



UADY
FACULTAD DE
PSICOLOGÍA

**CLIMA ORGANIZACIONAL Y POLÍTICAS
INSTITUCIONALES EN EDUCACIÓN MEDIA SUPERIOR
Y SUPERIOR PRIVADA**

**TESIS
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
MAESTRA EN PSICOLOGÍA APLICADA EN EL ÁREA DE
DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

**PRESENTA
LIC. EN EDUC. NANCY GUADALUPE SÁNCHEZ
SÁNCHEZ**

**ASESOR
DRA. MAGDALENA DE LA CRUZ ESCAMILLA QUINTAL**

**MÉRIDA, YUCATÁN, MÉXICO
AGOSTO 2014**



UADY

FACULTAD DE
PSICOLOGÍA

**CLIMA ORGANIZACIONAL Y POLÍTICAS
INSTITUCIONALES EN EDUCACIÓN MEDIA SUPERIOR
Y SUPERIOR PRIVADA**

**TESIS
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
MAESTRA EN PSICOLOGÍA APLICADA EN EL ÁREA DE
DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

**PRESENTA
LIC. EN EDUC. NANCY GUADALUPE SÁNCHEZ
SÁNCHEZ**

**ASESOR
DRA. MAGDALENA DE LA CRUZ ESCAMILLA QUINTAL**

**MÉRIDA, YUCATÁN, MÉXICO
AGOSTO 2014**

Dedicatoria

A mis hijos, Majo, Leo y Javis, gracias por tantas horas sin mí.

Todo es para ustedes.

A mi madre, por ser siempre el soporte y el apoyo

para todos mis objetivos.

A mi abuela Rita María (†)

Sé que donde esté comparte este logro conmigo.

A mis compañeros Deoistas de Generación (2012-2014)

Por su acompañamiento y por ser parte ya de mi familia.

Declaro que esta Tesis es mi propio trabajo a excepción de las citas en las que se ha dado crédito a los autores. Así mismo, que este trabajo no ha sido presentado previamente para la obtención de algún otro grado profesional o equivalente.

Agradezco el apoyo brindado por el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT) por haberme otorgado la beca No. 337647 durante el periodo agosto 2012 – julio 2014 para la realización de mis estudios de maestría que concluyen con esta tesis, como producto final de la Maestría en Psicología Aplicada de la Universidad Autónoma de Yucatán.

Agradecimientos

Primeramente a mi asesora, Dra. Magdalena Escamilla Quintal, por sus aportaciones, paciencia y orientaciones durante la elaboración de este documento.

Al Dr. José Carlos Zanelli, por regalarme un poco de su conocimiento, experiencia y gran calidad humana.

A Andrea Tostes de Zanelli y Ma. Luiza Da Costa Ligoeki, por su cariño y cuidado durante mi estancia en Florianópolis, SC, Br.

A todos los docentes de la maestría, por brindarnos sus experiencias y conocimiento, especialmente a la Dra. Ana María Nájera Lemus, quien nos hizo crecer, no sólo profesional sino personalmente.

A las maestras Gabriela Vázquez Abdeljalek y Alicia Fernández Macías, por todo el por todo el apoyo recibido y facilidades otorgadas para llevar a cabo este estudio.

A mis amigas de la Universidad, Are, Reina, Ros, Gery, Estef, Dalia, Ángela, Gelsy y por su puesto René (†), por compartir conmigo cada logro y cada tropiezo.

A las Eminencias, Gil, Ángel, Argel, Dani, Marilú, Grisel y Clau, por darme un respiro y energía durante todas nuestras aventuras.

Al Dr. Osorio, por su apoyo financiero otorgado en momentos de crisis.

A mi amiga Rys, por su paciencia y guía en las correcciones de este documento.

A Irvin Raúl Pérez Ávila, por su amistad y por destacar la mejor versión de mi persona.

Y especialmente a mis hermanos, por todo su apoyo en cada uno de mis proyectos, por sacrificar horas personales en pro de facilitarme la vida.

Contenido

	PÁG.
Resumen.....	1
Introducción.....	2
Problema de Investigación.....	5
Justificación.....	7
Capítulo 1. Antecedentes.....	10
1.1 Clima Organizacional.....	10
1.1.1 Definición de Clima Organizacional y características del fenómeno.....	10
1.1.2 Evolución histórica del concepto.....	13
1.1.3 Enfoques y tipos de Clima Organizacional.....	20
1.1.4 Dimensiones de Clima Organizacional.....	24
1.1.5 Papel del Clima en el escenario organizacional.....	27
1.2 Políticas Institucionales.....	28
1.2.1 Políticas, reglas y procedimientos.....	28
1.2.2 Políticas y estrategias.....	34
1.3 Educación Media Superior y Superior.....	36
1.3.1 Definición Educación Media Superior y Superior.....	36
1.3.2 Diferencia entre Educación Media Superior y Superior Pública y Privada.....	37
1.4 Clima organizacional y políticas en Instituciones de Educación Media Superior y Superior (IES).....	42

Capítulo 2. Método.....	49
2.1 Objetivos de la Investigación.....	49
2.1.1 Objetivo General.....	49
2.1.2 Objetivos Específicos.....	49
2.2 Preguntas de Investigación	49
2.2.1 Hipótesis.....	50
2.3 Variables.....	50
2.3.1 Definición Conceptual.....	50
2.3.2 Definición Operacional.....	51
2.4 Participantes.....	51
2.5 Tipo de Estudio.....	53
2.6 Instrumentos.....	53
2.7 Procedimiento.....	58
Capítulo 3. Resultados.....	61
3.1 Contacto.....	61
3.2 Contrato.....	61
3.3 Recolección de datos y diagnóstico.....	62
3.4 Planeación de las intervenciones.....	74
Capítulo 4. Discusión.....	82
4.1 Nivel de clima organizacional: Diferencias entre personal directivo administrativo y docente.....	82
4.2 Participación de los directivos, administrativos y docentes en la formulación, conocimiento y difusión de políticas organizacionales..	84

4.3 Relación entre el clima organizacional y las políticas institucionales de la institución de educación media superior y superior privada.....	85
4.4 Limitaciones y sugerencias.....	87
4.2 Perspectiva de futuro y Conclusiones	88
Referencias.....	93
Apéndices	
Apéndice A Escala de Clima Organizacional ECO.....	99
Apéndice B Escala de Políticas Institucionales EPI.....	106
Apéndice C Escala de medición a nivel intervalar y ordinal de ECO y sus dimensiones.....	110
Apéndice D Formato de trabajo para la generación de los planes de acción.....	113

Lista de Tablas

		PÁG.
Tabla 1.	<i>Antigüedad de los trabajadores en la organización de Educación Media Superior y Superior.....</i>	52
Tabla 2.	<i>Definición y número de reactivos de las Dimensiones de la Escala de Clima Organizacional, ECO.....</i>	54
Tabla 3.	<i>Definición y número de reactivos de las Dimensiones de la Escala de Políticas Institucionales, (EPI).....</i>	57
Tabla 4.	<i>Medias y Desviaciones Típicas de la Escala de Clima Organizacional</i>	63
Tabla 5.	<i>Tabla de Medias por Puesto para la Escala de Clima Organizacional</i>	65
Tabla 6.	<i>Correlación de Clima Organizacional y Políticas Institucionales</i>	66
Tabla 7.	<i>Medias y Desviaciones Típicas de la Escala de Políticas Institucionales.....</i>	68
Tabla 8.	<i>Tabla de Medias por Puesto para la Escala de Políticas Institucionales.....</i>	69
Tabla 9.	<i>Razones de Participación o No Participación en el Diseño de Políticas Institucionales.....</i>	71
Tabla 10.	<i>Descripción de las Políticas Institucionales.....</i>	73
Tabla 11.	<i>Planes de Acción propuestos por los integrantes de la organización respecto a los Procesos de Evaluación...</i>	76

Tabla 12.	<i>Planes de Acción propuestos por los integrantes de la organización respecto a la autonomía para trabajar...</i>	77
Tabla 13.	<i>Planes de Acción propuestos por los integrantes de la organización respecto a la participación en el diseño de las políticas institucionales</i>	78
Tabla 14.	<i>Planes de Acción propuestos por los integrantes de la organización respecto a la diferencia de conocimiento de las políticas institucionales</i>	79
Tabla 15.	<i>Planes de Acción propuestos por los integrantes de la organización respecto a la respecto la poca identificación del personal administrativo y docente con las políticas institucionales</i>	80

Índice de Figuras

		PÁG.
<i>Figura 1.</i>	<i>Modelo de Cambio de Faria Mello (2008).....</i>	58
<i>Figura 2.</i>	<i>Grado de participación en el Diseño de Políticas Institucionales.....</i>	70
<i>Figura 3.</i>	<i>Grado de Participación de Docentes en el diseño de Políticas Institucionales.....</i>	70
<i>Figura 4.</i>	<i>Conocimiento de las Políticas Institucionales por Puesto.....</i>	72
<i>Figura 5.</i>	<i>Media de Identificación de los trabajadores con respecto a las Políticas que establece la Institución.....</i>	74

Resumen

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo general realizar el diagnóstico organizacional de una Institución de Educación Media Superior y Superior Privada en función de su clima organizacional y políticas institucionales. Con la información obtenida se sustentaron los planes de acción de mejora en beneficio de los individuos y de la organización misma.

