superior.

Promociones basadas en la antigüedad. Por “antigüedad” se entiende el tiempo que la persona ha estado al servicio de la compañía: La ventaja de este enfoque radica en su objetividad. Se basa en la necesidad de eliminar los elementos subjetivos en las políticas de promoción. Por otra parte, los directivos se sienten más presionados a capacitar a su personal. Generalmente, esta técnica se emplea para las promociones de personal sindicalizado, por su transparencia y objetividad.

En muchas ocasiones el candidato más idóneo no es el más antiguo. Cuando se establece un rígido sistema de promoción por antigüedad, el personal joven y con talento es bloqueado en sus posibilidades. Si el sistema se basa exclusivamente en la antigüedad, el departamento de personal deberá concentrar sus esfuerzos en la preparación de los empleados de mayor antigüedad, además de llevar registros muy exactos sobre fechas de ingreso y promoción. Las organizaciones modernas optaron por un sistema mixto de promoción.

3.2.2. METODOS DE PROMOCION.

Existen dos formas de promocionar a los empleados:

Mediante decisión de la Gerencia: se selecciona a un empleado para ser promocionado sobre la base de información ya conocida. Este método es rápido y poco costoso y, obviamente, resulta muy apropiado para una pequeña compañía o para puestos de trabajo para los cuales el campo de candidatos posibles es pequeño y bien conocido. En grandes empresas, esto puede causar descontentos,

ya que la decisión se toma en secreto y los posibles candidatos no gozan de la oportunidad de ofrecerse al puesto. En todos los casos, este método depende para su éxito de unos registros completos y puestos al día del empleado que permitirán identificar a todos los posibles candidatos para cualquier puesto de trabajo.

Mediante publicidad interna: se advierte a los empleados, mediante notas o circulares, de que un puesto está vacante y se les invita a ofrecerse. Algunos, o todos los candidatos, son entrevistados y se selecciona uno finalmente. Este es un método comparativamente costoso y largo, pero es particularmente apropiado para una gran organización en que la gerencia no pueda tener conocimiento personal de todos los posibles candidatos. No depende de registros exactos de empleados y siendo un procedimiento abierto en lugar de secreto, aparece como más justo a los ojos de los candidatos que el método de decisión de la gerencia. En el sector público las promociones se efectúan casi enteramente a través de publicidad interna.

3.2.3. PROMOCION Y MOTIVACIÓN.

Normalmente, los empleados obtienen satisfacciones de una política empresarial de promoción, pero unas promociones mal llevadas pueden causar insatisfacciones

Los puntos importantes a observar son:

1. El criterio para la promoción debe ser justo: usualmente, una combinación de aptitud, experiencia y periodo de servicio.
2. El método debe ser justo.
3. La selección para promocionar debe estar basada en valoraciones de gerentes actuales y pasados.

4. El sueldo o salario ofrecido a la persona promovida debe ser el que merezca el puesto más que lo que el jefe piense que pueda aceptar.
5. Deberá tratarse amablemente a los candidatos rechazados.
6. No debe existir discriminación.

(Graham, H. Págs. 213-214)

3.3 EQUIPOS DE TRABAJO.

Conforme se han ido complicando los problemas que enfrentan las organizaciones, la resolución de problemas por parte de individuos ha ido demostrando su ineficacia. Las corporaciones de Estados Unidos y las extranjeras, en parte fundamentándose en el éxito alcanzado por los japoneses en el campo de la manufactura en los años setenta y ochenta, han modificado sus culturas con el propósito de fomentar el trabajo en equipo y la colaboración. Los ejecutivos de las organizaciones autorizan y legitiman los equipos a fin de propiciar la creatividad, facilitar el aprovechamiento de diversos recursos intelectuales e inspirar la resolución de problemas multifacéticos.

La reducción de tamaño de las empresas y la reingeniería han producido una disminución significativa en el número de gerentes y de estratos administrativos. Por otra parte, los ejecutivos han optado por brindar a los trabajadores mayor autonomía y control de su trabajo, aumentando con ello su satisfacción laboral. En consecuencia, los trabajadores han adquirido mayor responsabilidad en el manejo de sus trabajos y la cultura en el centro de trabajo ha dado paso a los equipos autodirigidos. Aún cuando las prácticas administrativas tradicionales podrían entorpecer el desarrollo de los equipos autodirigidos, las organizaciones están superando estas barreras. Los equipos autodirigidos están proliferando y, al hacerlo, están alcanzando resultados positivos. Las compañías perciben los beneficios de los equipos autodirigidos como una mayor productividad, la

modernización de funciones, flexibilidad, calidad, dedicación y satisfacción de los clientes.

Para introducir equipos autodirigidos se requiere que los gerentes cambien su concepción del poder y el control.

El éxito de la autogestión requiere numerosas condiciones:

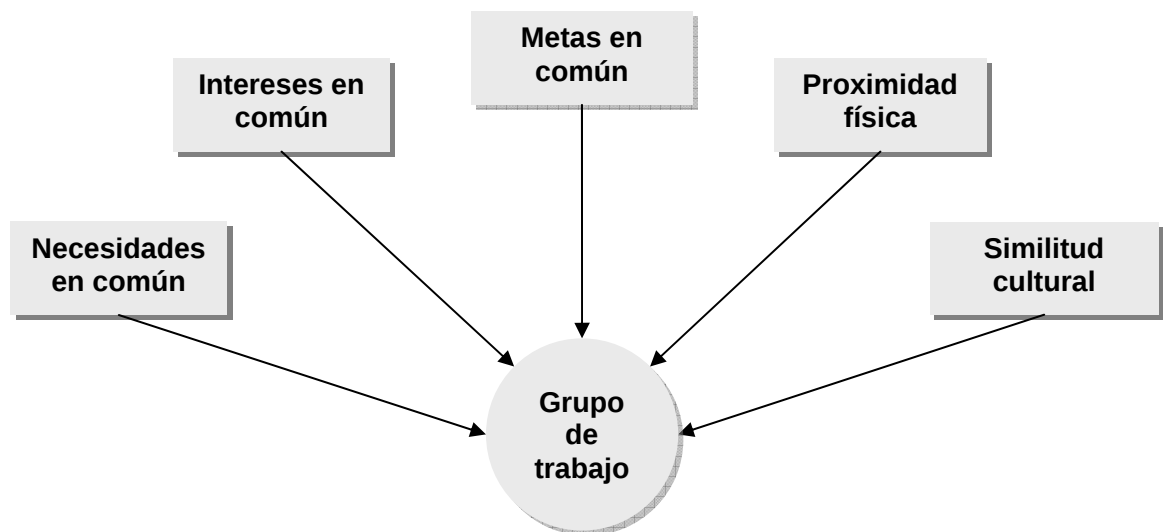
- 1.- El compromiso de los mandos superiores. Los mandos superiores deben proporcionar a los equipos tiempo y recursos bastantes para que se desarrollen y funcionen.
- 2.- La confianza recíproca de empleados y administradores. De esta confianza se desprenderá la voluntad para correr riesgos y compartir información.
- 3.- El compromiso con la capacitación. Los empleados deben recibir capacitación referente a ciertas capacidades técnicas y capacidades administrativas, como la elaboración de presupuestos y programas: También podrían necesitar otro tipo de apoyo externo, como el proporcionado por observadores y facilitadores.
- 4.- La selección de operaciones adecuadas. No todos los trabajos o actividades encajan con los equipos autodirigidos. Estos deben dar cabida a la autonomía para tomar decisiones, así como sacar provecho del desempeño del equipo.
- 5.- La participación del sindicato. Las relaciones obrero-patronales cambian en los equipos autodirigidos. Por lo general desaparece la relación de adversarios. Con frecuencia es preciso negociar otras formas de remuneración.

3.3.1. LA NATURALEZA DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO.

¿Cómo pueden los administradores ayudar a los grupos con un máximo de efectividad?, ¿Qué factores ayudan al equipo a ser lo más productivo posible?

Los equipos de trabajo se forman por diversas razones como se puede ver en la figura. Aún cuando las personas tienen algo de albedrío para elegir los grupos a los que pertenecerán, sobre todo cuando acaban de entrar en la organización, en su mayor parte tienen relativamente poca discreción para elegir a cuál grupo unirse.

FIGURA 4. NATURALEZA DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO.



Fuente: Gordon, J., Comportamiento Organizacional, edit. Prentice Hall, 1997.

Algunos equipos se forman porque las personas comparten necesidades comunes, tal vez busquen desafíos similares o satisfagan sus necesidades básicas de alimento, seguridad o necesidades de variedad, donde cada miembro cumple con una serie de tareas a lo largo del año laboral.

Los grupos también se forman porque las personas comparten intereses comunes. Los profesionistas se afilian a asociaciones profesionales con objeto de compartir sus intereses en el ejercicio profesional.

Se forman también con el objeto de alcanzar metas comunes. Los empleados se unen para lograr metas comunes por ejemplo en el departamento de recursos humanos se unen para ayudar a los obreros a ser más productivos, así como la de cumplir con los requisitos jurídicos referentes a la contratación.

Los grupos también se forman cuando las personas comparten una proximidad física. Los empleados que trabajan en un mismo departamento o en el mismo tipo de trabajo con frecuencia comparten actividades sociales. En ocasiones, esta proximidad física sirve para reforzar algunas actitudes y supuestos del grupo que son disfuncionales.

Por último, los grupos se pueden formar en razón de similitudes culturales. Con frecuencia, las personas que acaban de inmigrar se unen a organizaciones donde trabajan otros oriundos de su país. Los mexicanos que viven en el extranjero con frecuencia forman grupos con otros mexicanos, dentro y fuera del trabajo.

3.3.2. TIPOS DE EQUIPOS DE TRABAJO.

Un equipo de trabajo, incluye a dos o más personas dentro de un entorno laboral, donde de alguna manera colaboran para alcanzar las metas de su equipo y de la organización y donde producen los resultados deseados. Un equipo de trabajo, entre otras actividades, puede enfrentar y resolver problemas, explorar posibilidades o alternativas en forma creativa o ejecutar planes bien elaborados.

Los formales y los informales.

Los equipos formales. Son los que cuentan con sanción oficial y han sido organizados por una autoridad administrativa o de otro tipo, con el propósito de que cumplan con las metas de la organización.

Los equipos informales. Son los que surgen de manera espontánea en una organización o dentro de los equipos formales. Estos se pueden formar en razón de la amistad de los compañeros de trabajo o de intereses compartidos con los empleados de diferentes grupos formales.

Los administrados en forma tradicional. En cuyo caso la persona que ha sido designada hace las veces de líder o administrador oficial.

Los autodirigidos. En los cuales los trabajadores comparten la responsabilidad de administrar el equipo de trabajo.

Los permanentes. Son los que trabajan juntos durante largos plazos de tiempo por lo general un año cuando menos en una serie de tareas que se repiten.

Los temporales. Se forman para plazos breves, o de tiempos especificados con anterioridad, a fin de realizar una serie singular de tareas o proyectos.

Los de una función. Los equipos pueden contar con personas que se encarguen de una sola función.

Los de varias funciones. Los equipos pueden contar con personas que se encarguen de varias disciplinas o funciones.

El círculo de calidad. Describe un tipo especial de equipo de trabajo compuesto por entre cinco y diez miembros. Los miembros de los círculos de calidad normalmente tienen capacidad para identificar, analizar y resolver problemas, y también pueden vigilar los procesos de trabajo presentes o las mejoras a los procesos. Han mejorado la satisfacción de los empleados y han elevado las utilidades en razón del ahorro de costos. No obstante los círculos de calidad también han producido resultados disfuncionales, como el hecho de conceder demasiada importancia a las utilidades y menos al crecimiento de la empresa, la falta de comunicación efectiva, la elección equivocada de problemas por resolver y el cálculo de beneficios exagerados dado el tiempo invertido.

3.3.3. CARACTERÍSTICAS DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO EFECTIVOS.

¿Qué características requieren los equipos de trabajo para funcionar debidamente?

1.- Se suelen formar porque existen metas e intereses en común.

2.- Un grupo efectivo es atractivo y está unido, el atractivo que representa la medida en que las personas quieren pertenecer al grupo, aumenta conforme se considera que el equipo coopera mas, adquiere prestigio, fomenta la interacción entre los miembros del grupo, es relativamente pequeño y los demás lo perciben como exitoso.

3.- Los equipos unidos o de cohesión que establecen una cohesión interpersonal fuerte entre sus miembros, logran mayor desempeño, satisfacción, calidad de interacción y consecución de metas.

4.- Un equipo de trabajo efectivo pasa por un fuerte proceso de equipo. Los miembros comparten una meta y usan los recursos para alcanzarla. El equipo cuenta con mecanismos para fomentar las diferencias de opinión, pero es capaz de manejar los conflictos que se podrían presentar.

3.3.4. LAS NORMAS DEL EQUIPO DE TRABAJO.

Las normas se refieren a las expectativas informales, no escritas, que rigen el comportamiento del equipo y de los miembros de la organización. En ocasiones, las normas se desarrollan en razón de la interacción de los miembros del equipo, conforme van reforzando ciertos comportamientos y desalentando otros.

3.3.4.1. TIPOS DE NORMAS Y SUS CONSECUENCIAS PARA EL DESEMPEÑO.

Existe una clasificación que señala que las normas tienen diferente importancia para el funcionamiento de la organización.

1.- Las normas fundamentales.- guían el comportamiento esencial para la misión central de la organización, incluyen expectativas respecto a la asistencia, la producción, la participación en la toma de decisiones y la aceptación del liderazgo.

2.- Las normas periféricas.- guían los comportamientos que son importantes, pero no esenciales, para alcanzar las metas o la misión de la organización,

incluyen expectativas en cuanto a la forma de vestir o las interacciones sociales afuera del centro de trabajo.

3.- La norma ideal alcanzable.- describe un comportamiento en el cual se considera que “más quiere decir mejor”. Por ejemplo, cuantas más ventas realice un vendedor mejor.

4.- La norma del valor preferido.- describe un comportamiento en el cual tanto el exceso como la escasez de un comportamiento producen la desaprobación de los miembros del grupo. Por ejemplo, los trabajadores de una línea de montaje tradicional pueden manifestar su desaprobación si un trabajador opaca a los demás por su productividad o si dicho trabajador no produce la cantidad que le corresponde.

5.- La norma del ideal alcanzable.- se refiere a un comportamiento que se aprueba conforme va aumentando su cantidad, hasta que se llega a una meta alcanzable, a partir de ahí, el comportamiento orientado hacia la meta carece de valor.

3.3.4.2. LOS ROLES DEL GRUPO DE TRABAJO.

Cabe decir que los roles en los grupos se podrían dividir en tres categorías:

1.- Los roles de las tareas.- se concentran en el cumplimiento de las tareas o metas.

2.- Los roles del mantenimiento.- no se concentran tanto en las tareas como en los procesos del grupo. Por ejemplo, estos roles pueden aliviar la tensión existente entre los miembros del grupo, respaldar el aprendizaje individual de los

trabajadores, tamizar la información que entra y sale del grupo o fomentar las aportaciones personales y la creatividad.

3.- Los roles individuales.- tienden a ser disfuncionales y destructivos para el grupo, sencillamente porque colocan las necesidades individuales por encima de las del grupo.

Un miembro de un grupo puede desempeñar varios roles, y varios miembros pueden desempeñar el mismo rol. Con frecuencia existe un patrón de roles correspondientes a cada uno de los miembros del grupo.

3.4 HORARIO DE TRABAJO.

En la Ley Federal del trabajo se le da el nombre de Jornada de trabajo, mencionando en el artículo 58 que: Jornada de trabajo es el tiempo durante el cual el trabajador está a disposición del patrón para prestar su trabajo. Generalmente se incurre en el error de considerar la jornada de trabajo como el tiempo efectivo que presta el trabajador al patrón, por lo que la definición contenida en el artículo anterior desvanece cualquier duda al respecto, pues basta que el trabajador esté a disposición del patrón para que se considere jornada de trabajo aunque materialmente no labore.

El trabajador y el patrón fijarán la duración de la jornada de trabajo, sin que pueda exceder de los máximos legales. Los trabajadores y el patrón podrán repartir las horas de trabajo, a fin de permitir a los primeros el reposo del sábado en la tarde o cualquier modalidad equivalente. Artículo 59 de la Ley Federal del Trabajo.

Artículo 60 de la Ley Federal del Trabajo señala que: Jornada diurna es la comprendida entre las seis y las veinte horas. Jornada nocturna es la comprendida entre las veinte y las seis horas y Jornada mixta, es la que comprende períodos de

tiempo de las jornadas diurna y nocturna, siempre que el periodo nocturno sea menor de tres horas y media, pues si comprende tres y media o más, se reputará jornada nocturna.

Artículo 61 de la Ley Federal del Trabajo señala que: La duración máxima de la jornada será: ocho horas la diurna, siete la nocturna y siete horas y media la mixta.

Lo anterior con la finalidad de acabar con las jornadas de trabajo inhumanas.

También se menciona que durante la jornada continua de trabajo se concederá al trabajador un descanso de media hora por lo menos, no se señala específicamente el momento en que el trabajador debe descansar, sino tan solo establece que la media hora de reposo la deberá disfrutar dentro de su jornada, por lo que deberá pactarse entre trabajadores y patrones, en el reglamento interior de trabajo, las horas y lugares en que los trabajadores podrán reposar durante su jornada, en la inteligencia de que la media hora de descanso se computará como tiempo efectivo, cuando el trabajador no pueda salir del lugar donde presta sus servicios. Artículo 63 y 64 de la Ley Federal de Trabajo.

En los casos de siniestro o riesgo inminente en que peligre la vida del trabajador, de sus compañeros o del patrón, o la existencia misma de la empresa, la jornada de trabajo podrá prolongarse por el tiempo estrictamente indispensable para evitar esos males. Artículo 65 de la Ley Federal del Trabajo.

El Artículo 66 de la Ley Federal del Trabajo señala que: podrá también prolongarse la jornada de trabajo por circunstancias extraordinarias, sin exceder nunca de tres horas diarias ni de tres veces en una semana, en caso de que el trabajador labore más de nueve horas extras a la semana, el trabajo extraordinario excedente le será pagado a razón de salario triple, en tanto que las nueve primeras horas extras le serán cubiertas a razón de salario doble.

Existe prohibición expresa para que los menores de 16 años presten servicio extraordinario; si se viola esta prohibición, el patrón estará obligado a pagar un doscientos por ciento más del salario que les corresponda por la jornada extraordinaria y serán acreedores a una multa impuesta por las autoridades correspondientes por violar esta norma.

Las horas de trabajo en caso de siniestros se retribuirán con una cantidad igual a la que corresponda a cada una de las horas de la jornada.

Los trabajadores no están obligados a prestar sus servicios por un tiempo mayor del permitido.

La jornada de trabajo deberá indicarse claramente en el contrato de trabajo y el horario de labores también deberá señalarse en el Reglamento Interior de trabajo.

Existen también tres enfoques alternativos de la jornada de trabajo. Pese a que factores como los procesos de producción, la interdependencia de las tareas, los convenios colectivos y las leyes pueden limitar la consideración de los esquemas o programas de trabajo alternativos en algunos casos, los directivos creativos que no están obligados por las precisiones de la filosofía tradicional de dirección han encontrado suficiente espacio para manipular el programa de trabajo fijo.

Las alternativas más aceptadas y popularizadas son, entre otras la semana laboral comprimida (o semana de cuatro días), el trabajo a jornada partido y el trabajo compartido, así como las muchas variaciones del horario flexible. Cada uno de estos esquemas presenta variaciones de una o ambas de las dos dimensiones de la programación del trabajo.

La primera división es el número de horas trabajadas durante un periodo de tiempo determinado (habitualmente un día).

La segunda es la distribución a lo largo del tiempo de estas horas de trabajo; es decir, como se programa el número de horas que es preciso trabajar dentro del periodo de trabajo.

El número de horas es una decisión que rara vez se deja al empleado individual; en su lugar, existe una estipulación recogida en una ley o una política concreta de la organización que dicta tal decisión. La distribución a lo largo del tiempo, por otro lado, es una dimensión lo suficientemente flexible como para permitir al individuo libertad de acción.

3.4.1. LA SEMANA LABORAL COMPRIMIDA.

Se trata de un esquema alternativo de trabajo destinado a permitir a los empleados el número estándar de horas de trabajo semanales en menos de cinco días. El concepto básico que sirve de fundamento a la semana comprimida es una comparación de las alternativas entre el número de días trabajados por semana y el número de horas trabajadas por día. Para tener la oportunidad de trabajar menos días a la semana, el empleado accede a trabajar más horas por día. Sin embargo, aparte de la indicación del número de horas y días a la semana, pueden darse muchas variaciones en la programación. Por ejemplo, si una empresa permanece abierta a los clientes cinco o seis días a la semana, los empleados que trabajan en una semana comprimida pueden hacerlo según programas espaciados; existen diferentes grupos que trabajan diferentes días para garantizar una cobertura íntegra.

El concepto de semana laboral comprimida obtuvo aceptación en Estados Unidos durante finales de los 60 y comienzos de los 70, experimentando un período de rápido crecimiento al comienzo de esa década. Esta progresión se niveló para mediados de los años 70. Cabe hacer mención de que algunos sindicatos se han mostrado hostiles hacia la semana laboral comprimida, considerándola como una

amenaza al pago de horas extraordinarias. Otros sin embargo se han mostrado más receptivos, considerando el sistema como un paso hacia la reducción adicional en el número de horas de trabajo y hacia una eventual semana laboral de 4 días y 32 horas.(Enciclopedia del Management, Océano/centrum).

3.4.2. CONTRATACIÓN A JORNADA PARCIAL.

La contratación a jornada parcial supone un contrato de empleo regular en el que el empleado trabaja una cantidad inferior a la correspondiente a la plena dedicación. El esquema de contratación no es temporal, intermitente o casual. La contratación a jornada parcial es muy corriente entre los puestos de trabajo de las actividades de ventas, oficina, mano de obra directa y en los sectores comerciales y de servicios. Es menos corriente entre las áreas de la dirección y los profesionales. Una reciente innovación en el sector de contratación a jornada parcial es el puesto de trabajo compartido, una situación en la que dos empleados cumplen las obligaciones de un solo puesto de trabajo.

Existen cuatro categorías distintas de trabajadores a jornada parcial, según sus diferentes necesidades. En primer lugar se deben distinguir entre trabajadores a jornada parcial eventuales y fijos. Entre los eventuales están englobados los antiguos trabajadores con dedicación plena que han disminuido el número de horas trabajadas por período de tiempo, por ejemplo, la madre trabajadora que ha reducido temporalmente su jornada laboral para poder encargarse del cuidado de un hijo. Como alternativa, un individuo puede entrar en plantilla a jornada parcial con carácter eventual, como los estudiantes que ocupan estos puestos de trabajo.