Esta investigación de tipo exploratorio descriptivo, fue llevada a cabo con un enfoque en Desarrollo Organizacional a través de una metodología cuantitativa, utilizando para la obtención de la información la “Escala de Clima Organizacional (ECO)” de Novelo, Mendoza y Cetina (2006) y la “Escala de Políticas Institucionales (EPI).

Los resultados acerca del clima organizacional en esta institución, indicaron que éste es percibido como tipo consultivo, en el que las políticas y decisiones se toman en la cima de la organización permitiéndoles a los subordinados tomar pocas decisiones en lo que concierne a su área de trabajo. Asimismo, la comunicación es descendente y los aspectos importantes de los procesos de control se delegan de arriba hacia abajo con un sentimiento de responsabilidad en los niveles superiores e inferiores destacando hasta el momento como aspectos prioritarios a atender aquellos que se refieren a los procesos de evaluación y autonomía, mientras que como principales fortalezas pueden identificarse la comunicación, la implicación y las relaciones interpersonales.

Por otra parte, se manifestó en los resultados, una participación escasa en la elaboración, conocimiento e identificación de los administrativos y personal docente con las políticas institucionales que la organización establece.

Introducción

La sociedad se compone de organizaciones cuyas funciones u objetivos varían en consecuencia de las metas o los fines para las que fueron creadas y para el cumplimiento de sus actividades, cuenta con recursos humanos, materiales, económicos, tecnológicos. Para que la administración de estos recursos sea eficiente, existen instrumentos o directrices que permiten apoyar la atención o realización de tareas diarias, las cuales se constituyen en elementos eficientes de comunicación, coordinación, dirección y evaluación.

Por lo tanto, la organización es un marco de referencia que permite la interacción de expectativas compartidas, tanto de trabajadores como de directivos. Al respecto, Pariente (1999), menciona que una organización es:

“una institución social con límites relativamente permeables y especificados, tendiente a una misión específica, desarrollando una cultura relativamente estable en el tiempo en donde se dan procesos organizacionales concretos y que al mismo tiempo mantiene una influencia recíproca con el entorno, existe división de tareas, responsabilidades y mecanismos de sustitución para los integrantes, incluyendo un mecanismo de incentivos desarrollando una cultura propia” (p. 36).

A través del tiempo y de la ejecución de sus funciones, la estructura de la organización se ve enfrentada con retos que permean y/u obstaculizan su desarrollo y pueden provenir de diferentes fuentes; es por ello que muchas organizaciones han desarrollado una habilidad para adaptarse a los procesos de cambio que enfrentan, pero no todos los procesos tienden a evolucionar de la misma manera.

En este sentido, las organizaciones comienzan a utilizar técnicas y herramientas cada vez más complejas para hacer frente a los retos externos, sin embargo, no siempre

responden con la misma urgencia para indagar hacia el interior de ellas mismas y así explotar otros factores que influyen en su desempeño en general (Castillo, 2012).

En esto radica la importancia del Desarrollo Organizacional (DO), ya que se convierte en un medio que permite a las organizaciones implementar programas encaminados a enfrentarse al cambio y aprovechar las oportunidades que se les presentan (Guízar, 2004).

French y Bell (1996), definen el DO como:

“un esfuerzo a largo plazo, guiado y apoyado por la alta gerencia, para mejorar la visión, la delegación de autoridad, el aprendizaje y los procesos de resolución de problemas de una organización, mediante una administración constante y de colaboración de la cultura de la organización -con un énfasis especial en la cultura de los equipos de trabajo naturales y en otras configuraciones de equipos- utilizando el papel del consultor-facilitador y la teoría y la tecnología de las ciencias de la conducta aplicada, incluyendo la investigación- acción.” (p. 29).

Toro (2001) citado en Fernández, De Oliveira, Freitas, Pereira & Rabelo (2004), define que el clima organizacional consiste en percepciones compartidas que los miembros desarrollan a través de su relación con la política, las prácticas y procedimientos organizacionales, de manera formal como informal. Esas percepciones compartidas, poseen valor estratégico, pues alimentan la formación de juicios y opiniones acerca de la realidad del trabajo. Los juicios por su vez, determinan acciones, reacciones y decisiones de las personas. Los individuos actúan en su realidad de trabajo percibida, influenciados por sus creencias al respecto de su realidad y no a través de una realidad objetiva.

Fernández, De Oliveira, Freitas, Pereira y Rabelo (2004), mencionan que el individuo se comporta en base a lo que percibe, diagnosticar el clima organizacional, es un importante medio para valorar el comportamiento humano en el trabajo. El clima organizacional, refieren, es un constructo de fundamental importancia para la comprensión en la que el modo de trabajo afecta el comportamiento y las actitudes de las personas, su calidad de vida y su desempeño en la organización.

Desde un punto de vista general, la dirección de las organizaciones trata de definir su funcionamiento interno, diseñando sus políticas de tal manera que éstas les permitan aprovechar las oportunidades que les brinda el entorno de acuerdo con sus capacidades y recursos. Cuando las políticas responden a una estrategia y, si éstas se encuentran predefinidas, representan un factor favorable que permite conducir de una forma adecuada las actividades emprendidas por las organizaciones.

El Desarrollo Organizacional declarado por Schein (1987 en Chiavenato 2007), se sustenta en los conceptos y los métodos de las ciencias de la conducta y permite visualizar la organización como un sistema total, comprometiéndose a mejorar la eficiencia de ésta a largo plazo, mediante intervenciones constructivas en los procesos de cambio y en las estructuras organizacionales.

Con el apoyo del DO, las organizaciones pueden dar solución a los retos más urgentes que se les presentan, incluyendo los que surgen como parte de las relaciones humanas, dando origen así a investigaciones que permiten explicar el fenómeno de interacción del trabajador con sus semejantes y con los administradores, siendo el clima organizacional y su interacción con otras variables, como en este caso, con las políticas institucionales, uno de los aspectos más estudiados.

Problema de Investigación

Toda organización pública o privada cuenta con políticas, estrategias, procedimientos y normas para su desenvolvimiento, desarrollo normal de sus actividades cotidianas, de acuerdo a su tamaño y giro, que varían en el grado en el que se les da autonomía a la gente y las distintas unidades que la conforman.

Dentro de la organización, un desafío primordial al que se enfrentan los directivos o administradores es el conocer y entender las percepciones de los empleados respecto de diferentes aspectos de la organización y cómo éstos influyen en su comportamiento. Reforzando lo anterior, el ambiente donde una persona desempeña sus funciones, la interacción con sus jefes o subordinados, puede ser un vínculo u obstáculo para el desempeño de la organización en su conjunto y al mismo tiempo, un factor de influencia en el comportamiento de las personas que la integran.

Las instituciones proveedoras de servicios, entre ellas las Instituciones de Educación Media Superior y Superior de carácter Privado (IEMSySP), enfrentan en la actualidad cambios tanto en la estructura como en el diseño de los servicios que ofrecen, como una respuesta a las constantes necesidades del entorno, requiriendo con ello realizar ajustes o adaptaciones en sus políticas que de una u otra forma transforman el desempeño y conducta de los trabajadores.

Recurrentemente, el clima organizacional ha sido objeto de diversos focos de estudio, tanto en su dinámica interna, como en su relación con otras realidades de la organización, como son la motivación, satisfacción y cultura organizacional, entre otras. Sin embargo, el clima organizacional influido por el diseño y ejecución de políticas organizacionales, es un tema poco explorado por los investigadores del medio regional y

nacional, convirtiéndose en un fenómeno más enfocado en el área empresarial que el psicológico.

En este sentido, después de una búsqueda exhaustiva de información a nivel regional y nacional al respecto de políticas organizacionales y en su caso, políticas que impacten en el clima organizacional, se encontró que no existen investigaciones que aborden el tema de estudio.

En el ejercicio laboral, el clima organizacional es importante para el desarrollo productivo de cualquier empresa y en este sentido, se pueden plantear algunos enunciados a manera de reflexión: (a) ¿Cuál es el clima organizacional que existe en las Instituciones de Educación Media Superior y Superior Privadas?, (b) ¿Existen diferencias de clima organizacional entre el personal directivo, administrativo y docente de estas instituciones?, (c) ¿Cuál es la participación de los trabajadores en la formulación, difusión y conocimiento de sus políticas organizacionales?, y por último, (d) ¿Existe relación entre el clima organizacional y las políticas institucionales de la Institución de Educación Media Superior y Superior Privada?

Por tanto, para dar respuesta a estas interrogantes, esta investigación pretende realizar el diagnóstico organizacional de una Institución de Educación Media Superior y Superior Privada en función de su clima organizacional y las relaciones de éste con la formulación, difusión y conocimiento de políticas institucionales. A partir de lo anterior y conforme a lo establecido en Zanelli (2008), pueden desarrollarse un conjunto de acciones propuestas con la finalidad de recuperar, prevenir o promover condiciones favorables para el desenvolvimiento de un clima organizacional saludable.

Justificación

Un aspecto importante de cualquier organización es el recurso humano, ya que las organizaciones refieren pautas de conducta que establecen relaciones más o menos estables que comparten individuos o grupos con miras a la consecución de objetivos comunes. Entendiendo que las políticas organizacionales implican acciones de las personas, en especial de los administradores, que con su ejecución utilizan estas para el logro de los objetivos institucionales, se desarrolla un proceso de interacciones complejo que permite una mayor profundidad de estudio.

El reto para las organizaciones radica en diseñar políticas, estrategias y procedimientos que favorezcan no solo la consecución de los objetivos sino también que los trabajadores se desarrollen en un ambiente saludable que permita la ejecución de sus tareas y funciones. El funcionamiento de una organización, específicamente de Educación Media Superior y Superior requiere de un clima donde se provea a todos los agentes del proceso (directivos, administradores y docentes), para que favorezcan el diseño, difusión y desarrollo de políticas que a su vez, permitan el logro de los objetivos.

Fernández (2004), indica que un clima organizacional adverso desencadena actitudes que repercuten directamente en el compromiso, toma de decisiones, integración, motivación, equidad, integridad institucional, cohesión, calidad educativa, eficiencia, satisfacción, etc., señalamientos que son relevantes para cualquier organización, aún más las IEMSySP dada la función formadora y antesala de futuros profesionistas de la sociedad.

Por otra parte, los resultados que se obtengan de la presente investigación podrán apoyar desde el punto de vista teórico, en instituciones con características similares estudiadas, para establecer estrategias orientadas a crear las bases del diseño de las políticas

acorde a un plan estratégico definido, a fin de tomar en cuenta cómo éstas inciden el clima organizacional como un factor impulsor en las organizaciones, es decir, aportar con los resultados obtenidos, un elemento útil para la consulta y orientación de la acción gerencial.

El abordaje de esta temática bajo la óptica e intervención del DO, permitirá aportar a la bibliografía existente en el contexto, una apreciación que interrelacione los conceptos, y no sólo una postura que defina la importancia del diseño, clasificación y redacción de políticas para las instituciones. El interés en diagnosticar el Clima Organizacional, está por tanto en identificar cuáles son las percepciones y los significados similares atribuidos por los trabajadores a los aspectos de la vida organizacional. Esto puede proveer a los consultores y profesionales del área, información fundamental para apuntar acciones que sean correctivas y en su caso de mantenimiento del estatus del fenómeno.

La importancia de conocer en qué grado el diseño, conocimiento y difusión las reglas, políticas y procedimientos, influyen en la percepción compartida del ambiente trabajo de los empleados de la organización, justifican la realización de esta investigación. De manera particular, los objetivos de la misma, radican en conocer el nivel clima organizacional de la Institución y si existen diferencias entre el personal directivo, administrativo y docente. De la misma forma se pretende describir la participación de los directivos, administrativos y docentes en la formulación, difusión y conocimiento de las políticas organizacionales. También, identificar cuál es la relación que existe entre el clima organizacional y las políticas institucionales de la Institución.

Con ello, al realizar el diagnóstico y diseñar planes de acción que permitan el conocimiento de las políticas de una organización, cumple con el propósito de prevenir

riesgos psicosociales, promover la salud, mejorar el clima organizacional, fortalecer la motivación, participación y el compromiso.

Al respecto, Puente-Palacios y Fernández (2013), refieren que, diagnosticar el clima organizacional es una forma de recolectar información que pueda puede incidir en planos estratégicos, acciones de mejora, acompañamiento de procesos y fundamentalmente, incrementar la salud psicosocial de la organización.

La aportación de este documento es acrecentar ese marco conceptual y contribuir con información que pudiera ser útil para el surgimiento de nuevas aportaciones científicas relacionadas con la temática antes mencionada.

Capítulo 1. Antecedentes

1.1. Clima Organizacional

1.1.1. Definición de Clima Organizacional y características del fenómeno.

Toda organización posee características que a su vez comparte con otras, sin embargo cada una de ellas puede diferenciarse por cuestiones tanto internas como externas como por ejemplo la estructura, giro, estilo de liderazgo, políticas, poder, autoridad, normatividad, ambiente, entre otros. Los trabajadores de las organizaciones por su parte, generan relaciones que pueden ser percibidas en las actividades que se realizan, en la información que se genera y también por la conducta y actitudes que manifiestan.

Atendiendo a la teoría general de sistemas y aplicándola a las organizaciones, se establece que las distintas partes que componen una organización están interrelacionadas entre sí y como producto de esas interacciones se forma una realidad denominada clima y que es el resultado de la situación y el estado en que se encuentra la organización (Chiavenato, 2007).

Escamilla (2004), destaca que el comportamiento del trabajador depende de los factores organizacionales existentes y de las percepciones que tenga de estos factores. Sin embargo estas percepciones dependen en gran medida de las actividades, interacciones y otras experiencias que cada miembro tenga con la empresa, es por ello que el clima refleja la interacción entre características personales y organizacionales.

Mujica y Pérez (2007) mencionan que:

“El clima organizacional es un tópico que se plantea desde la década de los sesenta, junto con el surgimiento del comportamiento organizacional, el desarrollo organizacional y la teoría de sistemas aplicada al estudio de las organizaciones. Su

análisis está integrado por un conjunto de factores expresados en términos de componentes, dimensiones, categorías y variables, que permiten su estudio según los propósitos planteados en cada investigación” (p. 4).

En ocasiones, puede existir confusión al hablar de clima organizacional, ya que se utiliza la expresión clima psicológico como sinónimo. Sin embargo, existen diferentes unidades teóricas para referirse a ambas cuestiones.

Clima psicológico según Schneider (2000), se basa en las percepciones individuales de las experiencias de trabajo. Consistentemente con esta posición, Shulte, Ostroff, Shmulyian y Kinicki (2009), definen clima psicológico como una percepción individual del ambiente de trabajo.

James y Jones (1974) y Schneider y Reichers (1983), por otro lado, comprenden clima organizacional como un conjunto de las percepciones de los trabajadores sobre aspectos de su trabajo y, Schulte & cols. (2009), afirman que este constructo se refiere a las percepciones compartidas por los empleados acerca de la identificación de las políticas, prácticas, eventos y procedimientos formales, es decir, una percepción global de la organización, concepto basado en la noción de que las personas crean representaciones cognitivas consistentes de las situaciones.

El clima organizacional surge como una respuesta del individuo ante la percepción de su ambiente laboral debido a que la forma de comportarse de un individuo en el trabajo no depende solamente de sus características personales sino también de la forma en que éste percibe su clima de trabajo y los componentes de su organización (Brunet, 2007).

Por su parte, Escamilla (2004), refiere que la importancia del concepto del clima organizacional radica en que: “es una realidad psicosocial que se convierte en un fenómeno

contextual de influencia configurándose como una variable moduladora entre las estructuras y los procesos de la organización individuales” (p. 31).

A pesar de que Clima Organizacional es una expresión muy utilizada en la práctica de las organizaciones, es necesario esclarecer su definición. Glen (1976) citado por Chiavenato (2007) establece que el clima organizacional:

“constituye el medio interno o la atmósfera psicológica característica de cada organización, se relaciona con la moral y satisfacción de las necesidades de los participantes y puede ser saludable o enfermizo, caliente o frío, negativo o positivo, satisfactorio o insatisfactorio, dependiendo de cómo los participantes se sienten en relación con la organización” (p. 321).

Likert y Likert (1986) definen clima organizacional como: “una cualidad relativamente duradera del medio ambiente interno de una organización que experimentan sus miembros, que influye en su comportamiento y puede describirse en términos de una serie particular de características o atributos de la organización” (p. 110).

Koys y DeCottis (1991) detallan un poco más la definición, afirmando que clima organizacional es un “fenómeno perceptual duradero, construido con base en la experiencia, multidimensional y compartido por los miembros de una unidad de la organización, cuya función principal es orientar y regular los comportamientos individuales de acuerdo con los patrones determinados por ella” (p. 266).

Para Stringer (2002) el clima organizacional es un conjunto de propiedades del ambiente de trabajo que son susceptibles de ser medidas, percibidas directa o indirectamente por la gente que vive y trabaja en el contexto y que influyen su comportamiento y motivación. Shulte & cols. (2009) mencionan que por clima

organizacional se entiende una abstracción de percepción del ambiente basada en las percepciones de los empleados, captadas en diferentes niveles

Por otro lado, para Rodríguez Salvá, Álvarez Pérez, Sosa Lorenzo, De Vos, Bonet Gorbea y Van der Stuyft, (2010) el clima organizacional le brinda vitalidad a los sistemas organizativos y permite una mayor productividad por su evidente vinculación con el recurso humano reflejando las facilidades o dificultades que encuentra el trabajador para encontrar su punto de equilibrio.