Los trabajadores fijos a jornada parcial son aquellos que han escogido este horario como opción propia entre las organizaciones correspondientes al trabajo y las ajenas a éste.

Debemos distinguir también entre trabajadores a jornada parcial voluntarios e involuntarios. Los voluntarios son los que prefieren trabajar con dedicación parcial. En cambio los involuntarios son los que prefieren trabajar con dedicación plena, pero no pueden encontrar un empleo de estas características adecuado a sus niveles de experiencia y formación. (Enciclopedia del Management, Océano/centrum).

3.4.3. HORARIO DE TRABAJO FLEXIBLE.

Este es un esquema de trabajo alternativo que concede al trabajador cierta libertad para escoger sus horas de incorporación y salida. La organización habitualmente define el grado de variación posible. La variación más simple permite al empleado determinar las horas de comienzo y término, dentro de un cierto intervalo de tiempo fijado por el empresario partiendo del supuesto de que se trabajen las horas de asistencia diarias contratadas.

Las condiciones que gobiernan el grado de flexibilidad pueden ser, entre otras, el número total de horas que la empresa funciona durante el día, las horas que un empleado debe estar presente y el nivel de interdependencia de los puestos de trabajo, entre departamentos y entre proveedores y clientes.

Obsérvese, sin embargo que las alternativas que puede elegir el trabajador están dentro de determinadas restricciones. El trabajador puede escoger variaciones de las horas en que se encuentra presente en el trabajo y la distribución de las mismas, pero no puede variar el número total de horas exigidas en el contrato de trabajo. Es más, la jornada flexible no modifica las políticas de la dirección en cuanto a vacaciones o bajas por enfermedad.

Permitir al empleado tener un ajuste mejor entre las necesidades individuales y el entorno de trabajo por medio de la programación afecta a muchos otros aspectos

de la experiencia en el trabajo. La jornada flexible puede influir en la sensación de autonomía que tenga un empleado, aumentando su participación en la toma de decisiones y su responsabilidad de mantener la cobertura correspondiente a los trabajadores ausentes.

También permite mejorar su adherencia y orientación hacia los objetivos de la organización, ya que los empleados deben entonces obrar recíprocamente de forma cooperativa para mantener los procesos de trabajo. No es fácil determinar cuantos empleados y cuantas empresas utilizan este esquema. (Enciclopedia del Management, Océano/centrum).

3.5. EQUIDAD DE GÉNERO.

La equidad de género, es la idea que reconoce que los seres humanos tienen el mismo valor, aunque existan diferencias biológicas entre ellos. La perspectiva de género no niega que existan diferencias, solo sostiene que ellas no deben producir injusticias.

Es una herramienta teórica y conceptual para construir equidad entre mujeres y hombres.

No hay conductas exclusivas de un sexo, existen diferencias sexuales de comportamiento asociadas con un programa genérico de diferenciación sexual, sin embargo, estas diferencias son mínimas y no implican superioridad de un sexo sobre otro. No hay conductas o características de personalidad exclusivas de un sexo. Mujeres y hombres comparten rasgos y comportamientos humanos.

3.5.1. ANACRÓNICA DIVISIÓN SEXUAL DEL TRABAJO.

A nadie le parece raro que el hombre rebase su estado natural y transforme su entorno, crea máquinas y objetos y, por último, viva en el ámbito público, casi sin asumir responsabilidades cotidianas en el ámbito doméstico. En cambio, la valoración cultural de las mujeres que se ha hecho hasta ahora, radica en una supuesta esencia vinculada a su capacidad reproductiva. Es asombroso que aproximándose el siglo XXI, siga vigente un discurso y una práctica política y social que intenta limitar la participación de las mujeres.

3.5.2. DIFERENCIA SEXUAL, DIFERENCIA CULTURAL Y DESIGUALDAD.

En todas las sociedades actuales se ha hecho una estricta división de tareas asociadas al sexo. En algunas, se ha establecido que tejer canastas es una actividad exclusivamente masculina y a las mujeres les está totalmente prohibido hacerlo. En otras sociedades, ocurre al contrario tejer canastas es un oficio absolutamente femenino y no hay hombre que quiera hacerlo. Se trata de una valoración simbólica que nada tiene que ver con la capacidad real de tejer canastas. Con este ejemplo salta a la vista que la reglamentación, en determinadas sociedades en las que sólo los hombres o las mujeres pueden tejer canastas, es una creencia y no tiene relación con la capacidad manual de cada sexo. (Instituto Michoacano de la Mujer 2006)

La capacidad biológica, de las mujeres para la maternidad define, sin duda, una gran diferencia entre los hombres y ellas. Sólo por la experiencia física del embarazo, parto y amamantamiento las mujeres han sido consideradas seres de segunda, sujetas al padre o al marido y hasta hace poco, sin posibilidad de estudiar, votar y tener puestos públicos. Las implicaciones del aspecto biológico

de la maternidad no son las que han puesto barreras al desempeño femenino, como lo demuestra el cada vez mayor número de madres que dirigen eficazmente empresas exitosas, puestos laborales, son líderes sociales, representantes populares y ocupan cargos de alta responsabilidad en la administración pública y la política.

Las barreras han sido y son, las creencias sobre la esencia femenina o sobre el destino natural de la mujer. Nos topamos con un conjunto de creencias, representaciones y costumbres que dividen a una sociedad en dos ámbitos: masculino y femenino, público y privado.

Las diferencias de género son culturales y han sido construidas no de manera biológica sino culturalmente, llamadas por hoy diferencias de género.

TABLA. 3 DEFINICIÓN DE GENERO.

Acepción clásica en castellano	Acepción clásica en inglés	Nueva categoría Académica
Especie o tipo	Sexo	Conjunto de ideas, obras, creencias, categoría de la lucha Política y social por la equidad, representaciones y atribuciones sociales construidas en cada cultura tomando como base la diferencia sexual.
Modo o manera de hacer algo		
Clase a la que pertenecen personas o cosas	(Gender)	
En el comercio cualquier mercancía		
Cualquier clase de tela		
Género gramatical		

El concepto de género ayuda a comprender que muchas de las cuestiones que suponemos como atributos naturales de los hombres o de la mujeres, en realidad son características construidas socialmente y que la desigualdad no está determinada por las diferencias biológicas.

Existe gran complejidad en la utilización de los conceptos de equidad, desigualdad y diferencia en relación con las mujeres y los hombres, pues las personas somos iguales en tanto seres humanos y diferentes en tanto sexos. La diferencia se produce sola, esta desigualdad se construye. Por lo tanto, la noción política de equidad de género incluye y de hecho, depende de un reconocimiento de la existencia de la diferencia y de las desigualdades que se han construido artificialmente sobre la diferencia morfológica. Si los grupos o los individuos fueran idénticos no habría necesidad de pedir equidad.

Es importante distinguir la calidad de idéntico de la de igual. Por el género, la sociedad se ha dividido en dos ámbitos, el femenino (lo privado) y el masculino (lo público). Pero es a partir de lo público, “donde aparece el individuo como categoría ontológica y política”.

Es precisamente en el espacio público donde los sujetos del contrato social se encuentran como iguales... las mujeres individualmente relegadas al espacio privado quedan excluidas.

Para que mujeres y hombres compartan, de manera equitativa, responsabilidades públicas y privadas, se requiere que, junto con la entrada masiva de las mujeres al ámbito público, se dé el ingreso de los hombres al ámbito privado. (Coordinación para la participación de la mujer, P.R.I. 2000)

3.5.3. DISCRIMINACIÓN.

Es toda distinción, exclusión o preferencia que tenga por objeto o resultado anular o menoscabar el reconocimiento, goce o ejercicio en condiciones de igualdad de los derechos humanos y libertades fundamentales en las esferas política, económica, social, cultural o en cualquier otra esfera de la vida pública. (Definición de la Organización de las Naciones Unidas).

Aceptar que la familia no sólo es un remanso de amor y cuidado, sino que con frecuencia también está cruzada por autoritarismos, abandonos, maltratos, abusos psicológicos, incestos, golpes, alcoholismo y drogas, entre otros, es tan importante como otro aspecto que los marca sin distinción y que suele pasar desapercibido: la familia como el lugar del trabajo gratuito de las mujeres. En el caso de las mujeres trabajadoras se da el fenómeno de la doble jornada y con ella el de la doble inequidad.

3.5.3.1. DISCRIMINACIÓN JURÍDICA Y SOCIAL.

En el ámbito jurídico se manifiesta de formas diversas a través de:

- 1.- La existencia de discriminación en el cumplimiento y el ejercicio de los derechos civiles y sociales que rigen a toda población.
- 2.- La vigencia de leyes que limitan la capacidad plena de las mujeres como sujetos de derecho.
- 3.- La prevalencia de un proteccionismo legal asentado en las funciones reproductivas de la mujer como gestora de vida pero sin apoyos reales al proceso de crianza de esa vida, ausencia de guarderías, falta de servicios colectivos, entre otros, lo cual obstaculiza su desarrollo pleno como personas.

En el ámbito social de la vida social cotidiana, la desigualdad provocada por el género se expresa en las instituciones políticas, económicas y sociales vigentes, que tienen objetivos y modos de funcionamiento aptos para el varón, cuya única responsabilidad es ocuparse de su propia vida pública y profesional. (Instituto Michoacano de la Mujer, 2006)

3.5.4. EL MERCADO FEMENINO DEL TRABAJO EN MÉXICO.

Se caracteriza por la segmentación del mercado de trabajo en condiciones que reproducen la desigualdad de género. Las principales expresiones de ésta son:

- 1.- Una segregación horizontal de actividades consideradas “propias de la mujer”, de baja remuneración y escasa calificación.
- 2.- Una segregación vertical en todos los sectores que mantiene a las mujeres en jerarquías inferiores de la escala salarial y de los rangos de dirección.

3.5.5. LAS ACCIONES AFIRMATIVAS.

A principios de los ochenta, la mayoría de los países revisaron el funcionamiento de las leyes de igualdad entre los sexos promulgadas desde 1975. Reconocieron que una sociedad desigual tiende a reproducir la desigualdad en todas sus instituciones, por más que la igualdad esté consagrada constitucional y legalmente. Al constatar el débil alcance de las normas igualitarias, se admitió que las medidas tendientes a combatir la discriminación no significaban nada, al mismo tiempo, no se reformaba la vida familiar y se establecían condiciones de ventaja para las mujeres.

En efecto, no es posible alcanzar la equidad entre el hombre y la mujer con sólo prohibir los tratos discriminatorios. Si se quiere corregir la desigualdad que hoy existe, es necesario proporcionar ventajas en determinados campos a las mujeres. Por esto, dentro de los programas de equidad de oportunidades, se ha formulado un conjunto de medidas destinadas a corregir las diferencias de trato social entre hombres y mujeres. A estas medidas se les llamó Programas de Acción Afirmativa o Positiva y se plantean como un medio para lograr un trato equitativo en la diversidad.

3.5.5.1. COMPONENTES PARA UN PROGRAMA EFICAZ DE ACCION AFIRMATIVA.

- 1.- Fomentar el equilibrio numérico.
- 2.- Eliminar los factores ocultos de discriminación.
- 3.- Promover el entrenamiento para corregir desniveles de capacitación.
- 4.- Impulsar la equidad salarial.
- 5.- Regular la selección de personal.
- 6.- Cubrir todos los niveles.
- 7.- Llegar a la población abierta.
- 8.- Establecer supervisión.
- 9.- Involucrar a toda la organización.
- 10-Informar con amplitud.

Para la formulación de un plan de acciones afirmativas para las mujeres, es necesario considerar entre otros los siguientes factores:

1.- Empleo: En el contexto dinámico y cambiante de la economía actual, el derecho al trabajo de las mujeres debe ser reafirmado como un derecho fundamental.

2.- Educación: Hoy en día, quien se rezague en materia de educación se quedará rezagada respecto al desarrollo mundial. Hoy es fundamental el conocimiento, la investigación, la formación de habilidades; es decir, lo que proporciona la escuela y la capacitación.

3.- Salud: La problemática de salud de las mujeres está íntimamente ligada a su posición de género ya que existen tradiciones y prácticas sociales que derivan en problemas de nutrición, enfermedad, estrés, depresión y violencia intrafamiliar.

4.- Violencia: La violencia contra la mujer constituye una violación de los derechos humanos, es un hecho que trasciende los distintos sectores de la sociedad y se produce como consecuencia de las relaciones de desigualdad entre hombres y mujeres. Una vida sin violencia es un derecho de las mujeres. (Coordinación para la participación de la mujer, P.R.I. 2000)

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.

3.6 HIPOTESIS DE INVESTIGACIÓN.

La hipótesis general de la presente investigación es la siguiente:

“A mayor incremento en el salario, de la promoción del personal, de la equidad del trabajo en equipo, la organización de horarios de trabajo y la consideración de la equidad de género, se mejorará el clima organizacional de la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo”

Las hipótesis de trabajo son:

- Si se incrementa el salario en relación a la formación académica, a la persona que desarrolla las actividades académicas, a la institución y a factores externos, se mejorará el clima organizacional.
- A mayor promoción del personal con base en la decisión gerencial y a la publicidad interna, se mejorará el clima organizacional.
- La organización de equipos de trabajo, fundamentada en la integración de equipos formales, autodirigidos, círculos de calidad, equipos informales, de una función y de varias funciones garantizará un mejor clima organizacional

- A mejor distribución de la jornada total, jornada parcial, trabajo flexible y trabajo compartido; se obtiene un mejor clima organizacional.
- A mejor toma de decisiones basada en la equidad de género se logrará un - mejor clima organizacional

CAPITULO IV

DETERMINACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA FACULTAD DE CONTADURÍA Y CIENCIAS ADMINISTRATIVAS DE LA UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLAS DE HIDALGO.

4.1. ANTECEDENTES DE LA FACULTAD DE CONTADURÍA Y CIENCIAS ADMINISTRATIVAS.

En 1917, al crearse la Universidad Michoacana, por iniciativa del Ingeniero Pascual Ortiz Rubio, el Colegio de San Nicolás de Hidalgo se convierte en el eje de la nueva institución, fecha en la que se contempla la instalación de la Escuela Superior de Comercio y Administración siendo designado para director el Profr. Ernesto Arreguín, durante el corto Rectorado del Ing. Agustín Aragón León y fue hasta el 8 de octubre de 1918 siendo Rector provisional Don Alberto Oviedo Mota y después de una serie de problemas políticos cuando el Ing. Ortiz Rubio le comisiona para que prepare la entrega de los edificios y pertenencias de los planteles que formarían la Universidad, así en enero del año de 1919, el propio gobierno entrega los mismos dentro de los cuales se incluirá la Escuela de Comercio y Administración ubicada en el edificio anexo al templo de San José (antiguo Convento de las Teresas, siglo XIX), misma que se había iniciado desde el año de 1915 en forma independiente.

Así en el año de 1921 del mes de agosto y según decreto No. 45 durante el Gobierno del General Francisco J. Mújica, se crea ya por parte de la Universidad la escuela de Contadores, Taquígrafos y Telegrafistas.

Fue en el año de 1939 y por una reforma a la Ley Orgánica vigente en esos tiempos que la Escuela de Comercio se suprimió, siendo hasta el año de 1947 que se llevó a cabo la reapertura de la Escuela de Comercio y Administración, bajo el Rectorado del Ing. Porfirio García de León.

La actual Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas, se remonta al año de 1960 y en ella funcionaban las carreras de contador comercial y bancario, también en esta época se iniciaron las gestiones tendientes a apoyar la creación de la carrera de Contador Público, por lo que el Honorable Consejo Universitario acordó la creación de dicha carrera el 13 de octubre de 1960, de tal suerte que el día 2 de febrero de 1961 se lleva a cabo la ceremonia de iniciación de labores de la carrera de Contador Público.

El primer grupo de alumnos que inició estudios bajo un plan anual de esta carrera fue de 40, de los que únicamente terminaron 12, los cuales egresaron en el año de 1965. Posteriormente nuestra escuela se ubicó frente a la actual biblioteca pública.

En el año de 1973 fue cambiado el Plan de estudios al sistema semestral y se crea automáticamente en este cambio, la carrera de Licenciado en Administración de Empresas. Plan con un tronco común al tercer semestre y decidiendo el propio alumno a partir del cuarto semestre la carrera que elegirá ya sea de Contador Público, Licenciado en Administración de Empresas o Licenciado en Informática Administrativa.

En virtud de la demanda que fue teniendo nuestra Facultad, en el año de 1975, se ubicaron los grupos de los primeros semestres en ciudad universitaria y desde entonces ha tenido un considerable aumento en su matrícula y hasta la fecha se cuenta con más de 90 secciones por ciclo semestral distribuidas en 4 edificios.

Es importante señalar que en el año del 2002 se modifica el nombre de la Facultad de Contabilidad y Administración y se le asigna el nombre que tiene actualmente quedando como Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas.

Cabe hacer mención de que a la fecha han egresado en los últimos quince años: 1289 Licenciados en Administración de Empresas habiéndose titulado el 59% de estos y un total de 6,983 Contadores Públicos de los que se han titulado el 70%. En el primer semestre de 2006 se inscribieron 4,884 alumnos (del semestre actual no se cuenta con datos de inscripción) y una planta docente de 115 profesores contratados bajo la modalidad de asignatura por hora, 48 de tiempo completo, 9 profesores de medio tiempo y 1 técnico académico, siendo un total de 200 docentes. En cuanto al resto del personal se cuenta con 20 administrativos y 23 intendentes.

Si consideramos que en la Facultad se imparten especialidades y seminarios de los cuales se mencionan datos en párrafo posterior y que los alumnos inscritos actualmente son: En especialidades 320 y en seminarios 436, podemos decir que la facultad cuenta con 5902 alumnos inscritos en la actualidad incluyendo aquí también las maestrías.

Es importante resaltar que en el año de 1985 fue aprobado el programa de Maestría en Administración y puesto en operación en enero de 1986, habiendo egresado hasta el año 2006 648 alumnos de los cuales se han titulado 198 representando esto un 30% de egresados de la Maestría titulados. Actualmente se encuentran inscritos 180 alumnos.

Para dar respuesta a la demanda de egresados de esta Facultad y como un satisfactor a la necesidad por parte de empresas y del sector gubernamental de contar con verdaderos especialistas en esta área, se creó la Maestría en Fiscal, dando inicio en marzo de 2003, a la fecha han egresado 65 alumnos, actualmente se han titulado 7 representando esto un 11% de egresados de la Maestría titulados, habiendo actualmente un total de 82 alumnos inscritos.

También en la fecha señalada en párrafo anterior se inició la Licenciatura en Informática Administrativa.

Como una opción para titulación y con la finalidad de elevar a rango de especialidad se incrementa un trimestre (4 en la actualidad, anteriormente 3) y se amplían las especialidades con que cuenta nuestra Facultad, siendo estas en: Impuestos, Auditoría, Finanzas, Recursos Humanos, Mercadotecnia e Informática impartidos en las ciudades de Morelia, Apatzingán y Lázaro Cárdenas. También se imparten los seminarios para titulación en Recursos Humanos, Mercadotecnia, Impuestos, Auditoría, Finanzas e Informática.

Con la finalidad de establecer vínculos de superación académica no solamente con instituciones del país sino del extranjero, se han firmado convenios de colaboración de intercambios de estudiantes con las Universidades de Deusto de San Sebastián, España; Canissius College en la ciudad de Búfalo, Nueva York, USA; y con la Universidad de Matanzas en Cuba. En fechas recientes se ha firmado un convenio con la Universidad de Rovira I. Virgili en Tarragona, España.

Misión

Formar profesionales e investigadores en contaduría, administración e informática con: excelente calidad, profunda y verdadera vocación humanista, elevados valores morales y comprometidos con las demandas del entorno económico y social, al cual nos debemos.

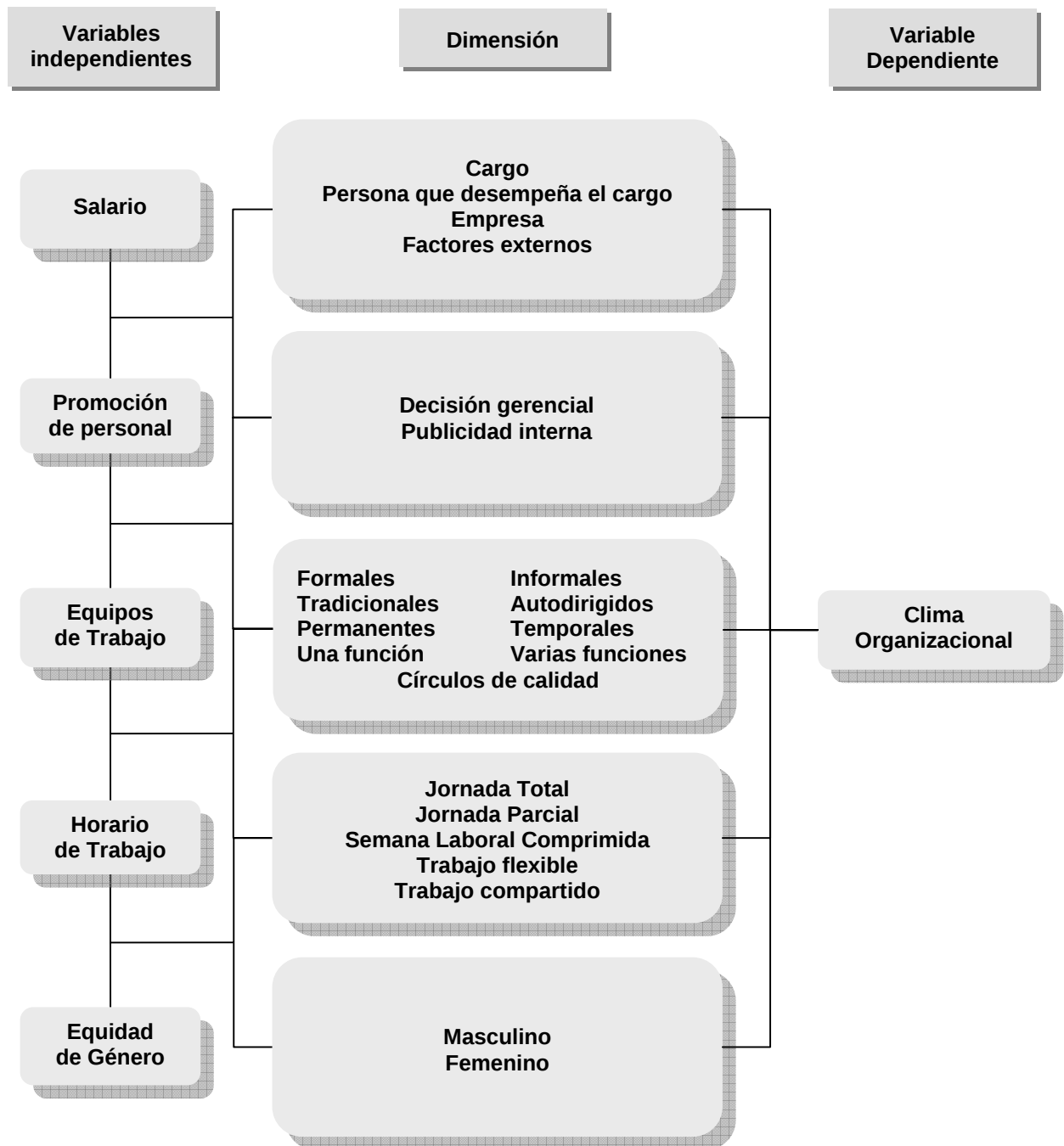
Visión

Ser la mejor Facultad en las ciencias contables, administrativas e informáticas, con trascendencia de orden mundial, en permanente búsqueda de sistemas y modelos innovadores.