De esta manera, puede observarse ante la definición presentada por cada uno de los autores, que cuando se refieren al clima organizacional, la premisa principal abordada son las percepciones que los individuos poseen acerca de su lugar de trabajo y cómo resulta importante para las organizaciones describir y comprender el comportamiento humano a partir de las interacciones que se dan entre los sujetos, con el objetivo de mejorar su efectividad.

Sin embargo, es interesante notar, que a pesar de esta concordancia generalizada, también existen discrepancias en la definición del concepto. Por tal motivo, es importante mencionar a continuación el desarrollo que este constructo ha tenido a lo largo del tiempo.

1.1.2. Evolución histórica del concepto.

En relación a la evolución conceptual del concepto clima organizacional, puede evidenciarse con la revisión de la literatura, por un lado la definición del fenómeno y por otro, la definición de sus características principales.

Uno de los primeros trabajos realizados fue de Forehan & Gilmer (1964), estos autores refieren al clima organizacional como sinónimo de ambiente organizacional y su

estudio es visto como objeto de interés de una nueva disciplina que, en la época, los autores ven surgir: la Psicología Organizacional. Esta nueva ciencia se enfocaba en el comportamiento organizacional, enfatizaba la comprensión del impacto de los nuevos cambios ocurridos al interior de las organizaciones, tenían sobre el clima: “la personalidad de la organización”.

Para Forehan y Gilmer (1964), el clima organizacional es comprendido como “un conjunto de características que describen una organización y que: a) la distinguen de otras, b) son relativamente duraderas a lo largo del tiempo y c) influyen el comportamiento de las personas en la organización” (p.32). En relación con su medición, afirman, los problemas son semejantes a los enfrentados por los estudiosos del comportamiento individual, pues la personalidad sería para el individuo lo que el clima es para la organización.

Estos autores, apuntan aspectos como el tamaño de la organización, número de accidentes y cantidad de niveles jerárquicos los cuales son descritos como indicadores del clima. También, las estrategias de medición que sugerían revelan que la percepción de los funcionarios ya tenía un papel importante; era uno de los mecanismos utilizados para coleccionar información sobre el clima de la organización.

Un segundo estudio realizado con el objetivo de analizar las definiciones conceptuales de clima organizacional, así como la evolución de este campo es el realizado por James y Jones (1974). El trabajo de estos autores, tiene como base publicaciones científicas que van desde 1958 a 1973 y se organiza de tal forma que revisa los aspectos teóricos que conciernen al clima organizacional. Así, presentan tres propuestas diferentes pero no excluyentes de medición del clima organizacional: a) la medición organizacional de

atributos múltiples, b) medición organizacional de atributos perceptuales y c) medición individual de atributos perceptuales.

Primeramente, en la propuesta que se refiere a la medición organizacional de atributos múltiples, el clima es visto exclusivamente como un conjunto de características organizacionales. Desde esta perspectiva, el clima organizacional está compuesto por conjunto de elementos o dimensiones de la organización como contexto, estructura, procesos, ambiente físico y sistema de normas y valores. Cada dimensión condensa según James y Jones (1974), una serie de características de la organización.

En la propuesta de medición de atributos perceptuales, el clima es comprendido como un conjunto de atributos de la organización que puede ser inferido a partir de la forma como está entre sus miembros y con el medio ambiente en que se encuentra inserto. El clima traducido como un modo de ser de la organización, sería percibido por los miembros y estas percepciones, por su vez, serían de vital importancia para dar dirección al comportamiento de esos individuos. Siguiendo este abordaje, el clima organizacional es una variable situacional o una descripción “del momento” de la organización.

Las publicaciones realizadas por James y Jones (1974), que se refieren a esta concepción, dibujan como dimensiones constitutivas del clima organizacional la autonomía individual, la estructura impuesta por el papel desempeñado, la orientación de las recompensas y a consideración de los estudios a realizar, confianza y soporte.

En el caso de la tercera propuesta, denominada medición individual de atributos perceptuales, el clima global es visto como la percepción global de la organización, sustentada por los individuos que la componen. Según los autores, la percepción global se refiere a la interacción entre características personales y organizacionales. Benjamín

Schneider, considerado por James y Jones (1974), como uno de los representantes de este abordaje, afirma que las percepciones del ambiente organizacional, de un patrón de funcionamiento y de los mecanismos de acción, son organizadas por quien percibe, buscando construir una estructura comprensible.

Esa percepción global, resultante de la interacción del individuo con su ambiente organizacional, es la suma de la percepción de las diversas partes. Se trata de un todo dinámico, construido a manera de obtener una estructura psicológicamente significativa (Schneider, 1975) en Puente-Palacios y Fernández (2013). De esta manera, el sujeto que describen deja de ser un elemento pasivo que capta las características organizacionales y apenas responde a ellas. Pasa a ser el centro, donde el clima organizacional se construye. Este cambio de perspectiva es considerada la mayor aportación de este abordaje.

A partir del trabajo presentado por James y Jones (1974), se concluye que hubo un cambio en la comprensión del clima organizacional, en relación a la presentada por Forehan y Gillmer (1964). Este cambio es respecto al reconocimiento que se le da al papel que fundamental desempeñado por los miembros de la organización, debido a que son los responsables del clima organizacional a partir del significado que le otorgan a aquello que perciben. De la forma, el clima organizacional deja de ser percibido como un elemento aislado para ser percibido como un significado global que el individuo atribuye a la organización.

Una tercera aportación para presentar la evolución del clima organizacional, es el realizado por Schneider y Reichers en 1983. Estos autores publicaron un artículo sobre el origen del clima organizacional, donde presentan un resumen de los tres abordajes

identificados por ellos, los cuales denominan: abordaje estructural, abordaje fricción-acción y abordaje interactivo.

El abordaje estructural, visto desde la perspectiva de los autores, explica el surgimiento del clima organizacional a partir de elementos objetivos de la organización, como tamaño, centralidad, número de niveles jerárquicos, tipo de tecnología utilizada en la producción. Este conjunto de características compone la llamada estructura organizacional que, según este abordaje, diseña y establece el clima organizacional.

En el segundo abordaje, denominado fricción-acción, el origen del clima está en las percepciones individuales. La similaridad de esas percepciones sería el resultado de un proceso de selección realizado por la organización como por los individuos que en ella se vinculan. Este proceso de escogida mutua explicaría la homogeneidad de las percepciones de los miembros y por lo tanto, la similaridad de sus interpretaciones sobre los aspectos organizacionales.

El último abordaje planteado por Schneider y Reichers (1983) denominado abordaje interactivo, constituye una nueva forma de comprender el clima para describir el origen del fenómeno en las organizaciones. Según esta propuesta, el clima surge de la interacción de los miembros de un grupo de trabajo. En este proceso de interacción, los individuos aprenden lo que les es esperado, o lo que es permitido o no, y lo que la organización puede ofrecerles. Conforme pasa el tiempo, estas percepciones van siendo ajustadas o fortalecidas con base en la experiencia de los sujetos.

A diferencia de las propuestas anteriores, esta consigue explicar la existencia de climas diferentes, en la misma organización, a partir del reconocimiento de la diferencia de las interacciones ocurridas en los diversos grupos que coexisten en la organización. Desde

la perspectiva del abordaje interactivo, el clima organizacional no tiene una orientación extremadamente objetiva ni subjetiva, pues se desarrolla a lo largo del tiempo. El cambio más significativo en el concepto de clima organizacional, presentado por estos autores, es el énfasis en el aspecto social. El clima deja de ser concebido como un elemento que ocurre dentro del individuo, para ser analizado a la luz de una perspectiva social.

Uno de los últimos trabajos desarrollados con el objetivo de discutir la evolución del concepto de clima organizacional, así como sus diversas concepciones, es el realizado por Moran y Volkwein (1992). Estos autores describen y discuten tres abordajes encontrados en la revisión de la literatura realizada por ellos (Estructural, Perceptual e Interactiva) y proponen una nueva concepción que acompaña, según su criterio, los nuevos rumbos de las investigaciones en Psicología Organizacional.

El aporte innovador realizado por estos autores respecto a la forma de concebir el clima organizacional, es el denominado Abordaje Cultural, en el cual es defendido que el clima organizacional es fuertemente influenciado por la cultura de la organización en la cual los individuos están insertos. Este abordaje está relacionado con una nueva corriente teórica conocida como paradigma interpretativo, según el cual los grupos en las organizaciones amoldan el sentido común en relación a la historia, los valores, intencionalidad y propósito de las acciones organizacionales, por medio de la interpretación colectiva.

A este respecto, Moran y Volkwein (1992) comentan que hay un cambio de foco psicológico primario inherente al abordaje interactivo, para un foco sociológico. El centro de análisis deja de ser el individuo que percibe y pasa a ser el grupo de personas que “vive” la organización.

La diferencia fundamental entre el Abordaje Interactivo y el presentado por éstos últimos los autores, radica en la comprensión que patrones de comportamiento no constituyen solamente reflejos de procesos cognitivos aprendidos en un proceso de estímulo y respuesta. Esos comportamientos, según los autores, están sustentados en la cultura de la organización, la cual a su vez, está basada en un sistema de significados compartidos por el grupo. A partir de esta concepción, Moran y Volkwein (1992) afirman que la cultura constituye el contexto para la interpretación y organización del sistema de significados en el cual las interacciones sociales acontecen.

El clima organizacional, una vez que tiene como base la cultura de la organización, está fuertemente influenciado por ella, pues las interpretaciones de los elementos percibidos sufren influencia de las redes de significados socialmente construidos. El clima organizacional es creado por un grupo de individuos que integra y comparte un marco de referencia abstracto y común (la cultura organizacional), que viene a tomar la forma de significados atribuidos al “ser” y “hacer” de la organización. El Abordaje Cultural constituye una de las concepciones más actuales y completas sobre el clima organizacional, dado el reconocimiento del papel fundamental de la cultura como elemento básico de influencia de los eventos que ocurren en la organización.

Puente-Palacios y Fernández (2013) refieren que la importancia de la presentación de este recorrido teórico a lo largo de la evolución del concepto clima organizacional, es el cambio del constructo a lo largo del tiempo, así como el utilizar este conocimiento en el momento de análisis de las propuestas de intervención en la organización. Estas propuestas, objetivan a mejorar el clima, entre tanto, la estrategia adoptada obedece en última instancia (o debería obedecer) la forma como el clima es definido y concebido en su origen.

1.1.3. Enfoques y Tipos de Clima Organizacional.

Además de la definición del concepto y evolución de clima organizacional mencionados con anterioridad, es preciso resaltar los diferentes enfoques que se han considerado a lo largo del tiempo para su estudio, tal como mencionan Pérez de Maldonado, Maldonado y Bustamante (2006).

Alvarez (1992) define que existen tres enfoques para el abordaje del clima organizacional: el objetivo, el subjetivo y el integrado. El clima organizacional cuando es visto como un factor objetivo, se define como un conjunto de características permanentes como son el tamaño de la organización, la estructura, la complejidad de los sistemas, el estilo de liderazgo y la orientación de las metas.

En el enfoque subjetivo es la percepción de los miembros lo que define el clima, aunado a otro aspecto que este enfoque cita, la percepción que los trabajadores tienen del comportamiento de sus superiores. En el enfoque integrado se toman en cuenta tanto lo objetivo como lo subjetivo, destacando aspectos como son los factores personales tales como motivos, valores y percepciones de los miembros de la organización; las variables estructurales como la tecnología, sistemas de recompensa y sistemas de autoridad; y por último, las metas operativas del sistema que manifiestan los estados futuros de la organización.

Likert (1967 en Brunet, 1987), plantea la teoría del clima organizacional o de los sistemas de la organización que permite vislumbrar en términos de causa y efecto la naturaleza de los climas que se estudian y analizar el papel de las variables que conforman el clima que se observa. Para el autor 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 su información, su percepción, esperanza, capacidad y valores.

La reacción que tiene el individuo ante cualquier situación siempre está en la función que la percepción tiene de ésta. Lo que cuenta es cómo 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 (Escamilla, 2004).

De esta manera, es posible separar los 4 factores principales que influyen sobre la percepción individual del clima y que podrían explicar la naturaleza de éstos en una organización.

Estos factores se definen como: los parámetros ligados al contexto, a la tecnología y la estructura misma del sistema organizacional; la posición jerárquica que el individuo ocupa en la organización incluyendo el salario que gana; los factores personales del individuo tales como la personalidad, las actitudes y el nivel de satisfacción y por último, la percepción que tienen los subordinados, los colegas y los superiores del clima de la organización.

Dada la combinación e interacción de estos factores se derivan dos tipos de clima organizacional o de sistemas, cada uno con dos subdivisiones que van desde un sistema muy autoritario a uno muy participativo (Brunet, 1987).

Likert (1951 citado por Brunet, 2007) clasifica el clima de acuerdo a las siguientes características:

Climas de tipo autoritario.

(a) Sistema I, Autoritarismo explotador. 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 dentro de 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 interacciones que existen entre los superiores y subordinados se establecen con base en el miedo y la desconfianza. Aunque los procesos de control estén 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 en forma de directrices y de instrucciones específicas.

(b) Sistema II, Autoritarismo paternalista. Es aquel en 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 los 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 subordinados se establecen con condescendencia por parte de los superiores y con precaución por parte de los subordinados. Los procesos de control permanecen 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. La dirección juega mucho con las necesidades sociales de los empleados que tienen la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y duradero.

Clima de tipo Participativo

(c) 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 con un sentimiento de responsabilidad en los niveles superiores e inferiores. Puede desarrollarse una organización informal, pero esta se puede negar o resistir a los fines de la organización. Este clima presenta un ambiente dinámico en la que la administración se da bajo la forma de objetivos por alcanzar.

(d) Sistema IV, Participativo 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. Existen responsabilidades acordadas en los niveles de control con una implicación muy fuerte en los niveles inferiores. Las organizaciones formales e informales son frecuentemente las mismas. Los subordinados y la dirección forman equipo para alcanzar los fines y objetivos de la organización (p.30).

1.1.4. Dimensiones del clima organizacional.

A fin de explicar el clima organizacional, como un conjunto de elementos que se combinan para influir en las percepciones compartidas de los individuos acerca de la organización, diversos autores manifiestan ciertas interacciones que podrían favorecer el establecimiento del clima organizacional, por ejemplo, Litwin y Stinger (1978) en Izquierdo, Sánchez y Zuluaga (2005), postulan la existencia de siete dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada organización, cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la misma, tales como:

1. Estructura: Representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones en las que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal y bien estructurado.
2. Responsabilidad: Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas con su trabajo, es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.
3. Relaciones: Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.
4. Cooperación: Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros

empleados del grupo, el énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

5. Estándares: Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que ponen las organizaciones sobre las normas de rendimiento.
6. Conflictos: Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.
7. Identidad: Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo, en general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

Martins, Oliveira, Pereira y Souza (2004) en la revisión de la literatura internacional, parten de 12 aspectos, frecuentemente citados como componentes del clima organizacional, comprendido por las autoras como “percepciones e interpretaciones comunes de actividades del ambiente y las políticas que caracterizan a la organización” (p. 41).

El instrumento construido por las autoras está formado por cinco factores:

- a. Apoyo del jefe y de la organización, existencia de comportamiento de soporte afectivo, estructural y operacional del jefe y de la organización para con los empleados en el desempeño del trabajo.
- b. Recompensa, diversidad de formas utilizadas por la organización para estimular la calidad, la productividad, el esfuerzo y el desempeño del trabajador.
- c. Confort físico, se refiere al ambiente físico, la seguridad y el confort proporcionado por la organización a las personas.

- d. Control/presión, aquellos que son ejercidos por la organización y los jefes sobre el comportamiento y desempeño de las personas.
- e. Cohesión entre colegas, vínculo entre los compañeros y el equipo de trabajo.

Dado que el clima organizacional es un fenómeno perceptual construido por medio de las experiencias compartidas, que sirve de guía para el comportamiento de los individuos, Puente-Palacios y Carneiro (2005 en Moreira, 2009), validaron una escala de medición del clima para un contexto de equipos de trabajo, que presentaron dos factores con dos facetas cada uno:

1. Gestión del trabajo: relación del trabajo con sus demandas y gestión.
 - a) Innovación y desempeño, interés de los miembros en desarrollar nuevas estrategias para el cumplimiento de sus tareas.
 - b) Autonomía, involucramiento de los miembros para la toma de decisiones.
2. Gestión de las relaciones: relaciones interpersonales con los miembros del equipo y al mismo tiempo de éstos con los líderes.
 - a) Relación responsable-miembro, relaciones establecidas con los miembros de la organización y sus líderes.
 - b) Reconocimiento, percepción de los miembros en relación a las recompensas recibidas por sus contribuciones hechas al trabajo.

En el análisis de los instrumentos encontrados en la literatura, se identifica la coincidencia de diversos factores que los investigadores han medido respecto al clima organizacional y su relación con diferentes variables, siendo que en algunos casos se enuncian de manera reiterativa (como son la autonomía, el sentido de pertenencia y cohesión, apoyo del jefe y relación con los subordinados) o en un sentido que puede

discrepar para su estudio de un autor a otro (algunos mencionan la importancia del ambiente físico, otros la solución de conflictos y otros tantos las recompensas).

1.1.5. Papel del Clima en el escenario organizacional.

Los antecedentes de clima organizacional muchas veces son confundidos con sus componentes. Para Tamayo (1999), factores como comunicación y liderazgo son ejemplos de esa confusión. Los antecedentes de clima más comúnmente apuntados a nivel individual son los valores de las personas (deseo de claridad, armonía y justicia, deseo de desafíos, independencia y responsabilidad, deseo de facilitación del trabajo, soporte y reconocimiento, así como el deseo de relacionamiento social) y las características de la personalidad.