4.2. DIAGRAMA DE VARIABLES.

En el diagrama que se presenta a continuación se muestra el modelo general, en el que se describe la relación entre las variables, salario, promoción del personal, equipos de trabajo, horario de trabajo y equidad de género como variables independientes y el clima organizacional como variable dependiente.

FIGURA 5
DIAGRAMA DE VARIABLES

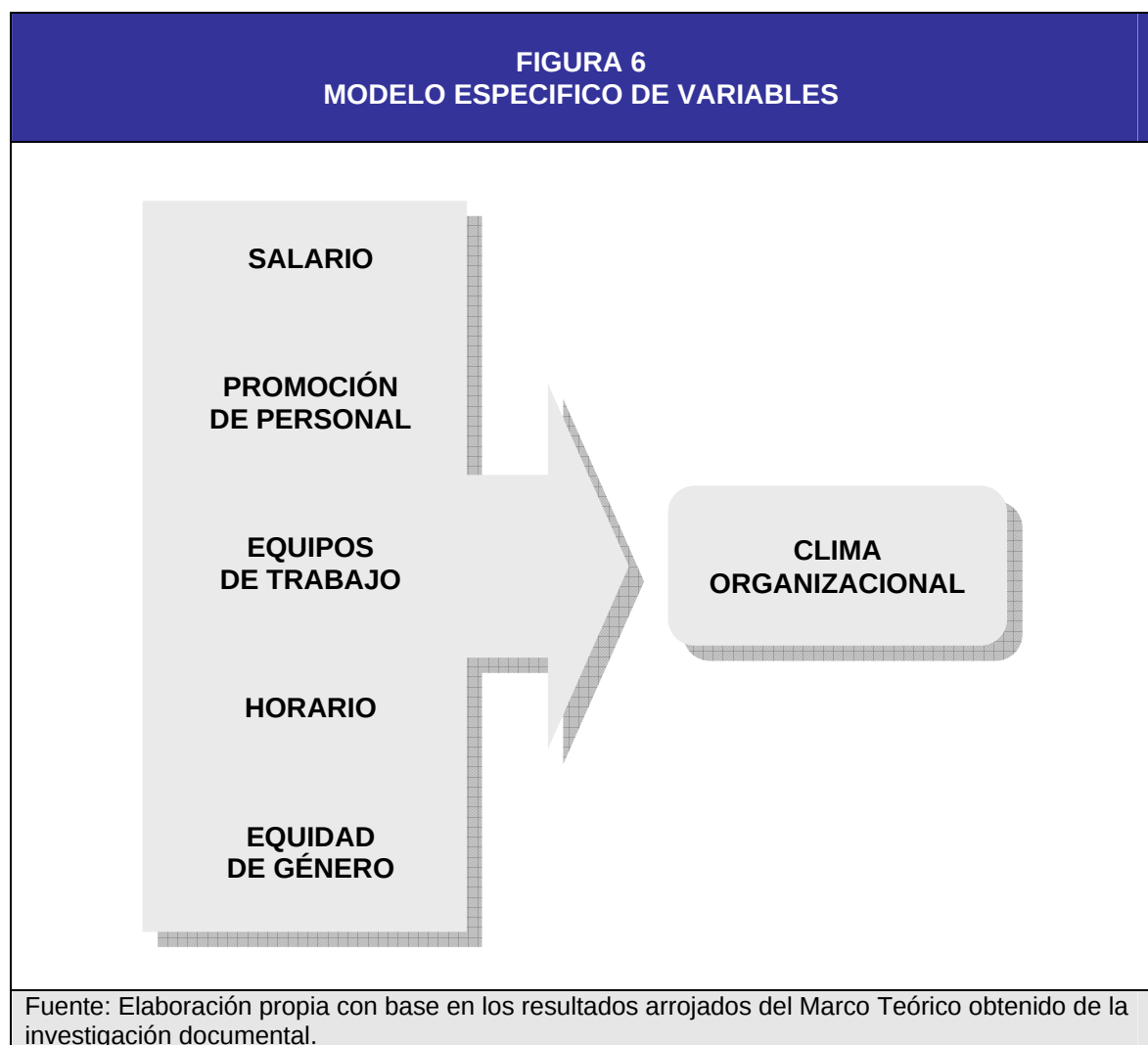


Fuente: OSTROFF, C. y SCHMITT, N. "Configurations of Organizational Effectiveness and Efficiency", *Academy of Management Journal*, 36, 6 1993.

4.2.1. MODELO ESPECÍFICO.

En la siguiente figura se expone el modelo de la presente investigación y se muestra la relación entre las variables independientes y la dependiente:

FIGURA 6. MODELO ESPECIFICO DE VARIABLES.



4.2.2. DEFINICIÓN OPERACIONAL DE LAS VARIABLES INDEPENDIENTES.

De igual manera, se retomaron los conceptos de dimensión e indicador que maneja (Padua, 1996, pp. 38-41) para aplicarlos en el diseño y construcción del cuadro que muestre la congruencia entre las variables y sus respectivas dimensiones e indicadores que fueron extraídos de la descripción previa que se hizo de cada una de las variables, situación que se muestra anteriormente y da la pauta para la operacionalización del concepto de clima organizacional; asimismo, elaborar los instrumentos de investigación.

Una vez planteada la metodología a seguir en la presente investigación, permitió clarificar cómo desarrollar cada uno de los pasos, por lo que al unirlos con los aspectos teóricos se tuvo una estructura metodológica fortalecida para identificar las variables independientes que inciden en el clima organizacional.

Corresponde a las preguntas que integran el cuestionario utilizado para recabar la información de campo.

La tabla que se muestra a continuación fue tomada de la siguiente fuente:

Fuente: OSTROFF, C. Y SCHMITT, N, "Configurations of Organizational Effectiveness and Efficiency", ACADEMY OF Management Journal, 36, 6, 1993

TABLA 4
OPERACIONALIZACION DE LAS VARIABLES INDEPENDIENTES

Variable	Dimensión	Autores	Indicadores	Pregunta
Salario	- Cargo - Persona que desempeña el cargo - Empresa - Factores externos	- Vargas, 1994 - Morales y Velan Día, 1983	Complejidad Desempeño Economía Mercado mano de Obra Tiempo Clima organizacional Satisfactor	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8,
Promoción de personal	- Decisión gerencial - Publicidad interna	- Escat, 2005 - Graham, 1982	Desempeño Tiempo Información Acceso a la información Clima organizacional	10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17,
Equipos de Trabajo	- Formales - Informales - Tradicionales - Autodirigidos - Permanentes - Temporales - Una función - Varias funciones - Círculos de calidad	- Gordon, 1997 - Furnham, 2001	Normas Intereses Metas Proximidad Rol Integración Clima organizacional	19, 20, 21, 22, 23, 25, 26, 27
Horario de Trabajo	- Jornada total - Jornada Parcial - Semana Laboral - Comprimida - Trabajo flexible - Trabajo compartido	- Ley Federal del Trabajo, 2006-08-15 - Enciclopedia del Management Océano/Centrum, 2005	Horas Carga horaria Registro asistencia Control Sueldo Sanciones Reconocimiento Clima organizacional	28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 38
Equidad de Género	- Masculino - Femenino	- Organización de Naciones Unidas 2006 - Instituto Michoacano de la Mujer, 2006 - Instituto de las Mujeres del D.F. 2006 - Partido Revolucionario Institucional, 2000	Diferencia sexual Desigualdad Discriminación Clima organizacional	39, 40, 41
Clima Organizacional	-		Empresa Decisión gerencial Varias funciones Carga horaria Diferencia sexual	9,18,24,37, 42

4.3. PLANES GENERALES DE INVESTIGACIÓN.

Para Implementar los planes generales de investigación, se deben usar instrumentos de recolección de información, significa en cierto modo materializar – poner en movimiento – el Marco Teórico y conceptual a través de las hipótesis, ya que éstas nos indican, conjuntamente con los objetivos de estudio y el planteamiento del problema, cómo construir y aplicar los procedimientos empíricos para recopilar la información de campo. Los temas se clasificarán bajo los encabezados siguientes:

- Medición
- Cuestionario
- Obtención de datos
- Procesamiento de los datos obtenidos.

Cuando se ha terminado la etapa de trabajo de campo, los instrumentos de obtención de información deberán prepararse para la etapa del procesamiento de la información obtenida.

4.3.1. Medición.

Se examinará el aspecto de medición, a fin de sentar las bases que versan sobre la construcción y aplicación de instrumentos específicos de medición de las variables independientes que afectan al desarrollo académico y la buena marcha de la institución y llevar a cabo el procesamiento de la información que arrojen los cuestionarios.

Stevens, señala que, en un sentido amplio, la medición es la asignación de valores numéricos a objetos o eventos con reglas. Un valor numérico es un símbolo de la forma 1,2,3,..., ó I, II, III,...No tiene significado cuantitativo a menos que se le dé tal

significado; es un simple símbolo de un tipo especial. Una regla es una guía, un método un mandato que dice que hacer. En la medición, una regla podría especificar: “asigne los valores numéricos 1 a 4 a una empresa de acuerdo a su competitividad. Si su competitividad es excelente, asígnele el número 4. Si su competitividad es deficiente, asígnele el número 1. Asigne a las empresas entre estos límites, números entre los límites.

4.3.2. Escalas de Medición.

Una vez que se ha definido la operacionalización de las variables, el siguiente paso consiste en reunir los datos que servirán para cuantificarlo con el objeto de que puedan expresarse y analizarse matemáticamente.

Para manejar las variables en forma correcta se requiere conocer el nivel de medición en que pueden ser manipulados. Los niveles de medición son cuatro: 1) nominal o clasificatorio, 2) Ordinal, 3) Intervalo y 4) Razón. Cada una de ellas representa un tipo diferente de regla de asignación de número o “escala” de medición. Al pasar del tipo más débil (nominal) al más fuerte (razón) ocurren dos cosas: primero, las exigencias numéricas de la pertenencia a una escala se tornan más rigurosas, segundo, los modos permisibles de la expresión y análisis de datos van liberalizándose, esto es, se admiten más variedades de operaciones estadísticas.

La escala nominal es el tipo más primitivo de los cuatro y su debilidad matemática es tal que ni siquiera es una escala de medición en absoluto. En lo fundamental la escala consta de categorías que son colectivamente exhaustivas – cada individuo u objeto ha de pertenecer a una de ellas – y mutuamente excluyentes (las categorías no se superponen). En la medida en que los números se asignan a individuos o fenómenos; su objetivo consiste tan sólo en identificar la categoría

que pertenece cada uno de ellos. Los números carecen de valor matemático y no son indispensables en la escala nominal de medición.

En el nivel ordinal de la medición se está en condiciones de distinguir entre diferentes categorías y de poder afirmar si una categoría posee en mayor, menor o igual grado de atributo que se está midiendo. Los números asignados a objetos o conceptos se limitan a representar el orden en que están dispuestos.

La escala de intervalo es un paso más potente que las dos escalas anteriores, por la capacidad de precisar “cuánto más y cuánto menos”, se sirve de una unidad constante de medición que permite describir la distancia entre varias medidas. Pero esa unidad es arbitraria y la escala de intervalo carece de punto de cero absoluto, en el cual, ninguna de las características que están siendo medidas se encuentran presentes.

La escala de razón es la forma de medición que utiliza valores cero absoluto y que permite establecer diferencias entre cualquier par de objetos a un máximo de precisión. Este tipo de escalas cae fuera del ámbito de las ciencias sociales, porque constituye la medición de longitudes, pesos y masas.

En general, los datos procedentes de una escala de nivel superior (intervalo) permiten utilizar métodos más potentes de análisis estadísticos –análisis de frecuencias, de correlaciones, de conglomerados, de varianzas y discriminatorios- los cuales, a su vez, permiten un tamaño menor de la muestra en la fase de obtención de datos. Además, el uso de estas técnicas posibilita extraer conclusiones y recomendaciones más concluyentes al finalizar el análisis de datos.

Desde el punto de vista estadístico, no es eficiente reunir datos de un nivel superior (escala de intervalo) y luego proceder a analizarlos mediante un método que tiene una escala de orden inferior (nominal u ordinal) como límite de

aplicabilidad; hacerlo significa que estamos perdiendo información muy valiosa que podría aprovecharse mejor.

Para obtener una exactitud científica es necesario “medir” de cierta forma los hechos y manifestaciones que se presentan. La medición de acuerdo con Ander-Egg, “Consiste sustancialmente en una observación cuantitativa, atribuyendo un número a determinadas características o rasgos del hecho o fenómeno observado.

El término actitud, según Ander-Egg, designa un estado de disposición psicológica adquirida y organizada a través de la propia experiencia, que inicia al individuo a reaccionar de una manera característica frente a determinadas personas, objetos o situaciones.

Dado lo anterior, en la presente investigación se aplicará la escala de medición intervalar para conocer la opinión de los docentes de la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas de la universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo con respecto a 5 variables que pueden afectar el clima organizacional de la institución.

La medición del clima organizacional se puede realizar con diferentes escalas:

- Escala de Stoufer
- Escala tipo Likert
- Escala de Thurstone
- Escalograma de Guttman
- Método de Comparación por Pares
- Escalas de Osgood
- Escalas de Distancia Social de Bogardus.

En esta investigación se utilizó la escala tipo Likert; la escala presenta un número de enunciados negativos y positivos acerca de un objeto de actitud. Al responder los individuos a los puntos de esta escala, indican su reacción asignándole un número a cada una.

Totalmente de acuerdo	5
De acuerdo en general	4
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3
En desacuerdo en general	2
Totalmente en desacuerdo	1

La escala tipo Likert, de acuerdo con Kerlinger, es un conjunto de elementos de actitudes consideradas aproximadamente de igual “valor de actitud”, y cada una de las cuales, los sujetos responden con diversos grados de acuerdo o desacuerdo (intensidad).

Los puntajes de los reactivos son sumados para proporcionar el puntaje a las actitudes de un individuo. La escala original se ha extendido a la aplicación en preguntas y observaciones. A veces se acorta o incrementa el número de categorías en este tipo de escala, pero el número de categorías debe ser siempre el mismo para todos los ítems y en cada escala se considera que los ítems tienen igual peso.

4.3.3. APLICACIÓN DE LA ESCALA TIPO LIKERT Y LA FORMA DE OBTENER LAS PUNTUACIONES EN ESTA INVESTIGACIÓN.

La forma de obtener las puntuaciones en la escala tipo Likert que sumando los valores alcanzados en cada pregunta y con el apoyo de un escalograma diseñado ex profeso se analizaron los resultados. Para tal efecto se construyó un diagrama que muestra la relación entre las unidades de medida y las observaciones en torno

a las variables de esta investigación. Se utilizaron las dos formas básicas de aplicar la escala tipo Likert, en la primera se le entregó el cuestionario a la persona que lo respondió, creando su opinión respecto a cada categoría en la respuesta que mejor describe su juicio. Respecto a la segunda forma, se entrevistó al docente para responder el cuestionario a quien se le leyó cada pregunta y las alternativas de respuesta, anotando lo que dicha persona contestó.

Es conveniente mencionar, que la forma que funcionó mejor fue la de auto administración, es decir, cuando al respondiente se le entregó el cuestionario para que él lo contestara -aproximadamente el 90% de los cuestionarios aplicados fueron contestados de esa forma-. Cuando se efectuó por entrevista directa, normalmente, el docente se extendió en la alocución a cada pregunta relatando sobre sus experiencias personales.

Padua, declara “Que la graduación de acuerdos o desacuerdos varía en cantidad de alternativas que se le ofrece al sujeto; éstas pueden ser 3, 4, 5, 6, ó 7 alternativas”.

Kerlinger, establece cinco reglas de categorización de respuesta en cada pregunta que se aplique.

- 1.- Las categorías se establecen según el problema y el propósito de la investigación.
- 2.- Las categorías son exhaustivas.
- 3.- Las categorías son mutuamente excluyentes e independientes.
- 4.- Cada una de las categorías se derivan de un principio de clasificación.
- 5.- Cada esquema de categorización debe estar en un nivel de discurso.

La primera regla es la más importante de todas. Si las categorías no se establecen de conformidad con las demandas del problema de investigación, entonces no puede haber respuestas adecuadas a las preguntas de investigación. Esta regla la

aplicó Kerlinger, para analizar la frecuencia en un estudio de autoestima; basaron sus medidas en categorías de: excelente autoestima, buena autoestima, regular autoestima y deficiente autoestima.

Con base en esas afirmaciones el número de categorías de respuesta para esta investigación es de cinco para cada una de las 42 preguntas que forman el cuestionario. Todas las preguntas cuentan con una dirección favorable, en el que a las categorías se les ha asignado un puntaje de 5, 4, 3, 2, 1. por lo que se construye el escalograma que será utilizado para establecer las medidas que requiere el trabajo de investigación.

Como la escala tipo Likert es aditiva, las puntuaciones se obtienen sumando los valores obtenidos respecto a cada pregunta contenida en el cuestionario, recordando que el número de categorías de respuesta es el mismo para todas las preguntas. Dado que el cuestionario contiene 42 preguntas, y el valor máximo de calificación es de 5, el puntaje total máximo es de 210 o sea (42×5) ; y el valor mínimo de calificación es de 1, entonces, el puntaje total mínimo es de 42 es decir (42×1) . Por lo tanto, la escala de puntaje queda comprendida entre los valores de 42 y 210.

4.3.4. CUESTIONARIO

Una vez que se mostró el nivel de medición de cada variable e indicador y que se determina su codificación, se procede a aplicar el "Pre-test".

4.3.5. PRE-TEST

Para evaluar al instrumento de medición, fue utilizado el procedimiento de “pre-test”, sugerido por Bohrnstedt. Este instrumento se aplicó en el Instituto Tecnológico de Morelia a manera de prueba piloto para medir la confiabilidad del cuestionario y poder detectar si alguna de las preguntas estaba mal formulada y luego de varias visitas a la Institución para recabar la información con los docentes del Departamento de Ciencias Económico Administrativas se logró retroalimentar el cuestionario debido a que una de las preguntas estaba mal planteada y creaba confusión en los entrevistados.

El cuestionario que sirvió como base para el “pre-test”, comprendía 42 preguntas, en la reestructuración quedó exactamente igual, sin embargo una pregunta fue modificada.

Se analizó la evidencia relacionada con el constructo –validar la teoría que fundamenta la prueba-, para lo cual se dieron los siguientes pasos:

- 1.- Se especificó la relación teórica entre los conceptos a partir de su definición conceptual y operacional.
- 2.- Se correlacionaron ambos conceptos y se analizó el resultado.
- 3.- Fue interpretada la evidencia empírica de las instituciones que se evaluaron, de modo que la validez se clarificaba con una relación en particular.

Por las características de la investigación, el “pre-test” del cuestionario pudo realizarse en cada uno de los reactivos por la escala de intervalo, y posteriormente se aplicó la escala tipo Likert para obtener el resultado y llevar a cabo la medición de cada una de las puntuaciones que los cuestionarios arrojaron.

4.3.6. CUESTIONARIO FINAL

El cuestionario cuenta con un total de 42 preguntas de las cuales:

- Ocho preguntas definen el salario, el pago por concepto de exámenes recepcionales, pago por concepto de exámenes extraordinarios y adicionales, prestaciones a que tiene derecho el docente y todas ellas influyen en el clima organizacional.
- Ocho preguntas se refieren a los concursos de oposición para la obtención de materias, promociones de personal, tiempo de autorización para promociones de personal y el efecto que tienen las promociones en el clima organizacional de la institución.
- Ocho preguntas detallan si el trabajo se realiza en equipos, las fricciones que existen entre los integrantes de los equipos de trabajo, la integración de los equipos, la armonía con que se labora en la institución y como afectan las fricciones entre los equipos en el clima organizacional de la facultad.
- Diez preguntas puntualizan si están bien distribuidos los horarios de trabajo, controles sobre registro de entradas y salidas de los docentes, eficiencia de los controles de horarios de trabajo, sanciones y/o felicitaciones por parte de la dirección al cumplir con su horario de trabajo, la aplicación de descuentos al no cumplir con su horario de trabajo, lo adecuado o inadecuado de duración de una clase y la repercusión de las cargas horarias asignadas en el clima organizacional de la institución.
- Tres preguntas examinan la existencia de equidad de género, la influencia que tiene la equidad de género en cuanto a la asignación de materias y a la toma de decisiones y la influencia que tiene la equidad de género en el clima organizacional de la institución.

- Cinco preguntas consideran el clima organizacional de la institución.

El cuestionario tiene un tiempo de duración, para responderlo de 10 a 15 minutos, debido a reflexionar sobre la pregunta para contestar adecuadamente.

4.3.7. OBTENCIÓN DE DATOS

El volumen de datos que se obtuvo al aplicar el cuestionario a los docentes de la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo en la ciudad de Morelia, Michoacán, se muestra en la matriz de datos provenientes de los cuestionarios aplicados, en donde se concentran los indicadores por cada una de las variables que se estudian y se formará la tabla de variables de datos provenientes de los cuestionarios.

4.3.8. PROCESAMIENTO DE LOS DATOS OBTENIDOS

Los datos de las tablas, se procesaron con el programa de cómputo denominado Windows, Office (Winword, Excel y Power Point) y SPSS for Windows.