A nivel organizacional la estructura aparece como uno de los principales antecedentes y está compuesta por la línea jerárquica, número de niveles organizacionales, tamaño de la organización, tamaño de la subunidad, tramo de control, grado de centralización y grado de jerarquización (Tamayo, 1999). Otros dos antecedentes principales son el tamaño de la organización y la integración con el equipo de trabajo.

Brunet (1987), describe que existen tres tipos de variables que determinan las características propias de una organización: las causales, las intermedias y las finales. En coincidencia con lo anterior, Fernández, De Oliveira, Freitas, Pereira y Rabelo (2004) mencionan que al ser un constructo complejo, el clima organizacional puede ser estudiado como causa (vista como variable antecedente), como efecto (variable consecuente) o como una condición intermedia (variable moderadora).

Las variables causales independientes son las que determinan el sentido en que evoluciona una organización así como los resultados que ésta obtiene. Estas no incluyen más que las variables independientes susceptibles de sufrir una modificación proveniente de la organización y de los responsables de ésta, comprenden la estructura de la organización y su administración como son las reglas, decisiones, competencia y actitudes. Estas se distinguen por dos rasgos esenciales, por un lado pueden ser modificadas y transformadas por los miembros de la organización que al mismo tiempo pueden agregar nuevos componentes y por otro lado, son variables de causa efecto, lo cual permite que al modificarse, se cambien las otras variables, pero no sufren la influencia de las otras variables.

Las variables intermedias 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, los cuales constituyen los llamados procesos organizacionales.

Las variables finales son llamadas también llamadas variables dependientes son las que pueden resultar del efecto de las dos anteriores y reflejan los resultados obtenidos por la organización, como puede ser la productividad, los gastos, pérdidas y ganancias; se puede decir que estas variables se refieren en particular a la eficacia organizacional.

1.2. Políticas Institucionales

1.2.1. Políticas, reglas y procedimientos.

Las organizaciones se valen de una serie de procesos y procedimientos que les permiten conducir sus estrategias con miras al cumplimiento de una serie de objetivos

establecidos previamente. Desde un punto de vista general, la dirección de las organizaciones trata de definir su funcionamiento interno, diseñando sus políticas de tal manera que éstas les permitan aprovechar las oportunidades que les brinda el entorno de acuerdo con sus capacidades y recursos. Cuando las políticas responden a una estrategia y, como tal, si éstas se encuentran predefinidas, representan un factor favorable que permite conducir de una forma adecuada las actividades emprendidas por las organizaciones.

Pfeffer (1993) describe que las políticas son: “las actividades que se llevan a cabo en las organizaciones para adquirir, desarrollar, usar el poder y otros recursos para obtener los resultados que un individuo desea en una situación en la que hay incertidumbre o desacuerdo por las opciones” (p. 341).

Por su parte Hampton (2003) menciona que las políticas son pautas para la toma de decisiones, que contienen un objetivo y al mismo tiempo guían a gerentes y empleados para afrontar alguna situación en particular, independientemente del momento reduciendo la incertidumbre.

Las políticas pueden manifestarse de dos formas: explícitas e implícitas (tácitas). Las primeras, son formulaciones escritas u orales que proporcionan a los encargados de tomar decisiones la posibilidad de analizar información que les permita escoger entre diferentes alternativas u opciones. Las implícitas a su vez, no se declaran de manera oral o escrita, sino que se hallan dentro del patrón establecido de las decisiones (Hampton, 2003). De la misma forma, el autor manifiesta que las políticas pueden ser implícitas por el hecho de que nadie se ha tomado la molestia de formularlas, por lo que en la práctica, las políticas implícitas contradicen las explícitas, ya sea por el momento en el que ocurre la toma de

decisiones, los intereses de los administradores o en su caso las intenciones de la organización.

Reyes (2007) explicita que normalmente las políticas se formulan en la cima de la organización y pueden traducirse en disposiciones concretas o normas, para cumplir con tres funciones generales: inspirar, interpretar y suplir normas. Por lo tanto, una política es una ruta que facilita el camino para la toma de decisiones pues con ello, se transmiten órdenes indirectas de los niveles superiores organizacionales a los niveles inferiores, tratando de determinar una conducta.

En este sentido, Arias y Heredia (2006) refieren que por medio de las políticas se siente la influencia en toda la organización de las actitudes de la directiva. Así, estos autores las describen como líneas generales de conducta que deben establecerse con el fin de alcanzar sus objetivos.

A diferencia de la política que constituye una guía para pensar y decidir, Hampton (2003) describe que los procedimientos son una guía para actuar y en su caso, métodos para llevar a cabo las actividades; mientras que las reglas, pueden definirse como las prohibiciones formuladas de una acción o exigencia que debe cumplirse.

Robbins y Coulter (2010) cuando se trata de procedimientos, los definen como una serie de pasos secuenciales interrelacionados que un administrador puede aplicar a fin de responder un problema estructurado mientras que una regla es una declaración explícita que indica a un administrador lo que debe y no debe hacer. Los jefes o administradores a menudo, aplican reglas y procedimientos cuando enfrentan un problema bien estructurado porque son fáciles de realizar y garantizan consistencia en las acciones o reacciones.

Así, la diferencia entre reglas, procedimientos y políticas radica en el hecho de que las últimas son guías que encauzan el pensamiento de los administradores en una dirección específica en lugar de señalar específicamente lo que debe hacerse, pero que en ocasiones, incluyen cierta ambigüedad que deja la interpretación al criterio de la persona que tomará la decisión.

En este sentido Reyes (2007) argumenta:

“La principal confusión ocurre entre políticas y reglas. Muchas de las - políticas - llamadas por algunas organizaciones no son más que reglas. La regla no deja campo de decisión o elección a quien se delega responsabilidad y autoridad, sino tan solo le permite analizar si el caso concreto que debe resolver, se encuentra o no comprendido dentro de la regla que se impone. La política en cambio, busca señalarle los criterios generales que han de orientar la acción en el mismo sentido, pero no son aplicables por sí mismas, mientras que el administrador no tome una decisión dentro del campo que esa política dejó a su criterio”. (p. 250).

Gil y De la Fuente (2007) relacionan de manera particular la política con los objetivos y fines cualitativos de la organización, mientras que otros las conciben como una norma de conducta o un enunciado general que guía la toma de decisiones e incluso, como los límites entre los que pueden tomarse las decisiones y que dirigen éstas hacia los objetivos.

De esta forma, la política de una empresa puede situarse a distintos niveles organizativos y tener un carácter de mayor o menor generalidad. Puchol (2007) afirma que aunque las políticas son amplias, no quiere decir que sean ambiguas. Por ello, Arias y

Heredia (2006) especifican que una política debe cubrir con ciertos requisitos en su elaboración, entre los que destacan:

1. Estabilidad, entendida como la consistencia y fundamentación que permite una orientación clara para quien la lleva a cabo.
2. Flexibilidad, a fin de que pueda adaptarse a las necesidades que pueda demandar su ejecución.
3. Inteligibilidad, es decir, que pueda ser clara y evite las malas interpretaciones.
4. Practicabilidad, lo cual indica que debe ajustarse a las necesidades del momento organizacional.
5. Sinceridad, que quiere decir, que debe existir congruencia entre lo indicado y lo que se ejecuta, a fin de no ocasionar frustraciones o conflictos.
6. Efectividad, que sea llevada a cabo.
7. Participación en su elaboración, en síntesis convencer a los trabajadores de sus ventajas, esto se logra involucrándolos en su elaboración.

Reyes (2007) indica que pueden existir tres problemas fundamentales en la elaboración de políticas: “(a) que sólo basta con usar la expresión “es política de esta empresa que...”, (b) añadiendo a lo anterior: “en la medida de lo posible...” y (c) fijarlas en términos de márgenes o límites”. (p. 250).

Concretamente el autor menciona que, según la forma de originarse las políticas se clasifican en: (a) extremadamente impuestas, que son las que se establecen en la normatividad o legislación vigente; la conveniencia del conocimiento de estas políticas para los administradores es importante para que su dirección sea la adecuada; (b) de apelación, que se forman a través de consultas que los jefes intermedios hacen a los superiores,

formándose así, por tres o cuatro resoluciones semejantes, una norma de interpretación o aplicación; (c) expresamente formuladas, las que de una manera convincente, precisa, consiente y de preferencia por escrito se formulan con el fin de que puedan regir en términos generales un campo determinado; y (d) implícitas, son las que se establecen por la costumbre que existe en la organización de actuar siempre bajo determinado criterio o en un sentido en particular. También pueden clasificarse en generales o particulares en función de su extensión o de su aplicación a uno o más departamentos.