El análisis estadístico que se aplicó a las variables del objeto de estudio fueron: la distribución de frecuencias, las medidas de tendencia central y variabilidad, el coeficiente de correlación de producto-momento de Pearson ® ; el coeficiente de determinación (r^2) y el análisis de conglomerados. (Bonales, J., Sánchez, M. 2003, pp. 161-170).

**CUESTIONARIO PARA EVALUAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA
FACULTAD DE CONTADURIA Y CIENCIAS ADMINISTRATIVAS DE LA
U. M. S. N. H**

PROPORCIONE LOS SIGUIENTES DATOS:

GENERO: MASCULINO _____ FEMENINO _____
ANTIGÜEDAD EN AÑOS: 1-5 6-10 11-15 16-20 21 EN ADELANTE
ESCOLARIDAD: LICENCIATURA _____ ESPECIALIDAD _____
MAESTRIA _____ DOCTORADO _____
AREA DE CONOCIMIENTO: CIENCIAS SOCIALES _____ CIENCIAS –
ADMINISTRATIVAS _____ CIENCIAS ECONOMICAS _____
OTRA _____ CUAL _____
NOMBRAMIENTO COMO DOCENTE: POR HORAS _____ MEDIO
TIEMPO _____ $\frac{3}{4}$ DE TIEMPO _____ TIEMPO COMPLETO _____

DEFINICIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL: ES UN CONSENSO DE LAS
DESCRIPCIONES INDIVIDUALES SOBRE LA ORGANIZACION

CONTESTE A LAS SIGUIENTES PREGUNTAS, SUBRAYANDO LA RESPUESTA
CORRESPONDIENTE.

- 1.- ¿El salario que percibe es justo de acuerdo al trabajo que desempeña?
Siempre Con frecuencia Regularmente A veces Nunca
- 2.- ¿El pago recibido por concepto de exámenes recepcionales es justo?
Muy justo Justo Regularmente justo Poco justo Injusto

3.- ¿Considera que el pago recibido por concepto de exámenes recepcionales es oportuno?

Muy oportuno Oportuno Regularmente oportuno Poco oportuno
Inoportuno

4.- ¿El pago recibido por concepto de aplicación de exámenes extraordinarios y adicionales es justo?

Muy justo Justo Regularmente justo Poco justo Injusto

5.- ¿El pago recibido por concepto de aplicación de exámenes extraordinarios y adicionales es oportuno?

Muy oportuno Oportuno Regularmente oportuno Poco oportuno Inoportuno

6.- ¿El salario que percibe, satisface las necesidades básicas de Usted y de su familia?

100%-80% 79%-60% 59%-40% 39%-20% 19%-0%

7.- Tomando como base la preparación profesional que Usted tiene. ¿Considera que el salario es adecuado?

Muy adecuado Adecuado Regularmente adecuado Poco adecuado
Inadecuado

8.- ¿Está satisfecho con las prestaciones a las que tiene derecho?

Muy satisfecho Satisfecho Regularmente satisfecho Poco satisfecho
Insatisfecho

9.- ¿Considera que el salario es un factor que afecta el clima organizacional en esa Facultad

Muy de acuerdo De acuerdo Regularmente de acuerdo En desacuerdo
Muy en desacuerdo

10- ¿Los concursos de oposición son frecuentes?

Muy frecuentes Frecuentes Regularmente frecuentes Casi nunca
Nunca

11- ¿Es justo el fallo en los concursos de oposición?

Muy justo Justo Regularmente justo Poco justo Injusto

12- ¿Cuenta con la información necesaria para concursar materias?

Siempre Con frecuencia Regularmente A veces Nunca

13- ¿El tiempo de publicación de materias disponibles para concurso de oposición es suficiente para entregar su documentación en tiempo y forma?

Muy suficiente Suficiente Regularmente suficiente Poco suficiente
Insuficiente

14- ¿Las promociones que se realizan son justas?

Muy justas Justas Regularmente justas Poco justas Injustas

15- ¿Ha accedido a alguna promoción?

Siempre Con frecuencia Regularmente A veces Nunca

16- ¿Es sencillo el trámite para la obtención de una promoción?

Muy sencillo Sencillo Regularmente sencillo Poco sencillo Nada sencillo

17- El tiempo de autorización de una promoción es:

Muy rápido Rápido Regularmente rápido Lento Muy lento

18- ¿Considera que las promociones afectan el clima organizacional de esa Facultad?

Siempre Con frecuencia Regularmente A veces Nunca

19- ¿El trabajo se realiza en equipo?

Siempre Con frecuencia Regularmente A veces Nunca

20- ¿Ha pertenecido a algún equipo de trabajo en esa Facultad?

Siempre Con frecuencia Regularmente A veces Nunca

21- ¿Considera que los equipos de trabajo están bien integrados?

Siempre Con frecuencia Regularmente A veces Nunca

22- ¿Existen fricciones entre los equipos de trabajo?

Siempre Con frecuencia Regularmente A veces Nunca

23- ¿Qué porcentaje tiene de armonía la Facultad?

100%-80% 79%-60% 59%-40% 39%-20% 19%-0%

24- ¿Las relaciones entre los equipos de trabajo afectan el clima organizacional de esa Facultad?

Muy de acuerdo De acuerdo Regularmente de acuerdo
En desacuerdo Muy en desacuerdo

25- ¿Se distribuyen las tareas en forma equitativa en los equipos de trabajo?

Muy equitativa Equitativa Regularmente equitativa Poco equitativa
Inequitativa

26- ¿Desempeña cada uno de los integrantes del equipo el rol que le corresponde?

Muy eficientemente Eficientemente Regularmente eficiente
Poco eficiente Ineficientemente

27-¿Existen normas bien establecidas en los equipos de trabajo?

Demasiadas Muchas Suficientes Casi ninguna Ninguna

28- ¿Le satisface su horario de trabajo?

Muy satisfactorio Bastante satisfactorio Satisfactorio Poco satisfactorio
Nada satisfactorio

29- ¿Están distribuidos correctamente los horarios de trabajo?

Bien distribuidos Distribuidos Regularmente distribuidos Poco distribuidos
Nada bien distribuidos

30- ¿Existe control en el registro de entradas y salidas de su horario de trabajo?

Demasiado Mucho Suficiente Casi ninguno Ninguno

31- ¿Son eficientes los controles de horario de trabajo?

Muy eficientes Eficientes Regularmente eficientes Poco eficientes
Ineficientes

32- ¿El horario de trabajo corresponde al sueldo que percibe?

Corresponde mucho Corresponde Regularmente corresponde
Corresponde poco No corresponde

33- ¿Existen sanciones por parte de la dirección al no cumplir con su horario de trabajo?

Siempre Con frecuencia Regularmente A veces Nunca

34- ¿Existen felicitaciones por parte de la dirección al cumplir con su horario de trabajo?

Siempre Con frecuencia Regularmente A veces Nunca

35- ¿Se realizan descuentos por parte de la dirección al no asistir a impartir sus clases?

Siempre Con frecuencia Regularmente A veces Nunca

36- ¿El tiempo de duración de una clase es adecuado?

Muy adecuado Adecuado Regularmente adecuado
Poco adecuado Inadecuado

37- ¿Considera que la distribución de horarios afecta el clima organizacional de esa Facultad?

Siempre Con frecuencia Regularmente A veces Nunca

38- ¿Considera que la distribución de la carga horaria entre los diferentes maestros de esa Facultad es justa?

Muy justa Justa Regularmente justa Poco justa Injusta

39- ¿Existe Equidad de género con relación a los docentes de esa facultad?

Siempre Con frecuencia Regularmente A veces Nunca

40- ¿Las decisiones que toma la dirección con relación a los docentes, se fundamentan en la equidad de género?

Siempre Con frecuencia Regularmente A veces Nunca

41- ¿La asignación de materias se realiza con base en la equidad de género?

Siempre Con frecuencia Regularmente A veces Nunca

42- ¿Considera que la equidad de género es un factor que afecta el clima organizacional de esa Facultad?

Siempre Con frecuencia Regularmente A veces Nunca

DATO OPCIONAL DEL ENTREVISTADO:

NOMBRE: _____

OBSERVACIONES: _____

ENTREVISTADOR: _____

FECHA: _____

TABLA 5
MATRIZ DE RESULTADOS

P*	SALARIOS								PROMOCION DE PERSONAL								EQUIPOS DE TRABAJO								HORARIOS DE TRABAJO								EQUIDAD DE GENERO			CLIMA ORGANIZACIONAL						
No.	1	2	3	4	5	6	7	8	10	11	12	13	14	15	16	17	19	20	21	22	23	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	38	39	40	41	9	18	24	37	42
1	5			5	2	3	3	4	4	5	5	4	4	4	4	1	4	5	4	2	3	4	3	3	3	1	4	3	2	1	3	1	4	3	3	4	5	3	2	3	3	1
2	1	2	1	4	2	1	2	2	3	1	2	2	1	2	1	1	2	2	3	2	3	3	3	3	2	2	3	4	2	1	5	1	5	2	3	1	1	3	5	3	2	1
3	3	3	1	2	1	3	3	3	3	3	4	3	2	1	3	3	4	2	2	4	2	2	3	2	4	4	4	3	3	1	1	1	4	2	3	2	2	3	4	3	2	5
4	3	4	2	4	2	4	3	4	4	4	4	4	5	3	4	3	5	2	4	2	4	4	4	5	5	4	5	4	4	5	5	4	5	3	4	4	4	4	3	2	2	2
5	2	4	1	3	2	1	1	1	2	1	1	2	1	2	2	1	2	1	2	4	1	2	3	2	2	1	5	4	3	1	2	1	2	1	2	2	1	2	2	2	2	4
6	2	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	0	3	3	2	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3
7	1	4	1	4	2	3	2	3	2	4	2	4	2	2	1	2	2	3	2	2	2	2	3	3	4	4	3	3	2	1	2	1	4	4	5	4	4	2	2	4	2	1
8	3	1	3	3	3	2	2	3	1	1	2	3	1	2	1	1	2	2	2	2	1	1	1	2	3	0	2	2	3	2	2	1	3	1	2	3	3	5	5	4	5	1
9	5	4	3	3	3	1	4	4	2	1	2	1	1	1	1	1	2	2	2	2	1	3	3	2	3	2	3	2	3	1	1	1	3	2	3	2	1	3	2	3	2	2
10	5	5	1	4	4	5	5	5	4	2	1	1	3	1	2	1	3	3	4	3	5	4	4	3	4	4	2	2	4	1	1	2	3	3	4	4	4	4	1	4	3	4
11	3	2	3	1	1	3	3	4	3	4	4	4	3	3	1	1	5	5	5	5	5	3	3	3	4	1	3	3	4	1	2	1	4	4	5	5	5	4	5	4	4	1
12	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	4	3	3	3	2	2	3	2	1	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	1	3	2	2	1	1	5	4	4	3	4
13	3	3	1	2	1	2	2	3	2	2	2	4	2	2	1	1	2	2	3	3	3	2	2	2	3	2	3	3	3	1	1	1	4	1	3	2	2	2	2	3	5	3
14	3	0	0	4	2	1	2	3	2	0	0	0	0	1	0	0	2	1	0	0	4	0	0	0	3	3	3	2	2	0	4	0	4	3	3	4	4	3	3	3	3	4
15	4	4	4	4	4	3	4	4	2	4	3	4	3	2	2	2	3	4	4	3	3	3	4	3	4	3	2	2	4	1	3	1	3	2	3	2	2	3	4	4	2	2
16	2			2	1	2	2	2	2	3	5	4	3	1	2	2	4	4	3	2	4	3	2	3	3	2	2	3	2	1	2	1	3	2	5	4	2	2	2	2	2	
17	5	4	1	4	1	2	3	4	2	3	3	4	3	1	3	3	3	2	3	2	4	3	4	4	3	4	3	4	4	1	4	1	4	3	4	2	2	4	3	3	2	
18	3	4	2	3	2	3	4	4	2	2	3	4	3	2	1	2	2	3	2	3	3	3	3	2	4	4	3	3	4	2	2	1	4	3	3	3	3	3	4	5	3	2
19	1	4	1	1	1	2	1	1	2	1	5	4	4	1	3	1	1	1	1	4	3	4	2	2	5	5	3	4	1	1	2	1	4	4	5	5	5	4	2	4	5	5
20	1	2	2	1	2	3	1	3	3	3	1	1	2	5	1	1	2	2	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	1	1	3	1	4	3	3	3	3	4	4	4	3	
21	5	4	4	4	4	3	3	4	3	4	5	4	4	2	3	5	5	5	4	2	5	4	4	3	5	5	4	4	4	4	5	1	4	4	2	4	4	4	3	5	4	4
22	4	3	2	3		4	3	2	2	2		3	2	1	1	2	2	1	3	2	3	3	3	2	3	4	5	4	4	1	3	1	5	2	3	3	3	3		5	4	1
23	5	4		4		2	3				2																4	4	4									4				
24	3	2	1	3	1	2	2	3	2	2	5	2	3	1	2	2	2	5	2	5	3	1	2	2	4	3	2	3	2	3	3	1	3	1	2	2	2	5	4	5	5	5
25	5		2		2	1	2	3	4	2	4	4		1			2	2	3		3	3			3		3	3	4	1	3		4	3	3	2	2	3	2	3	1	
26	3			2	1	2	3	2	1		2	3	3		2		2	3		3	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	1	1	3	1	1	1	1	4		5	5	5
27	3			2	2	4	3	4	2	2	3	2	2	1	1	1	2	2	2	2	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	2	2	1	4	2	3	2	2	4	4	2	2
28	3			1	1	4	2	2	2	4			2	5	1	2	2	4	2	3	4	2	2	2	3	3	3	2	2	1	5	1	4	4	1	3	3	4	2	4	2	5

29	3	3	3	4	3	5	3	4	1	2	2	1	2	1	3	3	4	3	4	2	3	3	4	3	3	3	2	2	4	1	2	1	4	3	4	2	3	3	4	5	4	3	
30	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	1	1	2	1	2	2	2	4	2	1	2	3	3	4	3	3	1	4	3	1	1	1	3	4	4	3	4	
31	2	4	4	2	1	1	3	2	2	2	1	4	2	1	2	2	3	3	3	2	1	2	3	3	2	3	3	4	2	3	1	1	5	2	3	3	1	5	5	5	3	3	
32	5	4	2	4	2	5	4	4	4	5	4	4	4	1	1	3	4	5	5	3	5	5	5	5	5	4	4	4	4	2	1	1	5	4	4	4	3	5	5	5	5	4	
33	2	4	1	4	1	4	1	4	3	2	1	1	1	2	3	1	1	2	1	5	1	1	1	1	3	1	5	1	3	5	1	2	3	1	3	2	2	3	5	5	5	2	
34	5	4	4	4	4	3	4	4	2	2	2	2	3	1			4	3	4	2	4	3	3	3	3	3	3	4	4	2	2	2	3	3	4	4	2	4	5	3	3	3	
35	1	1	1	4	1	3	1	3	2	2	2	3	3	2	3	3	2	2	2	4	1	2	3	2	3	2	3	3	3	1	2	1	3	2	3	2	2	3	2	4	2	2	
36	1	1	1	1	1	3	1	3	3	2	2	2	2	1	1	1	2	2	2	2	4	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	4	2	3	2	2	5	5	4	3	2	
37	4	3	3	3	2	3	4	3	2	2	2	1	1	2	3	2	1	1	1	1	2	1	2	2	3	2	4	4	3	2	1	1	4	2	2	4	2	2	2	4	5	3	
38	3	3	1	2	1	3	4	3	3	3	2	3	3	2	2	2	3	3	2	2	2	3	3	2	2	3	3	3	3	1	2	1	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	
39	4	4	2	2	1	4	2	3	3	3	3	4	3	3	2	2	1	1	2	4	4	2	3	1	3	4	3	3	4	1	1	1	3	3	4	4	4	4	2	5	4	5	
40	3	3	3	4,2	1	3	2	3	2	2	3	3	3	1	2	2	2	4	3	3	5	3	3	3	3	3	3	1		4	1	2	1	3	3	3	3	1	3	3	3	2	3
41	5			3	2	4	4	4	3	2	5	3	2	4	1	2	1	2	2	2	5	2	3	3	3	3	3	3	4	4	1	1	4	2	2	1	3	2	2	2	1	2	
42	4	3	1	3	1	3	3	3	4	3	3	4	2	3	1	1	2	2	2	2	3	2	3	2	3	4	2	3	3	1	2	1	4	3	3	4	1	4	4	4	3	2	
43	5	5	1	3	2	4	3	4	3	3	2	2	2	2	1	2	2	4	3	3	4	3	3	2	3	3	3	2	3	2	2	1	3	3	3	1	3	5	2	5	3	1	
44	2	3	1	2	1	1	3	4	2	3	2	3	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	3	2	3	3	3	4	4	1	2	1	4	2	3	2	2	4	3	3	4	3	
45	5	4	1	3	2	4	4	4	3	2	3	4	3	3	2	2	1	2	1	3	3	3	2	1	2	2	3	3	2	2	3	1	4	2	3	2	3	4	5	5	5	5	
46	4			3	1	4	3	3	2	3	2	4	3	1	2	2	2	5	4	4	3	4	4	3	5	5	3	1	4	1	1	1	3	2	4	4	4	3	3	5	3	4	
47	1	5	3	5	3	3	2	3	3	3	3	3	3	1	1	2	3	3	3	3	5	3	3	2	1	2	2	3	1	1	1	1	4	3	3	3	3	3	3	5	3	3	
48	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	4	3	3	4	2	2	1	2	3	4	3	3	4	4	4	4	3	
49	2			3	3	3		4	3	3	2	4	3	1	3	2	2	1		2	4	3	3	3	2	3	4		4	3	3	2	1	4	3	3	3	2	2	2	3	2	2
50	3	4	2	4	1	3	3	4	3	4	4	5	3	1	3	1	2	5	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	1	4	1	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	
51	3	3	2	2	2	1	2	3	1	3	1	3	3	3	1	2	3	2	3	2	2	2	2	2	3	3	4	3	3	2	1	2	3	2	3	2	3	3	2	3	2	2	
52	2	4	3	4		4	4	4								2	2	1	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	4	2	2	1	4	2	2	2	1	4	4	4	4	2	
53	4			4		4	4	4		3	2	3	3	1	3	2	2	1		2	2					3	3	2	4	2	1	1	4	2	3	3	3	3	5	5	4	4	
54	4	5	4	4	3	4	2	4	3	5	5	5	3	3	2	2	4	4	4	2	5	4	4	3	5	5	5	5	4	2	4	2	5	4	4	4	4	4	3	3	2	1	1
55	5	5	2	2	2	4	2	3	2	2	3	3	3	3	3	2	1	2	2	5	2	2	2	2	4	3	3	2	4	1	1	1	3	2	3	2	2	4	4	5	3	1	
56	1	4	1	4	1	4	3	2	2	3	5	4	3	3	3	1	1	2	2	2	3	2	2	2	3	2	1	1	1	1	1	1	4	2	3	2	2	4	4	5	5	4	
57	3	3	1	2	2	1	4	3	4	3	4	4	4	2	1	2	3	2	4	3	2	3	3	2	2	1	3	3	2	3	1	1	3	3	3	1	1	4	2	4	4	1	
58	5	3	2	3	1	4	3	4	4	3	3	4	3	4	2	1	3	4	2	2	2	2	3	2	3	3	3	3	3	1	3	1	4	3	2	2	2	4	5	5	4	1	
59	3	3	2	4	1	3	2	4	4	4	4	4	2	1	2	1	2	2	3	3	4	3	3	3	2	2			2			1	4	2	2	2	2	3	4	4	5	2	
60	5	4	1	4	1	4	4	3	3	3	3	3	3	1	2	1	1	1	1	4	4	2	2	2	3	4	3	2	4	1	1	1	4	3	2	2	2	3	2	4	3	2	
61	5	4	3	4	3	5	4	4	4	3	5	4	4	5	4	4	3	3	3	3	4	3	3	2	5	4	5	4	4	1	2	1	5	4	3	2	2	5	5	5	4	1	
62	3	4	2	2	2	3	2	3	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	3	4	3	3	3	3	3	3	2	2	4	1	2	1	2	3	2	2	2	5	4	4	2	3	

63	2	3	2	2	2	4	3	4	2	1	2	3	2	4	3	1	1	2	2	4	3	2	2	2	3	2	3	2	3	1	2	1	4	2	3	1	1	4	4	5	4	2	
64	5	4	3	4	3	3	2	2	2	1	1	1	3	5	5	1	2	2	1		3				3	4	1		4	1	1	1	2	2	5	5	5	2	1	2	3	1	
65	1	2	2	4	1	2	1	3	2	3	2	4	1	1	1	1	1	2	1	2	4	2	2	1	2	2	2	1	3	1	1	1	4	2	2	2	2	4	5	4	5	5	
66	3			3	3	3	2	4	3	3	2	2	2	1	2	2	3	2	3	5	4	2	2	2	4	2	3	2	4	2	1	2	5	4	4	2	1	5	4	5	4	2	
67	2			2	2	1	2	2	2	2	3	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	1	2	1	3	2	3	2	2	4	2	4	2	2	
68	4			4	1	2	3	2	2		5	2	3	1	4	2	2	2	2	4	3	2	3	2	2	2	2	2							3	3	2	2	4	2		2	
69	1	3	1	3	1	3	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	1	2	1	1	1	3	2	1	1	1	1	4	2	2	2	3	4	5	5	4	5	
70	5	2	1	4	1	5	4	4	2	3	34	4	5	3	2	2	4	5	4	5	4	3	3	2	3	3	2	3	4	1	4	1	4	1	3	4	4	4	5	4	5	5	
71	1	2	1	2	1	4	1	4	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	2	1	5	1	2	1	1	3	1	5	1	1	5	1	1	4	1	1	1	1	4	5	4	4	4
72	4	3	3	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2	1	4	2	2	1	1	4	2	3	2	1	
73	4	4	1	2	1	5	4	4	2	2	3	4	2	2	3	1	1	1	1		1				3	2	2	1	4	1	1	1	5	1	4	3	2	3	2	2	4	2	
74	3	2	2	2	2	5	3	3	3	3	3	3	2	4	2	1	2	2	2	2	3	2	2	2	3	4	3	3	4	1	1	1	5	3	2	2	2	4	4	4	2	5	
75	4	3	1	3	1	4	3	3	4	1		4	4	2	3	2	2	2	2	2	4	3	4	3	3	3	3	2	3	1	1	1	4	3	3	4	3	4	5	4	5	5	
76	4	4	1	4	1	4	3	4	2	3	4	3	3	1	1	2	3	3	4	2	4	4	4	3	4	4	3	3	4	2	2	1	5	3	5	5	5	4	3	4	4	3	
77	5	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	2	3	4		4	4	2	3	4	4	3	3	3	3	3	4	2	2	1	4	3	3	3	3	3	2	3	1	3	
78	5	4	2	3	2	4	3	5	2	3	5	2	2	2	3	1	1	2	2	4	2	2	2	1	3	2	2	2	1	1	1	1	3	2	4	1	1	4	4	3	2	2	
79	3			4	1	2	3	3	2	2	3	3	2	1	1	2	2	1	2		3				3	3	3	3	3	1	1	1	4	3	2	2	2	4	5	4	3	3	
80	4	4	2	3	2	1	3	4	3	3	3	4	3	3	2	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	1	4	3	3	1	4	1	2	3	2	3	2	4	4	5	4	4	
81	1	4	3	3	2	3	2	3	3	3	3	4	4	2	4	3	1	1	1	3	1	2	3	3	2	2	3	2	3	1	1	1	4	3	2	2	2	4	3	3	3	3	
82	2	4	1	4	1	4	2	4	2		3	4	3	1	2	2	2	3	3	2	4	3	3	3	3	2	3	4	4	3	3	1	5	2	3	3	3	4	2	3	3	3	
83	3	2	3	3	3	4	3	4	3	4	4	3	3	1			4	3	4	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4		4	3	4	4	5	4		4	4	4	
84	5	4	2	4	2	2	2	4	2	2	2	4	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2	2	3	3	4	1	2	1	4	2	2	1	1	2	3	3	3	1	
85	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	4	2	2	1	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3
86	4			2	2	5	4	3	3				3	3	3	3	2	3	2	2	4	3	3	3	4	3	4	3	4	2	2		3	3	3			4	3	4	2		
87	3	2	1	4	2	1	3	3	1	1			3	3	3	4	2	4	2	4	1	4	3	3	3	3	4	2	3	1	1	1	3	3	2	2	2	2	1	5	4	4	
88	4	2	2	2	1	3	2	3	4	4	4	4	4	3	1	2	2	3	2	3	5	3	3	4	3	3	4	4	3	4	4	3	3	3	4	5	5	3	4	3	3	3	
89	5	5	3	4	3	5	4	5	4	4	5	5	4	5	4	1	4	5	4	2	4	3	4	2	5	5	2	2	3	1	2	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
90	5	4	3	4	3	5	4	5	4	1	4	4	3	2	3	2	3	3	2	2	1	3	3	2	5	5	3	3	4	2	2	1	5	3	5	3	3	2	1	2	1	1	
91	5			4	2	3	3	3	2	1	5	5					2	3	4	2	3	1	3	2	3	3	4	4	4	1	4	1	4	3	2	2	2	2	4	4	2	4	
92	4	3	2	4	2	3	3	4	2	4	5	5	4	4	2	1	2	4	3	2	3	3	2	2	3	3	1	2	3	1	2	1	3	2	1	2	3	4	4	4	4	3	
93	3	4	3	4	2	4	3	3	3	2	3	4	4	3	4	4	2	5	3	4	2	2	3	2	2	2	4	4	3	1	2	1	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	
94	5	4	3	4	3	3	3	3	2	3	5	3	3	5	1	3	2	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	1	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	
95	1	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3	4	3	1	2	3	3	2	4	2	3	4	3	3	3	3	3	3	1	1	5	1	3	3	3	3	2	4	4	4	4	4	
96	4	1	1	4	1	3	2	3	3	4	4	4	4	1	2	1	4	2	3	2	4	3	4	4	3	3	2	2	4	1	4	1	4	2	5	4	5	3	5	3	2	1	

97	1	4	2	4	1	3	1	2	2	3	2	4	1	2	1	1	2	4	1	4	3	2	1	1	3	1	1	1	2	1	1	1	3	1	4	4	1	4	5	5	5	5	1
98	4	3	2	2	2	3	3	4	3	2	4	3	2	4	2	2	3	4	4	4	3	3	3	4	4	5	3	3	4	2	1	1	3	3	4	3	4	5	5	5	5	3	3
99	4	4	4	2	5	1	2	4	5	1	5	4	3	1	4	5	1	3	1	1	1	4	3	2	5	4	1	2	5	1	1	1	5	4	5	1	1	5	1	5	5	5	1
100	2	3	1	2	1	4	2	3	3	2	2	3	2	2	3	1	2	2	2	2	3	2	3	3	3	3	4	2	3	2	1	1	3	2	2	2	3	3	2	4	2	3	
101	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	2	3	4	4	4	3	3	2	3	2	3	1	2	1	3	1	3	1	1	4	3	3	4	2	
102	3	5	1	4	1	3	3	4	3	2	4	4	2	2	1	1	3	3	2	3	2	3	2	2	5	3	3	4	3	1	1	1	4	2	2	4	4	5	5	5	5	5	
103	1	2	1	3	1	4	3	3	2	2	3	4	3	1	1	1	2	2	2	2	4	2	3	2	1	1	5	1	1	3	1	3	5	2	3	3	3	3	5	5	5	5	3
104	5	4	1	4	1	3	4	2	4	4	5	4	4	3	2	1	5	5	4	2	5	3	4	3	5	5	5	5	4	2	5	1	2	5	3	1	3	2	3	2	2	3	
105	4			3	2	4	3	2	3	1	2	2	1	1	1	2	1	1			1	1	1	2	1	1	3	2	3	3	3	2	4	1	2	2	2	3	2	5	5	3	
106	3	2	2	2	2	4	2	3	2		3	4	3	2	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	4	2	3	4	1	2	1	3	4	4	3	3	5	3	4	3	3	
107	3	4	1	2	1	4	3	4	3	1	3	5	3	3	2	1	2	4	3	3	3	4	2	2	5	3	3	3	3	1	1	1	4	3	3	3	2	4	5	5	4	4	
108	5	4	3	4	2	5	3	4	2	2	2	1	2	5	2	2	2	4	3	2	3	3	3	2	3	4	2	1	4	1	2	1	4	3	5	5	4	1	4	3	3	1	
109	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	4	3	2	2	2	2	3	2	2	4	2	2	3	3	3	3	3	3	1	1	1	3	3	3	3	3	3	4	3	2	3	
110	5	4	2	3	2	3	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	2	3	3	2	4	3	3	3	4	5	4	4	4	2	3	2	4	4	3	4	5	3	2	3	2	2	

CONFIABILIDAD

- Medida de estabilidad (test-retest).
- Formas paralelas.
- Mitades partidas (split-halves).
- Coeficiente alfa cronbach.
- Coeficiente kr-20

COEFICIENTE ALFA CRONBACH:

$$\alpha = \frac{N}{(N-1)} \left[\frac{1 - \sum S^2(Y_i)}{S^2_X} \right]$$

El índice de confiabilidad que se obtuvo fue de = 0.8712

De acuerdo con Carmines y Zeller (1979, pp. 44-45) existe el cálculo de coeficiente de confiabilidad alfa-cronbach sobre la base de la varianza de los ítems aplicando la fórmula que se menciona anteriormente, donde “N” es igual al número de ítems de la escala. $\sum S^2 (y_i)$ es igual a la sumatoria de las varianzas de los ítems y S^2X es igual a la varianza de toda la escala.

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

TABLA 6 ITEM-TOTAL STATISTICS				
	Scale Mean If Tem Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item
P1	113.4744	362.1747	.5090	.8649
P2	113.3205	375.0778	.3862	.8678
P3	114.7051	381.0158	.2711	.8697
P4	113.5897	380.1672	.3009	.8693
P5	114.7564	383.6412	.2223	.8704
P6	113.5769	371.3901	.4375	.8668
P7	113.9872	372.1946	.5100	.8660
P8	113.2949	377.2496	.4401	.8675
P10	113.9744	376.0253	.4760	.8670
P11	114.0641	368.0608	.5822	.8646
P12	113.2564	330.3230	.3557	.8861
P13	113.4615	370.1998	.4737	.8661
P14	114.0000	363.4286	.7172	.8624
P15	114.3205	378.9739	.2684	.8699
P16	114.5641	378.5348	.3454	.8686
P17	114.8077	373.9236	.4427	.8670
P19	114.3077	368.7612	.5745	.8648
P20	113.9231	363.8122	.6431	.8631
P21	114.1667	365.6212	.6416	.8635
P22	113.9231	390.2537	.0307	.8736
P23	113.6795	369.9868	.4780	.8661
P25	114.0256	369.9734	.6321	.8646
P26	113.8462	371.3267	.6049	.8651
P27	114.3462	375.2423	.4890	.8667
P28	113.4872	369.6557	.5386	.8653
P29	113.7179	364.4908	.5971	.8638
P30	113.6026	388.3725	.0855	.8725
P31	113.8718	377.8015	.3784	.8681
P32	113.6154	372.7073	.4795	.8664
P33	115.0385	387.4401	.1022	.8724
P34	114.5385	374.8232	.3480	.8684
P35	115.4872	388.1492	.1812	.8708
P36	112.9744	385.8175	.1920	.8708

P38	114.0513	371.7636	.5572	.8655
P39	113.5897	377.9334	.3551	.8684
P40	113.9872	371.8310	.4261	.8670
P41	114.0385	367.8037	.5038	.8654
P9	113.0000	386.6234	.1442	.8715
P18	113.1154	389.9995	.0249	.8744
P24	112.7436	390.8944	.0231	.8733
P37	113.3077	390.9950	.0066	.8745

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

TABLA 6 ITEM-TOTAL STATISTICS				
	Scale mean if item deleted	Scale variance if item deleted	Corrected item-total correlation	Alpha if item deleted
P42	113.7949	387.8015	.0565	.8746

Reliability Coefficients

N of Cases = 78.0

N of Items = 42

Alpha = .8712

4.3.9. PROCESAMIENTO DE LAS VARIABLES INDEPENDIENTES

TABLA 7 GENERO					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	1.00	82	74.5	74.5	74.5
	2.00	28	25.5	25.5	100.0
	Total	110	100.0	100.0	

TABLA 8 ANTIGUEDAD					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	.00	2	1.8	1.9	1.9
	1.00	22	20.0	21.0	22.9
	2.00	11	10.0	10.5	33.3
	3.00	26	23.6	24.8	58.1
	4.00	10	9.1	9.5	67.6
	5.00	34	30.9	32.4	100.0
	Total	105	95.5	100.0	
Missing	System	5	4.5		
Total		110	100.0		

TABLA 9 ESCOLARIDAD					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	21	19.1	21.2	21.2
	2.00	28	25.5	28.3	49.5
	3.00	40	36.4	40.4	89.9
	4.00	9	8.2	9.1	99.0
	5.00	1	.9	1.0	100.0
	Total	99	90.0	100.0	
Missing	System	11	10.0		
Total		110	100.0		

TABLA 10 CONOCIMIENTOS					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	13	11.8	14.8	14.8
	2.00	61	55.5	69.3	84.1
	3.00	9	8.2	10.2	94.3
	4.00	5	4.5	5.7	100.0
	Total	88	80.0	100.0	
Missing	System	22	20.0		
Total		110	100.0		

TABLA 11 NOMBRAMIENTO					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	57	51.8	52.8	52.8
	2.00	3	2.7	2.8	55.6
	3.00	2	1.8	1.9	57.4
	4.00	46	41.8	42.6	100.0
	Total	108	98.2	100.0	
Missing	System	2	1.8		
Total		110	100.0		

TABLA 12 STATISTICS							
		SALARIOS	PROMOCION	EQUIPOS	HORARIO	EQUIDAD	CLIMA
N	Valid	110	110	110	110	110	110
	Missing	0	0	0	0	0	0
Mean		21.8091	19.7273	20.5455	25.7182	8.2909	96.0909
Median		22.0000	19.0000	20.0000	26.0000	8.0000	94.0000
Mode		25.00	19.00	18.00	26.00	7.00	88.00
Std. Deviation		5.48977	6.76189	6.20097	5.47745	3.00564	19.87924
Variance		30.13753	45.72310	38.45204	30.00242	9.03386	395.18432
Skewness		.096	1.045	-.422	.255	.357	.269
Std. Error of Skewness		.230	.230	.230	.230	.230	.230
Kurtosis		-.324	6.438	1.078	2.115	.059	.757
Std. Error of Kurtosis		.457	.457	.457	.457	.457	.457
Range		26.00	53.00	37.00	36.00	15.00	116.00
Minimum		8.00	2.00	.00	8.00	.00	32.00
Maximum		34.00	55.00	37.00	44.00	15.00	148.00
Sum		2399.00	2170.00	2260.00	2829.00	912.00	10570.00

TABLA 13 Correlación de Índice de Pearson						
VARIABLES	INDICE	1	2	3	4	5
1. SALARIOS	Pearson					
	Correlation					
2. PROMOCIO	Pearson	.403				
	Correlation					
3.EQUIPOS	Pearson	.359	.536			
	Correlation					
4.HORARIO	Pearson	.379	.412	.527		
	Correlation					
5.EQUIDAD	Pearson	.279	.382	.425	.390	
	Correlation					
6.CLIMA	Pearson	.672	.790	.803	.744	.598
	Correlation					

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

4.4. PROCESAMIENTO DE LA VARIABLE DEPENDIENTE CLIMA ORGANIZACIONAL

TABLA 14 CLIMA					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Injusto	563	2	1.8	1.8	11.8
Poco Justo	3059	1	.9	.9	79.1
Regularmente justo	1998	2	1.8	1.8	99.1
Justo	148	1	.9	.9	100.0
Total	110	100.0	100.0		

4.4.1. PROCESAMIENTO DE LAS VARIABLES INDEPENDIENTES SALARIOS, PROMOCIONES DEL PERSONAL, EQUIPOS DE TRABAJO, HORARIO Y EQUIDAD DE GENERO.

TABLA 15 SALARIOS					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Injusto	14	12.7	12.7	12.7	12.7
Poco justo	52	47.3	47.3	47.3	17.3
Regularmente justo	38	34.5	34.5	34.5	65.5
Justo	6	5.4	5.4	5.4	96.4
Total	110	100.0	100.0		

Referencia

Injusto	8
Poco justo	16
Regularmente justo	24
Justo	32
Muy justo	40

Con respecto al salario, la distribución de frecuencias que arrojaron los 110 encuestados en las 8 primeras preguntas, fueron las siguientes

Fuente: La información en las tablas que se muestran a continuación fue obtenida en la investigación de campo.

TABLA 16 1.- ¿El salario que percibe es justo de acuerdo al trabajo que desempeña?					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nunca	16	14.5	14.5	14.5
	A veces	13	11.8	11.8	26.4
	Regularmente	30	27.3	27.3	53.6
	Con frecuencia	23	20.9	20.9	74.5
	Siempre	28	25.5	25.5	100.0
	Total	110	100.0	100.0	

TABLA 17 2.- ¿El pago recibido por concepto de exámenes recepcionales es justo?					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Injusto	6	4.5	5.4	6.5
	Poco justo	13	11.8	14.0	20.4
	Regularmente justo	25	22.7	26.9	47.3
	Justo	42	38.2	45.2	92.5
	Muy justo	7	6.4	7.5	100.0
	Total	93	84.5	100.0	
Missing	System	17	15.5		
Total		110	100.0		

TABLA 18 3.- ¿Considera que el pago recibido por concepto de exámenes recepcionales es oportuno?					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Inoportuno	36	31.8	37.6	38.7
	Poco oportuno	26	23.6	28.0	66.7
	Regularmente oportuno	23	20.9	24.7	91.4
	Oportuno	8	7.3	8.6	100.0
	Total	93	84.5	100.0	
Missing	System	17	15.5		
Total		110	100.0		

TABLA 19 4.- ¿El pago recibido por concepto de aplicación de exámenes extraordinarios y adicionales es justo?					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Injusto	6	5.5	5.6	5.6
	Poco justo	28	25.5	25.9	31.5
	Regularmente justo	27	24.5	25.0	56.5
	Justo	45	40.9	41.7	98.1
	Muy justo	2	1.8	1.9	100.0
	Total	108	98.2	100.0	
Missing	System	2	1.8		
Total		110	100.0		

TABLA 20 5.- ¿El pago recibido por concepto de aplicación de exámenes extraordinarios y adicionales es oportuno?					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Inoportuno	43	39.1	40.6	40.6
	Poco oportuno	38	34.5	35.8	76.4
	Regularmente oportuno	19	17.3	17.9	94.3
	Oportuno	5	4.5	4.7	99.1
	Muy oportuno	1	.9	.9	100.0
	Total	106	96.4	100.0	
Missing	System	4	3.6		
Total		110	100.0		

TABLA 21 6.- ¿El salario que percibe, satisface las necesidades básicas de Usted y de su familia?					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0-19%	14	12.7	12.7	12.7
	20%-39%	13	11.8	11.8	24.5
	40%-59%	40	36.4	36.4	60.9
	79%-60%	32	29.1	29.1	90.0
	80%-100%	11	10.0	10.0	100.0
	Total	110	100.0	100.0	

TABLA 22					
7.- Tomando como base la preparación profesional que Usted tiene. ¿Considera que el salario es adecuado?					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Inadecuado	11	10.0	10.1	10.1
	Poco adecuado	30	27.3	27.5	37.6
	Regularmente adecuado	45	40.9	41.3	78.9
	Adecuado	22	20.0	20.2	99.1
	Muy adecuado	1	.9	.9	100.0
	Total	109	99.1	100.0	
Missing	System	1	.9		
Total		110	100.0		

TABLA 23					
8.- ¿Está satisfecho con las prestaciones a las que tiene derecho?					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Insatisfecho	3	2.7	2.8	2.8
	Poco satisfecho	13	11.8	11.9	14.7
	Regularmente satisfecho	44	40.0	40.4	55.0
	Satisfecho	44	40.0	40.4	95.4
	Muy satisfecho	5	4.5	4.6	100.0
	Total	109	99.1	100.0	
Missing	System	1	.9		
Total		110	100.0		

La distribución de frecuencias que se obtuvo de la promoción fue

TABLA 24					
PROMOCION					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nunca	25	19.9	19.9	3.6
	A veces	61	55.6	55.6	28.2
	Regularmente	20	18.1	18.1	83.6
	Con frecuencia	4	3.6	3.6	97.3
	Total	110	100.0	100.0	

Referencia

Nunca	8
A veces	16
Regularmente	24
Con frecuencia	32
Muy frecuentes	40

Con respecto a la promoción, la distribución de frecuencias que arrojaron los 110 encuestados en las 8 preguntas correspondientes, fueron las siguientes

TABLA 25					
10- ¿Los concursos de oposición son frecuentes?					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nunca	6	5.5	5.6	5.6
	Casi nunca	46	41.8	43.0	48.6
	Regularmente frecuentes	37	33.6	34.6	83.2
	Frecuentes	17	15.5	15.9	99.1
	Muy frecuentes	1	.9	.9	100.0
	Total	107	97.3	100.0	
Missing	System	3	2.7		
Total		110	100.0		

TABLA 26					
11- ¿Es justo el fallo en los concursos de oposición?					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Injusto	18	15.5	16.5	17.5
	Poco justo	29	26.4	28.2	45.6
	Regularmente justo	37	33.6	35.9	81.6
	Justo	16	14.5	15.5	97.1
	Muy justo	3	2.7	2.9	100.0
	Total	103	93.6	100.0	
Missing	System	7	6.4		
Total		110	100.0		

TABLA 27					
12- ¿Cuenta con la información necesaria para concursar materias?					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nunca	10	8.2	8.7	9.6
	A veces	28	25.5	26.9	36.5
	Regularmente	29	26.4	27.9	64.4
	Con frecuencia	18	16.4	17.3	81.7
	Siempre	18	16.4	17.3	99.0
	34.00	1	.9	1.0	100.0
	Total	104	94.5	100.0	
Missing	System	6	5.5		
Total		110	100.0		

TABLA 28					
13- ¿El tiempo de publicación de materias disponibles para concurso de oposición es suficiente para entregar su documentación en tiempo y forma?					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Insuficiente	11	9.1	9.5	10.5
	Poco suficiente	13	11.8	12.4	22.9
	Regularmente suficiente	29	26.4	27.6	50.5
	Suficiente	46	41.8	43.8	94.3
	Muy suficiente	6	5.5	5.7	100.0
	Total	105	95.5	100.0	
Missing	System	5	4.5		
Total		110	100.0		

TABLA 29					
14- ¿Las promociones que se realizan son justas?					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Injusto	12	10.0	10.4	11.3
	Poco justo	29	26.4	27.4	38.7
	Regularmente justo	48	43.6	45.3	84.0
	Justo	15	13.6	14.2	98.1
	Muy justo	2	1.8	1.9	100.0
	Total	106	96.4	100.0	
Missing	System	4	3.6		
Total		110	100.0		

TABLA 30					
15- ¿Ha accedido a alguna promoción?					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nunca	38	34.5	35.8	35.8
	A veces	31	28.2	29.2	65.1
	Regularmente	20	18.2	18.9	84.0
	Con frecuencia	10	9.1	9.4	93.4
	Siempre	7	6.4	6.6	100.0
	Total	106	96.4	100.0	
Missing	System	4	3.6		
Total		110	100.0		

TABLA 31					
16- ¿Es sencillo el trámite para la obtención de una promoción?					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nada sencillo	31	27.3	28.8	29.8
	Poco sencillo	36	32.7	34.6	64.4
	Regularmente sencillo	27	24.5	26.0	90.4
	Sencillo	9	8.2	8.7	99.0
	Muy sencillo	1	.9	1.0	100.0
	Total	104	94.5	100.0	
Missing	System	6	5.5		
Total		110	100.0		

TABLA 32					
17- El tiempo de autorización de una promoción es:					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Muy lento	40	34.5	36.5	38.5
	Lento	43	39.1	41.3	79.8
	Regularmente rápido	14	12.7	13.5	93.3
	Rápido	5	4.5	4.8	98.1
	Muy rápido	2	1.8	1.9	100.0
	Total	104	94.5	100.0	
Missing	System	6	5.5		
Total		110	100.0		

La distribución de frecuencias que se obtuvo de los equipos de trabajo fue:

TABLA 33					
EQUIPOS DE TRABAJO					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nunca	15	9	9	6.4
	A veces	64	58.3	58.3	20.0
	Regularmente	28	25.3	25.3	75.5
	Con frecuencia	3	2.7	2.7	98.2
	Total	110	100.0	100.0	

Referencia

Nunca	8
A veces	16
Regularmente	24
Con frecuencia	32
Muy frecuentes	40

Con respecto a los equipos de trabajo, la distribución de frecuencias que arrojaron los 110 encuestados en las 8 preguntas correspondientes, fueron las siguientes