La importancia en la formulación adecuada de políticas, es decisiva porque son indispensables para la adecuada delegación de responsabilidades ya que sin ella es imposible que el delegado ejecute su función para lograr los objetivos propuestos. En lo particular, para el adecuado funcionamiento de las políticas debe prestarse especial atención en los siguientes aspectos:

- (1) Cuidarse que las políticas que vayan a influir en la actividad de una sección, departamento o de toda la organización queden claramente fijadas, de preferencia por escrito, ya que cuando no se cuida que con toda claridad se fijen y coordinen, suelen existir políticas que se contradigan o en su caso, quedar muchos casos de toma de decisiones sin políticas;
- (2) Siendo el fin de las políticas el hecho de orientar la acción es indispensable que sean conocidas debidamente en el ámbito donde serán aplicadas y que de preferencia esta difusión sea por medios orales;
- (3) Debe procurarse que exista alguien que coordine o interprete válidamente la aplicación de las políticas (jefes de área o directivos), pues de otro modo pueden ser diversas y contradictoriamente aplicadas. Como éstas no son normas

concretas sino principios generales de acción, se corre el riesgo de que quienes han de ejecutarlas las entiendan en sentido diverso o contrario;

- (4) Debe fijarse un término en la cual toda política sea revisada, con el fin de considerar que se considere vigente alguna que en realidad ya no lo está o que se crea cubierta por las actuales algún campo nuevo que carece de política al respecto. (Reyes, 2007, p. 252)

Las políticas en conjunto con los procedimientos y reglas reflejan los valores, enseñan métodos, exigencias y al mismo tiempo repercuten en el clima que se desarrolla en la organización.

En conclusión, las políticas son formulaciones que orientan la toma de decisiones, que obligan a la dirección a no traspasar los límites impuestos por la misión, los objetivos y las estrategias. Su importancia reside en el hecho de que con ellas, se representa la posición oficial de la empresa ante determinadas situaciones, ayudando a los directivos a tener la certeza de cuál debe ser su proceder en los procesos organizacionales así como fijar la conducta de los empleados ante lo que puede o no hacerse (Puchol, 2007).

1.2.2 Políticas y estrategias.

Según Mitzberg, Quinn y Voyer (1997) en el campo de la administración, una estrategia, es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. Una estrategia bien formulada ayuda a poner orden y asignar, con base tanto en sus atributos como en sus deficiencias internas, los recursos de una organización, con el fin de lograr una

situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes inteligentes.

Según Johnson y Scholes (2001) estrategia es la dirección y el alcance de una organización a largo plazo, y permite conseguir ventajas para la organización a través de su configuración de recursos en un entorno cambiante, para hacer frente a las necesidades de los mercados y satisfacer las expectativas. De lo anterior se entiende la estrategia como un patrón a seguir para el logro de sus metas. Dicho patrón contiene el conjunto de acciones a seguir, en forma de planes específicos y con metas bien definidas, que contribuyen a un esfuerzo común por el cumplimiento de la misión de la organización.

Johnson y Scholes (2001) describen las siguientes estrategias, y afirman que estas existen en los distintos niveles de una organización:

- a. Estrategia corporativa: está relacionada con el objetivo y alcance global de la organización para satisfacer las expectativas de los propietarios o principales directivos y añadir valor a las distintas partes de la empresa.
- b. Estrategia de unidad de negocio: la estrategia se refiere a cómo competir con éxito en un determinado mercado. Una unidad estratégica de negocio (UEN) es una parte de la organización para la que existe un mercado externo concreto de bienes y servicios.
- c. Estrategias operativas: se ocupan de cómo los distintos componentes de la organización, recursos, procesos, personas y sus habilidades, contribuyen de manera efectiva a la dirección estratégica, corporativa y de negocio.

Por otro lado, la administración estratégica, la cual se llama también política de negocios, se refiere a la dirección de empresas, por lo que es de especial interés y tarea

principal del director de la empresa. Las empresas independientemente de su tamaño y características siempre se encuentran compitiendo por recursos, clientes, y nuevos mercados con el fin de lograr mayores beneficios.

Por esta competencia, las empresas tienen que tomar decisiones estratégicas para sobrevivir. Algunas de estas decisiones tienen que ver con el establecimiento de metas generales y funcionales, la selección de productos y servicios, el diseño y configuración de políticas acerca de cómo la empresa se posiciona en el mercado, la elección de un nivel apropiado de diversificación y de tamaño de la empresa, el diseño de una estructura organizacional acorde a las estrategias que haya seleccionado y políticas acerca de cómo definir y coordinar el trabajo de los directivos y empleados.

1.3. Educación Superior

1.3.1. Definición de Educación Media Superior y Superior.

El artículo 37 de la Ley General de Educación (LGE) señala que: “El tipo medio-superior comprende el nivel de bachillerato, los demás niveles equivalentes a éste, así como la educación profesional que no requiere bachillerato o sus equivalentes”. El bachillerato es inmediatamente posterior a la educación secundaria, se cursa en dos o tres años y es de carácter propedéutico para cursar estudios superiores. El objetivo del bachillerato general es ampliar y consolidar los conocimientos adquiridos en secundaria y preparar al educando en todas las áreas del conocimiento para que elija y curse estudios superiores.

Por otro lado, un elemento importante del orden jurídico que regula la educación superior en el país, lo constituye la Ley para la Coordinación de la Educación Superior (LCES), que fue aprobado por el Congreso de la Unión en diciembre de 1978. Dicha ley

precisa conceptos y normas anteriormente ambiguas, define la participación de los gobiernos municipal, estatal y federal en el apoyo que se debe ofrecer a la educación superior y establece las bases para la creación de un auténtico sistema de las IES que conforman ese nivel educativo.

La LCES define a la educación superior como: “aquella que se imparte después del bachillerato y comprende la educación normal, la tecnológica y la universitaria incluyendo las carreras cortas y los estudios encaminados a obtener los grados de licenciatura, maestría y doctorado, así como cursos de actualización y especialización”.

Establece, en su caso, que a falta de disposición expresa, se aplicarán los criterios de la Ley Federal de Educación.

1.3.2. Diferencia entre la Educación Media Superior y Superior Pública y Privada.

La Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO, 2004) afirma que la mundialización es un proceso múltiple con consecuencias económicas, sociales, políticas y culturales para la educación superior. En su planteamiento, la UNESCO describe nuevas dificultades en una época en que los Estados-nación ya no son los únicos proveedores de educación y la comunidad académica ya no conserva el monopolio de la adopción de decisiones en materia educativa. Esas dificultades están relacionadas no sólo con cuestiones relativas al acceso, la equidad, la financiación y la calidad, sino que también abarcan la soberanía nacional, la diversidad cultural, la pobreza y el desarrollo sostenible.

De la misma forma la UNESCO (2004) recalca que un nuevo aspecto aún más fundamental es el de la aparición de una prestación de educación transfronteriza y del comercio de servicios educativos, que incorporan la educación a la esfera del mercado, lo que puede influir considerablemente en la capacidad del Estado para regular la educación tanto media superior, como superior en el marco de una perspectiva de política pública. La disminución de los fondos públicos y las opiniones económicas imperantes tienden a asignar un cometido menor al Estado y a los gobiernos en asuntos relacionados con la educación mientras que la función y la aportación del sector privado se han ampliado considerablemente. Esto está contribuyendo a un fortalecimiento del 'mercado de la educación' tanto en los países como mundialmente.

En el caso de México, el surgimiento de instituciones educativas privadas se encuentra legislada por el Artículo 3° Constitucional, Fracción IV, que permite su existencia y desarrollo para impartir educación en todos sus tipos y modalidades, otorgándole a los estados, la facultad para otorgar y retirar el reconocimiento de validez de dichas instituciones, bajo los términos que establezca la ley.

Acosta (2005) menciona que el mayor período de expansión y diversificación de la oferta de este sector ocurre a partir de los años setenta, en el que la matrícula, instituciones, personal y recursos empezó a crecer de manera acelerada, a tasa mayores que las universidades e institutos tecnológicos públicos, lo que derivó en un mayor número de instituciones privadas grandes, medianas y pequeñas. Según Muñoz, Núñez y Silva (2004), entre 1980 y el año 2003, la matrícula total de Educación Media Superior y Superior Privada en México creció en un 528%, superando el crecimiento que en el mismo período tuvo la educación pública (que alcanzó un crecimiento de sólo el 40%).

Así mientras que en 1980 estaban inscritos un total de 98 mil 816 estudiantes en alguna modalidad de la educación media superior y superior privada, en el 2003 la cifra asciende a un total de 620 mil 533 estudiantes. La tasa anual de crecimiento promedio de este sector en esos 23 años fue del 22%.

Los ritmos del crecimiento del sector obedecen a varias causas. Una de ellas es la incapacidad de sector público por absorber la demanda de los niveles previos a la educación superior, producto de restricciones financieras y presupuestarias, pero también como parte de una política pública de restricción a las universidades públicas y de diversificación de la oferta pública y privada en estos niveles educativos (Muñoz, Núñez & Silva, 2004). Otra de las causas del crecimiento tiene que ver con la práctica universalización de la educación básica (que cubre por disposición constitucional desde el preescolar hasta el nivel bachillerato), lo que ha generado desde hace varios años una demanda sostenida y creciente por educación media superior y superior.