TABLA 34					
19- ¿El trabajo se realiza en equipo?					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nunca	19	17.3	17.6	17.6
	A veces	52	47.3	48.1	65.7
	Regularmente	22	20.0	20.4	86.1
	Con frecuencia	11	10.0	10.2	96.3
	Siempre	4	3.6	3.7	100.0
	Total	108	98.2	100.0	
Missing	System	2	1.8		
Total		110	100.0		

TABLA 35					
20- ¿Ha pertenecido a algún equipo de trabajo en esa Facultad?					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nunca	14	12.7	12.8	12.8
	A veces	41	37.3	37.6	50.5
	Regularmente	28	25.5	25.7	76.1
	Con frecuencia	15	13.6	13.8	89.9
	Siempre	11	10.0	10.1	100.0
	Total	109	99.1	100.0	
Missing	System	1	.9		
Total		110	100.0		

TABLA 36					
21- ¿Considera que los equipos de trabajo están bien integrados?					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nunca	15	12.7	13.3	14.3
	A veces	39	35.5	37.1	51.4
	Regularmente	28	25.5	26.7	78.1
	Con frecuencia	21	19.1	20.0	98.1
	Siempre	2	1.8	1.9	100.0
	Total	105	95.5	100.0	
Missing	System	5	4.5		
Total		110	100.0		

TABLA 37					
22- ¿Existen fricciones entre los equipos de trabajo?					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nunca	3	1.8	1.9	2.9
	A veces	51	46.4	49.0	51.9
	Regularmente	25	22.7	24.0	76.0
	Con frecuencia	18	16.4	17.3	93.3
	Siempre	7	6.4	6.7	100.0
	Total	104	94.5	100.0	
Missing	System	6	5.5		
Total		110	100.0		

TABLA 38					
23- ¿Qué porcentaje tiene de armonía la Facultad?					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0-19%	13	11.8	11.9	11.9
	20%-39%	19	17.3	17.4	29.4
	40%-59%	36	32.7	33.0	62.4
	60%-79%	31	28.2	28.4	90.8
	80%-100%	10	9.1	9.2	100.0
	Total	109	99.1	100.0	
Missing	System	1	.9		
Total		110	100.0		

TABLA 39					
25- ¿Se distribuyen las tareas en forma equitativa en los equipos de trabajo?					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Inequitativa	8	6.4	6.7	7.6
	Poco equitativa	36	32.7	34.3	41.9
	Regularmente equitativa	44	40.0	41.9	83.8
	Equitativa	16	14.5	15.2	99.0
	Muy equitativa	1	.9	1.0	100.0
	Total	105	95.5	100.0	
Missing	System	5	4.5		
Total		110	100.0		

TABLA 40					
26- ¿Desempeña cada uno de los integrantes del equipo el rol que le corresponde?					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ineficientemente	6	4.5	4.8	5.8
	Poco eficiente	25	22.7	24.0	29.8
	Regularmente eficiente	55	50.0	52.9	82.7
	Eficientemente	17	15.5	16.3	99.0
	Muy eficientemente	1	.9	1.0	100.0
	Total	104	94.5	100.0	
Missing	System	6	5.5		
Total		110	100.0		

TABLA 41					
27-¿Existen normas bien establecidas en los equipos de trabajo?					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	.00	1	.9	1.0	1.0
	Ninguna	8	7.3	7.7	8.7
	Casi ninguna	51	46.4	49.0	57.7
	Suficientes	38	34.5	36.5	94.2
	Muchas	4	3.6	3.8	98.1
	Demasiadas	2	1.8	1.9	100.0
	Total	104	94.5	100.0	
Missing	System	6	5.5		
Total		110	100.0		

La distribución de frecuencias que se obtuvo en los horarios fue:

TABLA 42					
HORARIO					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Poco justo	90	71.8	71.8	10.9
	Regularmente justo	17	15.3	15.3	85.5
	Justo	3	2.7	2.7	98.2
	Total	110	100.0	100.0	

Referencia

Injusto	10
Poco justo	20
Regularmente justo	30
Justo	40
Muy justo	50

Con respecto a los horarios, la distribución de frecuencias que arrojaron los 110 encuestados en las 10 preguntas correspondientes, fueron las siguientes

TABLA 43					
28- ¿Le satisface su horario de trabajo?					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nada satisfactorio	5	4.5	4.6	4.6
	Poco satisfactorio	19	17.3	17.6	22.2
	Satisfactorio	57	51.8	52.8	75.0
	Bastante satisfactorio	14	12.7	13.0	88.0
	Muy satisfactorio	13	11.8	12.0	100.0
	Total	108	98.2	100.0	
Missing	System	2	1.8		
Total		110	100.0		

TABLA 44					
29- ¿Están distribuidos correctamente los horarios de trabajo?					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nada bien distribuidos	12	10.0	10.2	11.1
	Poco distribuidos	25	22.7	23.1	34.3
	Regularmente distribuidos	43	39.1	39.8	74.1
	Distribuidos	19	17.3	17.6	91.7
	Bien distribuidos	9	8.2	8.3	100.0
	Total	108	98.2	100.0	
Missing	System	2	1.8		
Total		110	100.0		

TABLA 45					
30- ¿Existe control en el registro de entradas y salidas de su horario de trabajo?					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ninguno	6	5.5	5.5	5.5
	Casi ninguno	20	18.2	18.3	23.9
	Suficiente	55	50.0	50.5	74.3
	Mucho	19	17.3	17.4	91.7
	Demasiado	9	8.2	8.3	100.0
	Total	109	99.1	100.0	
Missing	System	1	.9		
Total		110	100.0		

TABLA 46					
31- ¿Son eficientes los controles de horario de trabajo?					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ineficientes	9	8.2	8.4	8.4
	Poco eficientes	29	26.4	27.1	35.5
	Regularmente eficientes	44	40.0	41.1	76.6
	Eficientes	23	20.9	21.5	98.1
	Muy eficientes	2	1.8	1.9	100.0
	Total	107	97.3	100.0	
Missing	System	3	2.7		
Total		110	100.0		

TABLA 47					
32- ¿El horario de trabajo corresponde al sueldo que percibe?					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	No corresponde	9	8.2	8.3	8.3
	Corresponde poco	16	14.5	14.7	22.9
	Regularmente corresponde	34	30.9	31.2	54.1
	Corresponde	49	44.5	45.0	99.1
	Corresopnde mucho	1	.9	.9	100.0
	Total	109	99.1	100.0	
Missing	System	1	.9		
Total		110	100.0		

TABLA 48					
33- ¿Existen sanciones por parte de la dirección al no cumplir con su horario de trabajo?					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nunca	63	56.4	57.9	58.9
	A veces	28	25.5	26.2	85.0
	Regularmente	9	8.2	8.4	93.5
	Con frecuencia	4	3.6	3.7	97.2
	Siempre	3	2.7	2.8	100.0
	Total	107	97.3	100.0	
Missing	System	3	2.7		
Total		110	100.0		

TABLA 49
34- ¿Existen felicitaciones por parte de la dirección al cumplir con su horario de trabajo?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nunca	39	35.5	36.4	36.4
	A veces	39	35.5	36.4	72.9
	Regularmente	13	11.8	12.1	85.0
	Con frecuencia	10	9.1	9.3	94.4
	Siempre	6	5.5	5.6	100.0
	Total	107	97.3	100.0	
Missing	System	3	2.7		
Total		110	100.0		

TABLA 50
35- ¿Se realizan descuentos por parte de la dirección al no asistir a impartir sus clases?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nunca	92	82.7	86.7	87.6
	A veces	9	8.2	8.6	96.2
	Regularmente	3	2.7	2.9	99.0
	Con frecuencia	1	.9	1.0	100.0
	Total	105	95.5	100.0	
Missing	System	5	4.5		
Total		110	100.0		

TABLA 51
36- ¿El tiempo de duración de una clase es adecuado?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Poco adecuado	6	5.5	5.6	5.6
	Regularmente adecuado	35	31.8	32.4	38.0
	Adecuado	51	46.4	47.2	85.2
	Muy adecuado	16	14.5	14.8	100.0
	Total	108	98.2	100.0	
Missing	System	2	1.8		
Total		110	100.0		

TABLA 52					
38- ¿Considera que la distribución de la carga horaria entre los diferentes maestros de esa Facultad es justa?					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Injusto	12	10.9	11.1	11.1
	Poco justo	36	32.7	33.3	44.4
	Regularmente justo	45	40.9	41.7	86.1
	Justo	13	11.8	12.0	98.1
	Muy justo	2	1.8	1.9	100.0
	Total	108	98.2	100.0	
Missing	System	2	1.8		
Total		110	100.0		

La distribución de frecuencias que se obtuvo en la equidad de género fue:

TABLA 53					
EQUIDAD					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	.00	1	.9	.9	.9
	Injusto	13	11.8	11.8	4.5
	Poco justo	49	44.5	44.5	27.3
	Regularmente justo	28	25.5	25.5	71.8
	Justo	14	12.7	12.7	90.9
	Muy justo	5	4.5	4.5	100.0
	Total	110	100.0	100.0	
Referencia					
	Inadecuado	5			
	Poco adecuado	10			
	Regularmente adecuado	15			
	Adecuado	20			
	Muy adecuado	25			

Con respecto a la equidad de género, la distribución de frecuencias que arrojaron los 110 encuestados en las 3 preguntas correspondientes, fueron las siguientes

TABLA 54					
39- ¿Existe Equidad de género con relación a los docentes de esa facultad?					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nunca	5	4.5	4.6	4.6
	A veces	25	22.7	22.9	27.5
	Regularmente	48	43.6	44.0	71.6
	Con frecuencia	20	18.2	18.3	89.9
	Siempre	11	10.0	10.1	100.0
	Total	109	99.1	100.0	
Missing	System	1	.9		
Total		110	100.0		

TABLA 55					
40- ¿Las decisiones que toma la dirección con relación a los docentes, se fundamentan en la equidad de género?					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nunca	15	13.6	13.9	13.9
	A veces	36	32.7	33.3	47.2
	Regularmente	27	24.5	25.0	72.2
	Con frecuencia	23	20.9	21.3	93.5
	Siempre	7	6.4	6.5	100.0
	Total	108	98.2	100.0	
Missing	System	2	1.8		
Total		110	100.0		

TABLA 56					
41- ¿La asignación de materias se realiza con base en la equidad de género?					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nunca	20	18.2	18.5	18.5
	A veces	35	31.8	32.4	50.9
	Regularmente	29	26.4	26.9	77.8
	Con frecuencia	14	12.7	13.0	90.7
	Siempre	10	9.1	9.3	100.0
	Total	108	98.2	100.0	
Missing	System	2	1.8		
Total		110	100.0		

La distribución de frecuencias que se obtuvo en el clima fue:

TABLA 57 CLIMA				
		Frequency	Percent	Valid Percent Cumulative Percent
Valid	4.00	1	.9	.9
	7.00	1	.9	1.8
	9.00	2	1.8	3.6
	Poco adecuado	29	26.4	26.4
	Regularmente adecuado	49	44.6	44.6
	Adecuado	26	23.6	23.6
	Muy adecuado	2	1.8	1.8
	Total	110	100.0	100.0

Referencia

Injusto	3
Poco justo	6
Regularmente justo	9
Justo	12
Muy justo	15

TABLA 58 9.- ¿Considera que el salario es un factor que afecta el clima organizacional en esa Facultad?				
		Frequency	Percent	Valid Percent Cumulative Percent
Valid	Muy en desacuerdo	1	.9	.9
	En desacuerdo	14	12.7	12.7
	Regularmente de acuerdo	32	29.1	29.1
	De acuerdo	48	43.6	43.6
	Muy de acuerdo	15	13.6	13.6
	Total	110	100.0	100.0

TABLA 59 18- ¿Considera que las promociones afectan el clima organizacional de esa Facultad?				
		Frequency	Percent	Valid Percent Cumulative Percent
Valid	Nunca	5	4.5	4.7
	A veces	27	24.5	25.5
	Regularmente	18	16.4	17.0
	Con frecuencia	31	28.2	29.2
	Siempre	25	22.7	23.6
	Total	106	96.4	100.0
Missing	System	4	3.6	
Total		110	100.0	

TABLA 60					
24- ¿Las relaciones entre los equipos de trabajo afectan el clima organizacional de esta Facultad?					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	En desacuerdo	11	10.0	10.2	10.2
	Regularmente de acuerdo	28	25.5	25.9	36.1
	De acuerdo	37	33.6	34.3	70.4
	Muy de acuerdo	32	29.1	29.6	100.0
	Total	108	98.2	100.0	
Missing	System	2	1.8		
Total		110	100.0		

TABLA 61					
37- ¿Considera que la distribución de horarios afecta el clima organizacional de esta Facultad?					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nunca	4	3.6	3.7	3.7
	A veces	28	25.5	25.9	29.6
	Regularmente	29	26.4	26.9	56.5
	Con frecuencia	27	24.5	25.0	81.5
	Siempre	20	18.2	18.5	100.0
	Total	108	98.2	100.0	
Missing	System	2	1.8		
Total		110	100.0		

TABLA 62					
42- ¿Considera que la equidad de género es un factor que afecta el clima organizacional de esa Facultad?					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nunca	21	19.1	19.4	19.4
	A veces	25	22.7	23.1	42.6
	Regularmente	29	26.4	26.9	69.4
	Con frecuencia	18	16.4	16.7	86.1
	Siempre	15	13.6	13.9	100.0
	Total	108	98.2	100.0	
Missing	System	2	1.8		
Total		110	100.0		

4.5. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.

La información que se capta de un cuestionario, difícilmente podría ser manejada en su presentación original, por esa razón, es necesario sintetizarla de la fuente que se adquirió, esto es, reunir, clasificar, organizar y presentar la información en cuadros estadísticos o relaciones de datos, como se mostró anteriormente, con el fin de facilitar su análisis e interpretación.

Los datos se separan en las partes que conforman los estudios para contestar las preguntas de investigación, la evaluación de las hipótesis y la discusión de los resultados que se obtuvieron. Por lo que se abordarán los siguientes temas:

- . Variables dependientes e independientes.
- . Prueba de hipótesis.

Krlinger, declara, que el análisis de los datos significa categorizar, ordenar, manipular y resumir los datos de una investigación para contestar las preguntas planteadas en ella. Su propósito es reducir los datos a una forma entendible e interpretable, de tal manera que las relaciones de los problemas de la investigación puedan estudiarse y evaluarse. La interpretación utiliza los resultados del análisis, hace referencias pertinentes a las relaciones de investigación en estudio y presenta conclusiones sobre dichas relaciones.

Primeramente se debe mencionar que de acuerdo al cuestionario que se aplicó la confiabilidad de este es de 0.8712 de acuerdo al coeficiente alpha cronbach.

El resultado que se obtuvo al aplicarles los cuestionarios a los 110 docentes encuestados con respecto a la variable salario fue por abajo del promedio (24) siendo este de 21.80 , dando una diferencia de 2.2. puntos y considerando la desviación estándar de 5.48, por lo que se infiere que está por abajo de dicho

promedio. Si se considera que los encuestados respondieron que el 12.7% de los salarios es injusto y el 34.5% indicó que es regularmente justo, podemos pensar que esta es una variable que afecta el clima organizacional de la institución ya que solamente el 5.4% consideró que el salario es justo.

La información que se obtuvo al aplicar las encuestas fue: 30 docentes (27.3%) contestaron que el salario que perciben de acuerdo al trabajo que desempeñan es regularmente justo (Tabla 16); 42 docentes (45.2%) opinaron que el pago recibido por concepto de exámenes recepcionales es justo (Tabla 17); 35 docentes (37.6%) consideraron que el pago recibido por concepto de exámenes recepcionales es inoportuno (Tabla 18); 45 docentes (41.7%) manifestaron que el pago recibido por concepto de aplicación de exámenes extraordinarios y adicionales es justo (Tabla 19); 43 docentes (40.6%) piensan que el pago recibido por concepto de aplicación de exámenes extraordinarios y adicionales es inoportuno (Tabla 20); 40 docentes (36.4%) indicaron que el salario que perciben satisface entre un 40% y 59% las necesidades básicas de ellos y sus familias (Tabla 21); 45 docentes (41.3%) señalaron que tomando como base la preparación profesional que tienen el salario que perciben es regularmente adecuado (Tabla 22); 44 docentes (40.4%) están regularmente satisfechas y satisfechas con las prestaciones a las que tienen derecho (Tabla 23).

La información que se obtuvo al aplicarles los cuestionarios a los 110 docentes, con respecto a la variable promoción del personal fue de 19.72 quedando por debajo de la media que es de 24 puntos con 4.28 puntos y una desviación estándar de 6.76, además de 61 personas (55.6%) quienes opinaron que algunas veces han accedido a promociones (Tabla 24), si se toma en cuenta que la media es de 24% se puede deducir que el 31.6% está por arriba de la media. 46 docentes (43%) respondieron que los concursos de oposición casi nunca son frecuentes (Tabla 25); 37 docentes (35.9%) contestaron que el fallo en los concursos de oposición es regularmente justo (Tabla 26); 29 docentes (27.9%) manifestaron contar regularmente con la información necesaria para concursar

materias (Tabla 27); 46 docentes (43.8%) dijeron que el tiempo de publicación de materias disponibles para concurso de oposición es suficiente para entregar su documentación en tiempo y forma (Tabla 28); 48 docentes (45.3%) consideraron que el resultado de las promociones es regularmente justo (Tabla 29); 38 docentes (35.8%) nunca ha accedido a alguna promoción (Tabla 30); 36 docentes (34.6%) respondieron que es poco sencillo el trámite para la obtención de una promoción (Tabla 31); 43 docentes (41.3%) señalaron que el tiempo de autorización de una promoción es lento (Tabla 32).

Los datos que se obtuvieron al aplicar los cuestionarios a los docentes con relación a la variable equipos de trabajo fue que a veces se trabaja en equipo con un resultado de 20.54 puntos siendo la media de 24, quedando 3.46 puntos por debajo de esta y una desviación estándar de 6.20 (Tabla 33). 52 docentes (48.1%) opinaron que el trabajo en equipo se realiza a veces (Tabla 34); 41 docentes (37.6%) indicaron que a veces ha pertenecido a algún equipo de trabajo en esa Facultad (Tabla 35); 39 docentes (37.1%) consideraron que los equipos de trabajo a veces están bien integrados (Tabla 36); 51 docentes (49%) dijeron que a veces existen fricciones entre los equipos de trabajo (Tabla 37); la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas tiene de un 40% a un 59% de armonía en cuanto al clima organizacional según lo manifestaron 36 docentes (33.0%), (Tabla 38); 44 docentes (41.9%) se refirieron a que las tareas se distribuyen de forma regularmente equitativa en los equipos de trabajo (Tabla 39); 55 docentes (52.9%) citaron que cada uno de los integrantes del equipo desempeña de manera regularmente eficiente el rol que les corresponde (Tabla 40); 51 docentes (49%) respondieron que casi ninguna norma está establecida en los equipos de trabajo (Tabla 41).

Con respecto al horario, el resultado que se obtuvo al aplicarles el cuestionario a los 110 docentes de la Facultad de Contaduría y Ciencia Administrativas fue de 25.71 puntos, si se considera que la media es de 30 puntos, está por debajo de esta en 4.29 puntos y con una desviación estándar de 5.47 (Tabla 42): 57

docentes (52.8%) contestaron que le satisface su horario de trabajo (Tabla 43); 43 docentes (39.8%) citaron que están regularmente distribuidos los horarios de trabajo (Tabla 44); 55 docentes (50.5%) observaron que el control de entradas y salidas de su horario de trabajo es suficiente (Tabla 45); 44 docentes (41.1%) manifestaron que son regularmente eficientes los controles de horario de trabajo (Tabla 46); 49 docentes (45%) opinaron que el horario de trabajo corresponde al sueldo que percibe (Tabla 47); 62 docentes (57.9%) dijeron que nunca existen sanciones por parte de la Dirección de la Facultad al no cumplir con su horario de trabajo (Tabla 48); 39 docentes (36.4%) señalaron que a veces o nunca existen felicitaciones por parte de la Dirección de la Facultad al cumplir con su horario de trabajo (Tabla 49); 91 (86.7%) docentes contestaron que nunca se realizan descuentos por parte de la Dirección al no asistir a impartir sus clases (Tabla 50); 51 (47.2%) docentes observaron que es adecuado el tiempo de duración de una clase (Tabla 51) 45 docentes (41.7%) consideraron que la distribución de la carga horaria entre los diferentes maestros de la Facultad es regularmente justa (Tabla 52).

De acuerdo a los datos obtenidos con relación a la variable equidad de género se puede informar lo siguiente, si se observa que el resultado fue 8.29 y la media es de 15 puntos es por debajo de esta en 6.71 puntos y con una desviación estándar de 3.00: 49 docentes (44.5%) opinaron que la equidad de género es poco justa, si se considera que la media arroja un valor de 15%, se puede detectar que 29.5% por encima de la media opina que no existe equidad de género, además 13 docentes (11.8%) opina que son injustas las decisiones con base en la equidad de género (Tabla 53). Sin embargo se puede observar que en las respuestas que dieron los docentes al cuestionario aplicado 46 (44.0%) opinaron que regularmente existe equidad de género en esa Facultad (Tabla 54); 36 docentes (33.3%) consideraron que a veces la Dirección toma decisiones con relación a los docentes y que estas se fundamentan en la equidad de género (Tabla 55); 35 docentes (32.4%) dijeron que a veces la asignación de materias se realiza con base en la equidad de género (Tabla 56).

En cuanto al clima organizacional se puede señalar lo siguiente el resultado es de 96.09 puntos con una media de 94 lo cual indica que esta 2 puntos arriba de esta y con una desviación estándar de 19.87: 49 personas (44.6%) indicaron que el clima laboral de la Facultad es regularmente adecuado y si se considera que la media obtenida es de 9% se puede inferir que el resultado está en un 35.6% arriba de lo que sería conveniente (Tabla 57). También 48 de los docentes (43.6%) dijeron estar de acuerdo en que el salario es un factor que afecta el clima organizacional en esa Facultad (Tabla 58); 31 docentes (29.2%) consideraron que las promociones con frecuencia afectan el clima organizacional de esa Facultad (Tabla 59); 37 docentes (34.3%) estuvieron de acuerdo en que las relaciones entre los equipos de trabajo afectan el clima organizacional de esa Facultad (Tabla 60); 29 personas (26.9%) consideraron que la distribución de horarios afecta de manera regular el clima organizacional de esa Facultad (Tabla 61); 29 docentes (26.9%) manifestaron que la equidad de género es un factor que regularmente afecta el clima organizacional de la Facultad. (Tabla 62).

4.6. PRUEBA DE HIPÓTESIS.

La hipótesis general que afirma “A mayor incremento en el salario, de la promoción del personal, de la equidad del trabajo en equipo, la organización de horarios de trabajo y la consideración de la equidad de género, se mejorará el clima organizacional de la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo”, se aprueba, en términos de que se confirma que el clima organizacional en alto grado está determinado por las variables salario, promoción del personal, de la equidad del trabajo en equipo, la organización de horarios de trabajo y la consideración de la equidad de género; lo cual significa que existe una vinculación estrecha entre las variables independientes y la variable dependiente (Tabla 13).

La primera hipótesis de trabajo que afirma “Si se incrementa el salario en relación al cargo, a la persona que desempeña el cargo, a la institución y a factores externos, se mejorará el clima organizacional”, se aprueba ya que resultó ser alta ya que presentó un índice de correlación R positiva de 0.672 (Tabla 13); en tanto que su coeficiente de determinación fue de 0.451, lo cual significa que existe vinculación entre las dos variables.

La segunda hipótesis que expresa “A mayor promoción del personal con base en la decisión gerencial y a la publicidad interna, se mejorará el clima organizacional”, fue probada ya que presentó un índice de correlación R positiva de 0.790 (Tabla 13); en tanto su coeficiente de determinación fue de 0.624, lo que significa que existe vinculación entre las dos variables.

La tercera hipótesis “La organización de equipos de trabajo, fundamentada en la integración de equipos formales, autodirigidos, círculos de calidad, equipos informales, de una función y de varias funciones, garantizará un mejor clima organizacional”, se aprueba ya que resultó ser la correlación más alta de todas las variables que se estudiaron 0.803 (Tabla 13); en tanto su coeficiente de determinación fue de 0.644, lo que significa que existe vinculación entre las variables y deberá tenerse especial cuidado tanto en el trabajo en equipo como en la integración de los equipos de trabajo.

La cuarta hipótesis “A mejor distribución de la jornada total, jornada parcial, trabajo flexible y trabajo compartido; se obtiene un mejor clima organizacional”, fue probada ya que presentó un índice de correlación R de 0.744 (Tabla 13) y un coeficiente de determinación de 0.553, lo que significa que existe una asociación muy marcada entre las dos variables.

La quinta hipótesis que sostiene “A mejor toma de decisiones basada en la equidad de género se logrará un mejor clima organizacional”, se comprueba ya que presentó un índice de correlación R positiva media de 0.598 (Tabla 13); en

tanto que su coeficiente de determinación fue de 0.357, lo que significa que existe vinculación entre las dos variables.

4.7. DISCUSION DE RESULTADOS.

Los resultados obtenidos en el desarrollo de esta investigación se obtuvieron al aplicar 110 cuestionarios a docentes de la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo.

De los 110 encuestados, 82 fueron docentes del sexo masculino y 28 docentes del sexo femenino, se consideró la antigüedad dentro de la Facultad y a continuación se mencionan los datos que se obtuvieron sobre los docentes que contestaron las encuestas con relación a la antigüedad: 24 docentes tienen una antigüedad de 1 a 5 años; 11 docentes de 6 a 10 años; 26 docentes de 11 a 15 años impartiendo cátedra en la facultad; 10 docentes con una antigüedad de 16 a 20 años y 39 docentes de 21 años en adelante.

En cuanto a la escolaridad se pudo observar que: 32 docentes cuentan con nivel de Licenciatura, 29 con especialidad, 40 con maestría y 9 con doctorado.

Con relación al área de conocimientos la información que se obtuvo fue: 13 docentes imparten clase en cuanto a las ciencias sociales, 61 en las ciencias administrativas, 9 en las ciencias económicas y 27 en otras disciplinas.

En lo que respecta al tipo de nombramiento con que cuentan se encontró que: 57 docentes imparten cátedra por horas, 3 de medio tiempo, 2 de tres cuartos de tiempo y 48 de tiempo completo.

Los resultados obtenidos en el desarrollo de esta investigación son cercanos a la realidad. Con este estudio se confirma que es posible elaborar investigaciones

científicas utilizando diseños correlacionales en cualquier Institución de Educación Superior, debido a la facilidad que otorgan las instituciones para la obtención de la información a través de la aplicación de cuestionarios, así como de las entrevistas que se realizaron a los docentes.

El objetivo de esta investigación fue determinar cuál es el clima organizacional que impera en las Instituciones de Educación superior del Estado de Michoacán, (caso particular la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas) que permita a dichas instituciones lograr con ello, transformarse en instituciones eficientes para poder desarrollarse como instituciones educativas: Al respecto el modelo de Ostroff (1993) establece que para conocer el clima de una institución o empresa se deben identificar las variables que las afectan (salarios, promoción del personal, horarios, equipos de trabajo y equidad de género).

Las hipótesis fueron planteadas conservando la naturaleza sistémica de las Instituciones. En el proceso de aprobar o desaprobar las hipótesis se utilizaron los datos de las correlaciones así como el de la frecuencia y las medidas de tendencia central y variabilidad. La información se fue comprobando en el aspecto conceptual del Marco Teórico, consultando a expertos y al objeto de estudio.

La correlación entre el clima organizacional y salarios fue mediana, sin embargo entre el clima organizacional y la promoción así como con los equipos de trabajo fue alta, entre el clima organizacional y el horario fue alta y con respecto al clima organizacional y la equidad de género fue media alta lo cual indica que existe una vinculación positiva media entre esta variable independiente y la dependiente. Se pudo observar que no todas las variables tienen la misma incidencia en el clima organizacional; así como tampoco la misma posición y atención de los dirigentes de la Institución.

James y Sells,(1981), P. 125) mencionan que el clima agregado es el conjunto de percepciones de los individuos que pertenecen a una misma unidad o colectivo

social señalando aquí los equipos de trabajo lo cual podemos resaltar en esta investigación al considerar el resultado bajo en la integración de los equipos de trabajo lo que nos habla de un clima agregado organizacional deficiente en este aspecto en la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas.

Parsons centra su atención en el análisis de las relaciones entre la organización y la sociedad y de acuerdo con la contribución que cada una de ellas hace a la sociedad, en su última forma de organización busca mantener un patrón que trata de preservar una continuidad social por medio de actividades educativas y al realizar esta investigación se puede concluir que un mal clima organizacional en algunas de las variables puede afectar seriamente el desempeño de los docentes lo cual se verá reflejado en el aprendizaje de los estudiantes de la Facultad y como consecuencia en perjuicio de la sociedad en general.

Cuando se realizó el trabajo de campo en los meses de julio y agosto de 2006 se pudo observar la buena disposición por parte de los docentes y también la cautela al momento de llenar el cuestionario, se dejó la opción en este de poner el nombre o no hacerlo y la mayoría de los docentes optó por no poner su nombre lo cual indica cierto temor por parte de ellos para dar este dato.

En la comunicación verbal sostenida con los docentes se hicieron comentarios por parte de ellos en cuanto al beneficio de medir el clima organizacional en la Facultad y la expectativa de que se solucionen situaciones por parte de la Dirección sobre todo en lo referente a la integración de equipos de trabajo y la comunicación que debe existir entre todos los miembros de la organización y entre estos y la Dirección así como el cuidado que debe tenerse en cuanto a los concursos de oposición y la asignación de materias a los docentes; también la promoción del personal fue un aspecto que se comentó y en el cual solicitaron se pusiera especial atención.

Asimismo, con relación a las variables salarios y horario de trabajo se pudo apreciar que el resultado fue regularmente justo lo cual puede afectar el clima organizacional de la Facultad y también el comentario realizado al respecto fue el salario que devengan alcanza para sostener a su familia entre un 40 y 59% según lo manifestaron 40 docentes y entre un 60 y 79% de acuerdo a la opinión de 32 docentes lo cual indica que deberá cuidarse el aspecto de remuneración en la medida de las posibilidades de la Dirección, hubo una observación importante en cuanto a la oportunidad del pago tanto de exámenes recepcionales como de extraordinarios y adicionales, señalando que el tiempo de pago en la mayoría de las ocasiones es inoportuno ya que transcurren varios meses para que se puedan cobrar estos.

Con relación al comentario hecho en párrafo anterior, se pudo constatar numéricamente en el estudio de investigación realizado que las variables promoción de personal y equipos de trabajo fueron las que mostraron un resultado más bajo con relación al clima organizacional de la Facultad. Por lo que respecta a asignación de materias el resultado obtenido fue que el fallo en los concursos de oposición así como en la asignación de materias es regularmente justo y que las promociones son regularmente justas, además de que el trámite para estas es bastante lento y la forma de pago bastante tardada.

En lo que respecta al trabajo en equipo la información que se obtuvo fue: que no existe un trabajo real en equipo ya que solo algunas veces se trabaja de esta forma dentro de la Facultad, no están bien integrados los equipos de trabajo y existen fricciones tanto dentro de los equipos como de los equipos entre sí. Un dato relevante a considerar es que los encuestados opinaron en relación a la armonía que existe en la Facultad lo siguiente: 36 docentes dijeron que existe de un 40 a 59% de armonía, 19 docentes manifestaron que existe de un 20 a 39%, 13 docentes de un 0 a 19%, 31 docentes de un 60 a 79% y solamente 10 docentes señalaron de un 80 a 100%, lo cual implica que al analizar este dato el resultado es determinante para el clima organizacional de la Facultad. También se

pudo observar que no existen normas establecidas para el buen funcionamiento de los equipos de trabajo.

En cuanto a los horarios no existen problemas significativos ya que como se puede ver el resultado fue altamente positivo y los profesores manifestaron estar de acuerdo con sus horarios de trabajo. Asimismo se determinó que los controles de entradas y salidas son suficientes, que son regularmente eficientes. A la vez se concluyó que no existen sanciones por parte de la Dirección al no cumplir con su horario de trabajo ni felicitaciones al respecto, que no se realizan descuentos a los docentes que no acuden a impartir clases

En cuanto a la equidad de género hubo comentarios sorprendentes por parte de los encuestados ya que personas tanto del sexo femenino como masculino señalaron que no existe equidad de género en la facultad y el resultado arrojado confirma este comentario.

Considerando los resultados de esta investigación y los de otros investigadores, se puede afirmar que el clima organizacional puede ayudar a explicar la satisfacción laboral de los sujetos. Si se toma en cuenta que nuestro diseño es transversal, los resultados hallados ofrecen confianza sobre la relación entre el clima y las variables salarios, promoción de personal, equipos de trabajo, horarios y equidad de género.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A raíz de los resultados obtenidos pueden derivarse una serie de conclusiones y recomendaciones:

- 1.- Se encontraron distintas definiciones de clima organizacional y la mayoría de ellas hace referencia a las percepciones que el individuo tiene de la organización, acentuando la dimensión psicológica o subjetiva del clima.
- 2.- Se acepta la definición que establece que el clima consiste en las descripciones individuales del ambiente o contexto social del que las personas forman parte.
- 3.- El diagrama de variables se diseñó para atender a la problemática, el esquema tiene una relación sistémica, ya que las variables están interrelacionadas, con el objeto de saber como influyen al crear el clima organizacional de cada empresa.
- 4.- El clima organizacional de la Facultad es regular, de acuerdo con los resultados que se obtuvieron en la distribución de frecuencias.
5. La pregunta que tuvo un mayor número de respuestas fue de 91 docentes que dijeron nunca se realizan descuentos por parte de la Dirección al no asistir a impartir sus clases.
- 6.- De los resultados obtenidos en el análisis e interpretación de resultados con relación al clima organizacional el menor fue para la variable equidad de género ya que no existen problemas significativos en este aspecto.

7.- La pregunta elegida como más importante fue: ¿Qué porcentaje tiene de armonía la Facultad? Observando en el resultado que la armonía tiende a ser de regular a mala.

8.- Se determinó que las variables independientes (Promoción de personal, equipos de trabajo y horario) afectan fuertemente al clima organizacional ya que existe una vinculación considerable entre las variables independientes y la variable dependiente, no siendo en la misma medida las variables salarios y equidad.

9.- En consecuencia, se afirma que el impacto que tienen las variables anteriormente descritas es la siguiente: los salarios influyen en el clima 0.672, la promoción del personal en 0.790, equipos de trabajo en 0.803, horario con 0.744 y equidad de género 0.598. Como se observa la que mayor influencia tiene es equipos de trabajo, seguido por promoción del personal y finalizando con equidad de género.

10.- Por consiguiente, el resultado obtenido de la hipótesis general y las cinco hipótesis de trabajo que se formularon, se validan en su totalidad.

11.- El conocimiento del clima organizacional, proporciona retroinformación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además. Introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional de ser necesario o en la forma de operación o bien en algunos de los subsistemas que la componen. La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el clima organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional entre otros.

12.- El trabajo de campo dio respuesta al objetivo general y a los objetivos específicos al determinar la influencia que tienen las variables en el clima organizacional de la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas.

13.- En la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas no se lleva a cabo un trabajo real de equipos, por la falta de integración de estos y en los que están integrados existen fricciones, además existen fricciones de los equipos entre si. No existen normas de trabajo en los equipos.

14.- Las promociones de personal afectan el clima organizacional de la institución ya que existe inconformidad por parte de los docentes en cuanto a los concursos de oposición y a la asignación de materias.

15.- El dato que se obtuvo con relación a la armonía que existe en la facultad es realmente significativo, ya que si no existe armonía en el centro de trabajo difícilmente se podrá laborar con eficiencia y obviamente no se tendrá un buen clima organizacional lo que entorpecerá la función docente y como consecuencia el proceso de enseñanza-aprendizaje.

16.- La existencia de grupos informales en la Facultad influye en la determinación del clima organizacional al existir inconformidades por parte de estos, lo cual afecta a la organización formal.

Considerando que el clima organizacional es el ambiente que se presenta en una organización como producto de una gran cantidad de variables tanto objetivas como subjetivas que generan actitudes, conductas, posiciones y reacciones de las personas que en ella laboran.

Un clima organizacional favorable será de gran confianza y aceptación porque beneficia las condiciones para permanecer y laborar en la organización, así como la identificación plena, evitando la frustración y el entorpecimiento hacia el

desarrollo de la Facultad, por lo que se hace necesario aplicar las siguientes recomendaciones para lograr subsanar las deficiencias, lo que sin lugar a dudas beneficiará a la Institución y como consecuencia redundará en un mejor ambiente de trabajo, tanto interno como externo y un mejor desarrollo y crecimiento sustentable de la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas.

Las recomendaciones finales de esta investigación son las siguientes:

- 1.- Que exista un mayor acercamiento por parte de la Dirección hacia los docentes de la Facultad para conocer sus inconformidades y dar solución a estas, así como establecer canales de comunicación efectivos que permitan obtener información oportuna.
- 2.- Realizar periódicamente mediciones de clima organizacional para conocer el avance que se ha tenido en cuanto a la solución de la problemática de las variables que afectan el buen funcionamiento y desarrollo de la Facultad.
- 3.- Integrar equipos de trabajo multidisciplinarios para las diferentes actividades académicas que se realizan en la Facultad, así como establecer normas de actuación para dichos equipos de trabajo.
- 4.- Brindar especial atención a los concursos de oposición ya que es un factor que deteriora el clima organizacional de la Facultad. Seleccionar adecuadamente las Comisiones que habrán de evaluar expedientes de los candidatos a concursar materias, así como el fallo justo por parte de dicha Comisión, tomando como base la puntuación obtenida por documentación entregada en tiempo y forma, así como una contabilización cuidadosa de esta puntuación para poder emitir un fallo correcto. Revisar el perfil del candidato a impartir las materias, cuidando que su formación sea acorde con su área de desempeño y hacerlo con la calidad y eficiencia que corresponden a esa institución de educación superior.

5.- Buscar el mecanismo que permita realizar en forma oportuna los pagos por concepto de exámenes: recepcionales, extraordinarios y adicionales ya que la información que se obtuvo al respecto indica que el pago es bastante tardado, dándose con bastantes meses de retraso lo que genera una gran inconformidad por parte de los docentes ya que ellos cuentan con ese recurso para satisfacer tanto sus necesidades como las de sus familias. Si consideramos que las percepciones son uno de los elementos más significativos para contar con un buen clima organizacional en las instituciones considero que este es uno de los aspectos que tienen que agilizarse y revisarse a profundidad.

6.- Se debe dialogar con los grupos existentes para evitar la generación de conflictos que deterioran la buena imagen y funcionamiento de la dependencia, para aclarar malos entendidos y sobre todo solucionar quejas de tipo personal y grupal lo que conducirá a una mejora en el clima organizacional.

7.- En cuanto a la armonía de la Facultad sería conveniente llevar a cabo una serie de reuniones tanto formales como informales, ya sea dentro o fuera de las instalaciones con la finalidad de conocer e intercambiar puntos de vista, hacer un diagnóstico de la situación en que se encuentra la institución para detectar la problemática existen y con el consenso y participación de los asistentes a las reuniones implementar planes de acción que permitan empezar a dar solución puntual a todas las situaciones que afectan el clima organizacional.

8.- Integrar un equipo de trabajo que se encargue de detectar la problemática existente en la Facultad y dar solución oportuna a esta, (independientemente de lo que pueda detectarse en las reuniones grupales) con la finalidad de hacer saber a los docentes inconformes por alguna situación, que se está atendiendo su petición y se le dará una respuesta a la misma, ya que en ocasiones se manifiestan quejas e inconformidades y estas no son atendidas o no se le avisa al interesado.

9.- Cuando alguna situación no pueda ser atendida, sería importante dar una explicación amplia y precisa al interesado con la finalidad de que se pueda comprender el motivo de la no atención o bien el resultado que puede ser contrario al esperado.

10.- Que se reconozca el trabajo realizado por los docentes al brindarles una felicitación o reconocimiento por la labor desarrollada ya que esto motivará al individuo y se dará cuenta de que su trabajo es valorado por parte de la Dirección.

11.- La respuesta más significativa en el cuestionario por el número de docentes que respondió a ella, es que no existen sanciones por parte de la Dirección al no asistir a impartir clases, lo cual considero es un aspecto a considerarse ya que como debe felicitarse a quien cumpla con su trabajo, también deberá sancionarse a quien no lo haga obviamente siempre y cuando esté total y absolutamente comprobado que el docente no asiste a impartir cátedra y que por lo tanto no existe justificación de devengar un salario que no tiene razón de ser al no cumplir con la función para la que fue contratado.

12.- Que las decisiones que se tomen por parte de la Dirección no estén basadas en género sino que realmente haya una equidad reconociendo la capacidad, conocimientos, habilidades y experiencia de los docentes para encomendarles ciertas tareas y para la asignación de materias ya que el no tomar decisiones objetivas se deteriora el clima organizacional de la Facultad.

13.- Establecer los mecanismos necesarios para agilizar el trámite de promociones que según la opinión de los encuestados es bastante lento y en algunos casos meses o años, ya que el docente desde el momento que obtiene la promoción desea contar con el beneficio económico que esto implica.

14.- Al observar que el ingreso obtenido por parte de varios de los docentes no satisface totalmente las necesidades propias ni las de su familia, deberá analizarse la situación particular en que se encuentra cada uno de ellos para poder contemplar la forma de apoyarlo en el incremento de sus percepciones.

15.- En cuanto a los horarios se pudo constatar que en general los docentes se encuentran satisfechos con el horario que tienen, sin embargo en algunos casos manifestaron tener un horario con espacios discontinuos de tiempo lo que genera cierto malestar al tener que esperar por una o dos horas para poder regresar a impartir clase, recomendando que se vea la posibilidad de hacer alguna permuta de materia y grupo para que el horario sea lo más continuo posible.

16.- Para poder incursionar más profundamente en la problemática, es necesario que la Dirección esté interesada y preste su apoyo, ya que ello supone horas y reuniones con docentes, lo cual en un mediano plazo beneficiará el clima organizacional de la Facultad.

17.- Para poder realizar el diagnóstico de clima, la Dirección de la Facultad se debe familiarizar con la atmósfera psicológica de todos los integrantes, departamentos y áreas de la organización.

La investigación ha señalado que la elaboración del clima organizacional es un proceso sumamente complejo a raíz de la dinámica de la organización, del entorno en el que opera esta y de los factores humanos. Por lo que muchas empresas e instituciones reconocen que uno de sus activos fundamentales es su factor humano. Para estar seguros de la solidez de su recurso humano, las organizaciones requieren contar con mecanismos de medición periódica de su Clima Organizacional que va ligado con la motivación del personal y como antes se señalaba éste puede repercutir sobre su correspondiente comportamiento y desempeño laboral.

De acuerdo con lo anterior, se sabe que el proceso requiere un conocimiento profundo en la materia, creatividad y síntesis, de todas las cosas que lo componen, por lo que el Clima Organizacional debe ofrecer calidad de vida laboral.

Sin duda el presente trabajo de investigación será solamente el inicio de más líneas para investigaciones posteriores, ya que esta metodología es una contribución al estudio de las Instituciones Educativas y se puede extrapolar a nivel nacional.

BIBLIOGRAFÍA

- BONALES, J., y SÁNCHEZ, M. "Competitividad Internacional de las Empresas Exportadoras de Aguacate: El Aguacate Michoacano en el Mercado Norteamericano", Morevallado editores, Morelia, Michoacán, México, 2003.
- BRUNET, L. "El Clima del Trabajo en las Organizaciones: Definición, Diagnóstico y Consecuencias" edit. Trillas, D:F:, México, México, 2004.
- CHIAVENATO, I., "Administracion de Recursos Humanos", edit. Mac Graw Hill, 5ª Edicion, D:F:, Mexico, Mexico, 2000.
- DAFT, R., "Administración" edit. Thomson 6ª. Edición, D:F:, México, México, 2004
- EKVALL, G., "Organizational Climate: A review of Theory and Research", Working Paper, 5, 1985.
- FURNHAM, A., "Psicología Organizacional: El Comportamiento del Individuo en las Organizaciones" edit. Alfaomega, Oxford, D:F: México, México, 2001.
- GRAHAM, H., "Administración de Recursos Humanos" EDAF, Madrid, España, 1982.
- GORDON, J. "Comportamiento Organizacional" 5ª edición, Prentice Hall, D:F:, México México, 1997.
- GUION, R., "A note on Organizational Climate", Organizational Behavior Human Performance, 9, 1973.

- HALL, R., "Organizaciones: Estructura y Proceso" edit. Prentice Hall, Naucalpan, Estado de México, México, 1983.
- HERNÁNDEZ, R., FERNÁNDEZ, C., BAPTISTA, L., "Metodología de la Investigación" Edit. Mac Graw Hill 2ª. Edición, D.F., México, México, 1999.
- MAÑAS, M. Et al., "El Clima de los Equipos de Trabajo: Determinantes y Consecuencias", edit. Almería, Almería, España, 1999.
- MORALES, J., VELANDIA, N., "Salarios: Estrategia y Sistema Salarial o de compensaciones" edit. Mac Graw Hill, Santa Fé de Bogotá, Colombia, 2001.
- MORIN, E., "Introducción al Pensamiento Complejo", Edit. Gedisa. Barcelona, España, 1990
- OSTROFF, C. Y Schmitt, N., "Configurations of organizational Effectiveness and Efficiency", Academy of Management Journal, 36, 6, 1993.
- PAYNE, R. y PUGH, D., "Organizational Structure and Climate" Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Chicago: Rand McNally, 1976.
- RIVAS. L., "Como hacer una Tesis de Maestria" Sociedad Cooperativa de Producción Taller Abierto, D.F., México, México, 2004.
- RODRÍGUEZ, D., "Diagnóstico Organizacional" edit. Alfaomega, 6ª. Edición, D.F., México, México, 2005.
- SELLS, S y JAMES, L., "Organizational Climate", Multivariate research and Theory, 1988.

VARGAS, N., "Administración Moderna de Sueldos y Salarios" edit. Mac Graw Hill, Santa Fé de Bogotá, Colombia, 1994.

Instituciones.

DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS, Universidad de Barcelona Virtual, 2003 Código documento 1119291.

UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLAS DE HIDALGO. Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas.

INSTITUTO TECNOLÓGICO DE MORELIA. Departamento de Ciencias Económico Administrativas.

INSTITUTO MICHOACANO DE LA MUJER.

INSTITUTO DE LAS MUJERES DEL DISTRITO FEDERAL.

PARTIDO REVOLUCIONARIO INSTITUCIONAL. Coordinación para la Participación de la Mujer.

LEY FEDERAL DEL TRABAJO.

ENCICLOPEDIA DEL MANAGEMENT OCÉANO/CENTRUM.

Sitios de Internet.

www. Google, Monografías.

www. Dosconsultores. Com/esquema_clima.php.

www. Mariescat@yahoo.es.

ANEXOS.

1.- ¿El salario que percibe es justo de acuerdo al trabajo que desempeña?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nunca	2	13.3	13.3	13.3
	Aveces	3	20.0	20.0	33.3
	Regularmente	7	46.7	46.7	80.0
	Siempre	3	20.0	20.0	100.0
	Total	15	100.0	100.0	

2.- ¿El pago recibido por concepto de exámenes recepcionales es justo?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Injusto	5	33.3	38.5	38.5
	Poco justo	7	46.7	53.8	92.3
	Justo	1	6.7	7.7	100.0
	Total	13	86.7	100.0	
Missing	System	2	13.3		
Total		15	100.0		

3.- ¿Considera que el pago recibido por concepto de exámenes recepcionales es oportuno?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Inoportuno	4	26.7	30.8	30.8
	Poco oportuno	5	33.3	38.5	69.2
	Regularmente oportuno	3	20.0	23.1	92.3
	Oportuno	1	6.7	7.7	100.0
	Total	13	86.7	100.0	
Missing	System	2	13.3		
Total		15	100.0		

4.- ¿El pago recibido por concepto de aplicación de exámenes extraordinarios y adicionales es justo?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Injusto	7	46.7	53.8	53.8
	Poco justo	5	33.3	38.5	92.3
	justo	1	6.7	7.7	100.0
	Total	13	86.7	100.0	
Missing	System	2	13.3		
Total		15	100.0		

5.- ¿El pago recibido por concepto de aplicación de exámenes extraordinarios y adicionales es oportuno?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Inoportuno	6	40.0	50.0	50.0
	Poco oportuno	4	26.7	33.3	83.3
	Regularmente oportuno	1	6.7	8.3	91.7
	Oportuno	1	6.7	8.3	100.0
	Total	12	80.0	100.0	
Missing	System	3	20.0		
Total		15	100.0		

6.- ¿El salario que percibe, satisface las necesidades básicas de Usted y de su familia?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	39%-20%	2	13.3	13.3	13.3
	59%-40%	5	33.3	33.3	46.7
	79%-60%	6	40.0	40.0	86.7
	100%-80%	2	13.3	13.3	100.0
	Total	15	100.0	100.0	

7.- Tomando como base la preparación profesional que Usted tiene. ¿Considera que el salario es adecuado?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Inadecuado	1	6.7	6.7	6.7
	Poco adecuado	8	53.3	53.3	60.0
	Regularmente adecuado	4	26.7	26.7	86.7
	Adecuado	1	6.7	6.7	93.3
	Muy adecuado	1	6.7	6.7	100.0
	Total	15	100.0	100.0	

8.- ¿Está satisfecho con las prestaciones a las que tiene derecho?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Insatisfecho	1	6.7	6.7	6.7
	Poco satisfecho	2	13.3	13.3	20.0
	Regularmente satisfecho	8	53.3	53.3	73.3
	Satisfecho	4	26.7	26.7	100.0
	Total	15	100.0	100.0	

9.-¿Considera que el salario es un factor que afecta el clima organizacional en esa Facultad?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	En desacuerdo	1	6.7	6.7	6.7
	Regularmente de acuerdo	3	20.0	20.0	26.7
	De acuerdo	5	33.3	33.3	60.0
	Muy de acuerdo	6	40.0	40.0	100.0
	Total	15	100.0	100.0	

10- ¿Los concursos de oposición son frecuentes?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Casi nunca	2	13.3	13.3	13.3
	Regularmente frecuentes	10	66.7	66.7	80.0
	Frecuentes	1	6.7	6.7	86.7
	Muy frecuentes	2	13.3	13.3	100.0
	Total	15	100.0	100.0	

11- ¿Es justo el fallo en los concursos de oposición?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Injusto	5	33.3	33.3	33.3
	Poco justo	2	13.3	13.3	46.7
	Regularmente justo	5	33.3	33.3	80.0
	Justo	1	6.7	6.7	86.7
	Muy justo	2	13.3	13.3	100.0
	Total	15	100.0	100.0	

12- ¿Cuenta con la información necesaria para concursar materias?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nunca	3	20.0	21.4	21.4
	Aveces	7	46.7	50.0	71.4
	Regularmente	2	13.3	14.3	85.7
	Con frecuencia	2	13.3	14.3	100.0
	Total	14	93.3	100.0	
Missing	System	1	6.7		
Total		15	100.0		

13- ¿El tiempo de publicación de materias disponibles para concurso de oposición es suficiente para entregar su documentación en tiempo y forma?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Insuficiente	6	40.0	42.9	42.9
	Poco suficiente	3	20.0	21.4	64.3
	Regularmente suficiente	3	20.0	21.4	85.7
	Suficiente	2	13.3	14.3	100.0
	Total	14	93.3	100.0	
Missing	System	1	6.7		
Total		15	100.0		

14- ¿Las promociones que se realizan son justas?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Injusta	5	33.3	35.7	35.7
	Poco justas	3	20.0	21.4	57.1
	Regularmente justas	6	40.0	42.9	100.0
	Total	14	93.3	100.0	
Missing	System	1	6.7		
Total		15	100.0		

15- ¿Ha accedido a alguna promoción?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nunca	3	20.0	21.4	21.4
	Aveces	5	33.3	35.7	57.1
	Regularmente	3	20.0	21.4	78.6
	Con frecuencia	1	6.7	7.1	85.7
	Siempre	2	13.3	14.3	100.0
	Total	14	93.3	100.0	
Missing	System	1	6.7		
Total		15	100.0		

16- ¿Es sencillo el trámite para la obtención de una promoción?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nada sencillo	6	40.0	42.9	42.9
	Poco sencillo	7	46.7	50.0	92.9
	Regularmente sencillo	1	6.7	7.1	100.0
	Total	14	93.3	100.0	
Missing	System	1	6.7		
Total		15	100.0		

17- El tiempo de autorización de una promoción es:

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Muy lento	7	46.7	50.0	50.0
	Lento	5	33.3	35.7	85.7
	Regularmente rápido	1	6.7	7.1	92.9
	Muy rápido	1	6.7	7.1	100.0
	Total	14	93.3	100.0	
Missing	System	1	6.7		
Total		15	100.0		

18- ¿Considera que las promociones afectan el clima organizacional de ese Departamento?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Aveces	3	20.0	21.4	21.4
	Regularmente	2	13.3	14.3	35.7
	Con frecuencia	2	13.3	14.3	50.0
	Siempre	7	46.7	50.0	100.0
	Total	14	93.3	100.0	
Missing	System	1	6.7		
Total		15	100.0		

19- ¿El trabajo se realiza en equipo?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nunca	3	20.0	21.4	21.4
	Aveces	8	53.3	57.1	78.6
	Regularmente	2	13.3	14.3	92.9
	Con frecuencia	1	6.7	7.1	100.0
	Total	14	93.3	100.0	
Missing	System	1	6.7		
Total		15	100.0		

20- ¿Ha pertenecido a algún equipo de trabajo en ese Departamento?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nunca	1	6.7	6.7	6.7
	Aveces	7	46.7	46.7	53.3
	Regularmente	5	33.3	33.3	86.7
	Con frecuencia	2	13.3	13.3	100.0
	Total	15	100.0	100.0	

21- ¿Considera que los equipos de trabajo están bien integrados?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nunca	3	20.0	21.4	21.4
	Aveces	5	33.3	35.7	57.1
	Regularmente	5	33.3	35.7	92.9
	Con frecuencia	1	6.7	7.1	100.0
	Total	14	93.3	100.0	
Missing	System	1	6.7		
Total		15	100.0		

22- ¿Existen fricciones entre los equipos de trabajo?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nunca	1	6.7	6.7	6.7
	Aveces	6	40.0	40.0	46.7
	Regularmente	4	26.7	26.7	73.3
	Con frecuencia	1	6.7	6.7	80.0
	Siempre	3	20.0	20.0	100.0
	Total	15	100.0	100.0	

23- ¿Qué porcentaje tiene de armonía ese Departamento?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0-19%	2	13.3	13.3	13.3
	39%-20%	2	13.3	13.3	26.7
	59%-40%	7	46.7	46.7	73.3
	79%-60%	4	26.7	26.7	100.0
	Total	15	100.0	100.0	

24- ¿Las relaciones entre los equipos de trabajo afectan el clima organizacional de ese Departamento?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Regularmente de acuerdo	5	33.3	33.3	33.3
	De acuerdo	4	26.7	26.7	60.0
	Muy de acuerdo	6	40.0	40.0	100.0
	Total	15	100.0	100.0	

25- ¿Se distribuyen las tareas en forma equitativa en los equipos de trabajo?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Inequitativa	3	20.0	20.0	20.0
	Poco equitativa	6	40.0	40.0	60.0
	Regularmente equitativa	6	40.0	40.0	100.0
	Total	15	100.0	100.0	

26- ¿Desempeña cada uno de los integrantes del equipo el rol que le corresponde?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ineficientemente	1	6.7	6.7	6.7
	Poco eficiente	4	26.7	26.7	33.3
	Regularmente eficiente	9	60.0	60.0	93.3
	Eficientemente	1	6.7	6.7	100.0
	Total	15	100.0	100.0	

27-¿Existen normas bien establecidas en los equipos de trabajo?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ninguna	1	6.7	6.7	6.7
	Casi ninguna	8	53.3	53.3	60.0
	Suficientes	6	40.0	40.0	100.0
	Total	15	100.0	100.0	

28- ¿Le satisface su horario de trabajo?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Poco satisfactorio	1	6.7	6.7	6.7
	Satisfactorio	10	66.7	66.7	73.3
	Bastante satisfactorio	2	13.3	13.3	86.7
	Muy satisfactorio	2	13.3	13.3	100.0
	Total	15	100.0	100.0	

29- ¿Están distribuidos correctamente los horarios de trabajo?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nada bien distribuidos	2	13.3	13.3	13.3
	Poco bien distribuidos	2	13.3	13.3	26.7
	Regularmente distribuidos	7	46.7	46.7	73.3
	Distribuidos	3	20.0	20.0	93.3
	Bien distribuidos	1	6.7	6.7	100.0
	Total	15	100.0	100.0	

30- ¿Existe control en el registro de entradas y salidas de su horario de trabajo?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ninguno	4	26.7	26.7	26.7
	Casi ninguno	1	6.7	6.7	33.3
	Suficiente	6	40.0	40.0	73.3
	Mucho	1	6.7	6.7	80.0
	Demasiado	3	20.0	20.0	100.0
	Total	15	100.0	100.0	

31- ¿Son eficientes los controles de horario de trabajo?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ineficientes	5	33.3	33.3	33.3
	Poco eficientes	3	20.0	20.0	53.3
	Regularmente eficientes	5	33.3	33.3	86.7
	Eficientes	1	6.7	6.7	93.3
	Muy eficientes	1	6.7	6.7	100.0
	Total	15	100.0	100.0	

32- ¿El horario de trabajo corresponde al sueldo que percibe?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	No corresponde	2	13.3	13.3	13.3
	Corresponde poco	2	13.3	13.3	26.7
	Regularmente corresponde	8	53.3	53.3	80.0
	Corresponde	2	13.3	13.3	93.3
	Corresponde mucho	1	6.7	6.7	100.0
	Total	15	100.0	100.0	

33- ¿Existen sanciones por parte de la dirección al no cumplir con su horario de trabajo?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nunca	3	20.0	20.0	20.0
	Aveces	5	33.3	33.3	53.3
	Regularmente	4	26.7	26.7	80.0
	Siempre	3	20.0	20.0	100.0
	Total	15	100.0	100.0	

34- ¿Existen felicitaciones por parte de la dirección al cumplir con su horario de trabajo?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nunca	10	66.7	66.7	66.7
	Regularmente	4	26.7	26.7	93.3
	Siempre	1	6.7	6.7	100.0
	Total	15	100.0	100.0	

35- ¿Se realizan descuentos por parte de la dirección al no asistir a impartir sus clases?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nunca	6	40.0	40.0	40.0
	Aveces	3	20.0	20.0	60.0
	Regularmente	3	20.0	20.0	80.0
	Con frecuencia	1	6.7	6.7	86.7
	Siempre	2	13.3	13.3	100.0
	Total	15	100.0	100.0	

36- ¿El tiempo de duración de una clase es adecuado?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Inadecuado	2	13.3	13.3	13.3
	Regularmente adecuado	5	33.3	33.3	46.7
	Adecuado	8	53.3	53.3	100.0
	Total	15	100.0	100.0	

37- ¿Considera que la distribución de horarios afecta el clima organizacional de ese Departamento?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Aveces	2	13.3	13.3	13.3
	Regularmente	6	40.0	40.0	53.3
	Con frecuencia	2	13.3	13.3	66.7
	Siempre	5	33.3	33.3	100.0
	Total	15	100.0	100.0	

38- ¿Considera que la distribución de la carga horaria entre los diferentes maestros de ese Departamento es justa?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Muy justa	2	13.3	13.3	13.3
	Justa	2	13.3	13.3	26.7
	Regularmente justa	10	66.7	66.7	93.3
	Muy justa	1	6.7	6.7	100.0
	Total	15	100.0	100.0	

39- ¿Existe Equidad de género con relación a los docentes de ese Departamento?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nunca	3	20.0	20.0	20.0
	Aveces	4	26.7	26.7	46.7
	Regularmente	4	26.7	26.7	73.3
	Con frecuencia	1	6.7	6.7	80.0
	Siempre	3	20.0	20.0	100.0
	Total	15	100.0	100.0	

40- ¿Las decisiones que toma la dirección con relación a los docentes, se fundamentan en la equidad de género?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nunca	8	53.3	57.1	57.1
	Aveces	1	6.7	7.1	64.3
	Regularmente	3	20.0	21.4	85.7
	Con frecuencia	1	6.7	7.1	92.9
	Siempre	1	6.7	7.1	100.0
	Total	14	93.3	100.0	
Missing	System	1	6.7		
Total		15	100.0		

41- ¿La asignación de materias se realiza con base en la equidad de género?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nunca	7	46.7	50.0	50.0
	Aveces	2	13.3	14.3	64.3
	Regularmente	3	20.0	21.4	85.7
	Con frecuencia	1	6.7	7.1	92.9
	Siempre	1	6.7	7.1	100.0
	Total	14	93.3	100.0	
Missing	System	1	6.7		
Total		15	100.0		

42- ¿Considera que la equidad de género es un factor que afecta el clima organizacional de ese Departamento?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nunca	3	20.0	20.0	20.0
	Aveces	3	20.0	20.0	40.0
	Regularmente	3	20.0	20.0	60.0
	Con frecuencia	2	13.3	13.3	73.3
	Siempre	4	26.7	26.7	100.0
	Total	15	100.0	100.0	

Statistics

		SALARIOS	PROMOCIO	EQUIPOS	HORARIOS	EQUIDAD	CLIMA
N	Valid	15	15	15	15	15	15
	Missing	0	0	0	0	0	0
Mean		18.1333	17.2667	19.6000	27.1333	6.6000	107.2667
Median		16.0000	18.0000	20.0000	27.0000	5.0000	108.0000
Mode		16.00	10.00	20.00	27.00	5.00	107.00
Std. Deviation		5.34344	4.86190	3.60159	5.85377	3.75690	10.20831
Variance		28.55238	23.63810	12.97143	34.26667	14.11429	104.20952
Skewness		1.227	.024	-.387	-.117	1.135	-.343
Std. Error of Skewness		.580	.580	.580	.580	.580	.580
Kurtosis		1.387	-1.093	-.387	.191	.356	1.624
Std. Error of Kurtosis		1.121	1.121	1.121	1.121	1.121	1.121
Range		19.00	15.00	12.00	22.00	12.00	44.00
Minimum		11.00	10.00	13.00	16.00	3.00	84.00
Maximum		30.00	25.00	25.00	38.00	15.00	128.00
Sum		272.00	259.00	294.00	407.00	99.00	1609.00

a. Multiple modes exist. The smallest value is shown

SALARIOS

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	11.00	1	6.7	6.7	6.7
	12.00	1	6.7	6.7	13.3
	14.00	1	6.7	6.7	20.0
	16.00	5	33.3	33.3	53.3
	18.00	2	13.3	13.3	66.7
	19.00	1	6.7	6.7	73.3
	20.00	1	6.7	6.7	80.0
	21.00	1	6.7	6.7	86.7
	29.00	1	6.7	6.7	93.3
	30.00	1	6.7	6.7	100.0
	Total	15	100.0	100.0	

PROMOCION

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	10.00	2	13.3	13.3	13.3
	12.00	1	6.7	6.7	20.0
	14.00	2	13.3	13.3	33.3
	15.00	2	13.3	13.3	46.7
	18.00	1	6.7	6.7	53.3
	19.00	2	13.3	13.3	66.7
	20.00	1	6.7	6.7	73.3
	21.00	1	6.7	6.7	80.0
	23.00	1	6.7	6.7	86.7
	24.00	1	6.7	6.7	93.3
	25.00	1	6.7	6.7	100.0
	Total	15	100.0	100.0	

EQUIPOS

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	13.00	1	6.7	6.7	6.7
	14.00	1	6.7	6.7	13.3
	15.00	1	6.7	6.7	20.0
	17.00	1	6.7	6.7	26.7
	19.00	2	13.3	13.3	40.0
	20.00	3	20.0	20.0	60.0
	21.00	1	6.7	6.7	66.7
	22.00	3	20.0	20.0	86.7
	25.00	2	13.3	13.3	100.0
	Total	15	100.0	100.0	

HORARIOS

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	16.00	1	6.7	6.7	6.7
	18.00	1	6.7	6.7	13.3
	22.00	1	6.7	6.7	20.0
	24.00	1	6.7	6.7	26.7
	25.00	1	6.7	6.7	33.3
	27.00	3	20.0	20.0	53.3
	28.00	3	20.0	20.0	73.3
	31.00	1	6.7	6.7	80.0
	33.00	1	6.7	6.7	86.7
	35.00	1	6.7	6.7	93.3
	38.00	1	6.7	6.7	100.0
	Total	15	100.0	100.0	

EQUIDAD

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	3	20.0	20.0	20.0
	4.00	2	13.3	13.3	33.3
	5.00	4	26.7	26.7	60.0
	6.00	1	6.7	6.7	66.7
	9.00	2	13.3	13.3	80.0
	10.00	1	6.7	6.7	86.7
	13.00	1	6.7	6.7	93.3
	15.00	1	6.7	6.7	100.0
	Total	15	100.0	100.0	

CLIMA

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	84.00	1	6.7	6.7	6.7
	94.00	1	6.7	6.7	13.3
	101.00	1	6.7	6.7	20.0
	102.00	1	6.7	6.7	26.7
	103.00	1	6.7	6.7	33.3
	107.00	2	13.3	13.3	46.7
	108.00	1	6.7	6.7	53.3
	110.00	2	13.3	13.3	66.7
	111.00	2	13.3	13.3	80.0
	114.00	1	6.7	6.7	86.7
	119.00	1	6.7	6.7	93.3
	128.00	1	6.7	6.7	100.0
	Total	15	100.0	100.0	

Correlations

		SALARIOS	PROMOCIO	EQUIPOS	HORARIOS	EQUIDAD	CLIMA
SALARIOS	Pearson	1	-.081	.196	-.101	-.139	.426
	Correlation						
	Sig. (2-tailed)	.	.774	.484	.720	.620	.113
	N	15	15	15	15	15	15
PROMOCIO	Pearson	-.081	1	-.047	.345	.440	.561
	Correlation						
	Sig. (2-tailed)	.774	.	.869	.208	.100	.030
	N	15	15	15	15	15	15
EQUIPOS	Pearson	.196	-.047	1	.243	-.118	.201
	Correlation						
	Sig. (2-tailed)	.484	.869	.	.382	.675	.472
	N	15	15	15	15	15	15
HORARIOS	Pearson	-.101	.345	.243	1	.227	.656
	Correlation						
	Sig. (2-tailed)	.720	.208	.382	.	.416	.008
	N	15	15	15	15	15	15
EQUIDAD	Pearson	-.139	.440	-.118	.227	1	.497
	Correlation						
	Sig. (2-tailed)	.620	.100	.675	.416	.	.060
	N	15	15	15	15	15	15
CLIMA	Pearson	.426	.561	.201	.656	.497	1
	Correlation						
	Sig. (2-tailed)	.113	.030	.472	.008	.060	.
	N	15	15	15	15	15	15

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).