La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos en el Artículo 3, Fracción VII, menciona que las universidades y las demás instituciones de educación media superior a las que la ley otorgue autonomía, tendrán la facultad y la responsabilidad de gobernarse a sí mismas; realizarán sus fines de educar, investigar y difundir la cultura de acuerdo con los principios de este artículo, respetando la libertad de cátedra e investigación y de libre examen y discusión de las ideas; determinarán sus planes y programas; fijarán los términos de ingreso, promoción y permanencia de su personal académico; y administrarán su patrimonio.

Acosta (2005), describe que la heterogeneidad de los establecimientos privados ha propiciado una gran segmentación del mercado en este mercado educativo, en donde los

bachilleratos y las universidades de elite (consolidadas y diversificadas en sus funciones y oferta, cuentan con infraestructura, recursos financieros, personal académico y administrativo profesionalizado, y que cobran matrículas solo asequibles para los estratos privilegiados de la población), coexisten con pequeños establecimientos particulares, que cuentan con infraestructura mínima, concentradas en ofrecer una o dos niveles educativos, que tienen menos de 500 alumnos, con poco personal docente, y que tiene costos relativamente bajos para los estudiantes.

La estructura del financiamiento de las instituciones privadas de educación media superior y superior mexicana, que fundamentalmente tiene que ver con la relación entre ingresos y egresos, y con los costos de la matrícula, así como sus modalidades de financiamiento, es una de las dimensiones menos conocidas y por lo tanto menos estudiadas de este sector. La razón fundamental es su carácter de información privada, no pública, y el recelo que las propias instituciones privadas tienen para dar a conocer este tipo de información (Acosta, 2005).

En lo que respecta al tipo de contratación de su personal, a diferencia de aquellos que laboran para el estado, que cuentan con sus características propias de contratación, promoción y permanencia, el personal que labora en las instituciones de educación superior en lo que se refiere a relaciones laborales, la fracción VII del artículo 3° Constitucional, dice que tanto el personal académico como del administrativo, se normarán por el apartado A del artículo 123 de la Constitución, en los términos y con las modalidades que establezca la Ley Federal del Trabajo (LFT) conforme a las características propias de un trabajo especial. Estas características especiales propias del trabajo en las universidades se encuentran contenidas en la LFT en los artículos 353-J al 353-U.

Relacionado con el tipo de contratación antes mencionado y con la lógica del pago de la matrícula por parte del estudiante, las instituciones de educación privadas imponen una mayor incidencia a atender sólo a algunos de los mercados laborales y a interactuar con ellos. Rama (2010) menciona que al mismo tiempo, se promueve con estas contrataciones una mayor regionalización de la educación al localizarse en el interior de los países, y además contribuye a ampliar las oportunidades salariales para los docentes no solo los que laboran en el sector público, sino también a los que se dedican exclusivamente a este sector, promoviendo el doble empleo y el aumento de los ingresos familiares de los profesionales, a partir del aumento de su jornada de trabajo en la educación privada a través del pago por horas de clase.

El sector privado tiene modalidades y estructuras diferenciadas, pero el peso de la gestión recae en la dirección superior. En general la dinámica es particularizada y carece de reglamentos de carrera académica. Son pocos los sistemas de ascenso en las estructura y de tipo de cooptación, los niveles de remuneración son por horas de clase variables y de profesores a tiempo parcial, con lo cual no hay verdaderas adscripciones de los docentes a las instituciones. Estas en general, tienen un mayor peso de personal estable de administrativos y personal operativo que ejecutan las instrucciones de la dirección por encima inclusive de las estructuras académicas (Rama, 2010).

Este autor destaca también, que la estructura vertebral de gestión es de tipo jerárquica y a través de la cadena de mando de la estructura del personal administrativo se mantiene la dinámica de funcionamiento de las instituciones. El personal académico estable cumple tareas administrativas, instrumenta decisiones de la alta dirección en los aspectos

académicos y en casos donde la norma no establece requisitos especiales académicos, se conforman como si fueran jefes de productos en una empresa de servicios tradicional.

Todas estas particularidades, permiten observar una dinámica diferente entre el personal que labora en las instituciones de educación privadas y los que se desempeñan en instituciones de educación públicas, dando origen así a variedad de estudios que los investigadores podrían ahondar, dependiendo de su línea de investigación.

1.4. Clima Organizacional y Política en Instituciones de Educación Media Superior y Superior.

Los altos niveles de comportamiento político en las organizaciones pueden ser una fuente de estrés para muchos empleados. La práctica de juegos, la actividad política y luchas de poder pueden crear fricción, resaltar la competencia disfuncional entre los individuos y los grupos, impactando de alguna forma en el clima organizacional (Gibson, Ivancevich y Donnelly, 2006).

A este tenor, Jones (2008) menciona que si una organización permite que los administradores usen las políticas para alcanzar sus objetivos establecidos, esta puede mejorar la efectividad y el clima organizacional. Algunas investigaciones que han estudiado los conceptos antes mencionados se describen a continuación.

Primero, a respecto del Clima Organizacional, Vázquez y Guadarrama (2001) trabajaron con un grupo de 345 personas de una población educativa quienes expresaron sus opiniones a través de un cuestionario que medía diez variables, cuyas respuestas fueron agrupadas de acuerdo con los sistemas de administración de Likert: explotador autoritario, benevolente autoritario, consultivo y participativo. Los resultados se analizaron por áreas y

por departamentos de la institución y las medias sitúan todas las variables en el sistema benevolente autoritario. Aunque en su mayoría desearían alcanzar el sistema consultivo, algunos reportaron que prefieren mantenerse en el lugar donde están y ninguno desea alcanzar el sistema participativo.

De este análisis se proponen algunas estrategias a seguir por la dirección de la institución, basadas en la capacitación de los directivos para el desarrollo de un estilo de liderazgo consultivo. Estos investigadores refieren que con base en las evidencias obtenidas del análisis del clima organizacional de este estudio, es recomendable que en las organizaciones educativas se implemente un sistema de valores, técnicas, políticas y procesos propios de instituciones de educación superior, acorde con las necesidades específicas del país y propiciar al mismo tiempo, la aplicación de las ciencias del comportamiento para mejorar las conductas detectadas tanto grupales como organizacionales con el fin específico de lograr una mayor efectividad y salud de la organización.

Por otro lado, Molina, Montejo y Ferro (2004) realizaron un estudio sobre el clima organizacional educativo en la Fundación Universitaria del Área Andina seccional de Bogotá, que involucró tanto a estudiantes, docentes y personal administrativo de los programas presenciales que se impartían. Estos utilizaron una metodología cuantitativa con la aplicación de la Prueba IMCOIES (Instrumento para la Medición del Clima Organizacional en Instituciones de Educación Superior de Gómez (2001) y cualitativa a través de grupos focales no directivos.

Entre los principales resultados que arroja esta investigación se encuentra que los aspectos académicos son percibidos como la principal fortaleza de la institución, así como

el respeto y el apoyo social. El ambiente físico, infraestructura y la equidad en las gratificaciones, deben ser aspectos por fortalecer. De igual manera entre las principales recomendaciones destacan la implementación de un proyecto denominado HERMES (Habilidades Sociales para el Mejoramiento del Entorno Social), que incluye la capacitación en comunicación y manejo de conflictos para estudiantes, docentes y administrativos.

Mujica y Pérez (2007) reportan un estudio realizado para gestionar el clima organizacional como una acción deseable en las universidades, utilizando tres enfoques: El primero desde una perspectiva conceptual del clima organizacional, estudiado por diversos investigadores en el ámbito universitario desde la década del noventa hasta la actualidad. En el segundo enfoque, se destacan aquellos problemas identificados en las universidades de América latina y el país Venezuela, muchos de ellos incluyen aspectos del clima organizacional que pueden ser abordados mediante la utilización de indicadores de gestión, que sirvan de herramienta reguladora en el control de la gestión de la gerencia universitaria. Por último, el tercer enfoque es expuesto desde una perspectiva de la gestión del clima organizacional académico, donde se consideró que cada día es necesario que la universidad gestionen el clima organizacional de manera favorable para que todos los miembros que son parte de ella alcancen la máxima calidad y productividad en el trabajo.

Estas investigadoras enfatizan que la gestión del clima organizacional en los diferentes niveles de la universidad hoy por hoy constituye un compromiso y una responsabilidad para los directivos o gerentes universitarios que deben actuar con determinación para establecer la calidad como valor fundamental que ha de incorporarse a las normas y políticas administrativas de la organización. De igual manera concluyen que

en la actualidad, las universidades requieren gestionar el clima organizacional a fin de obtener resultados de manera convenientes tanto para el trabajador como para la institución.

Cañellas, Castellanos, Piña, Yera, Mir y Sánchez (2007), mencionan en un estudio realizado en el Policlínico Universitario de Cienfuegos, Cuba que el estudio del clima organizacional es de gran importancia, porque constituye un elemento esencial en el desarrollo de la estrategia gerencial de una institución, posibilitándole al directivo una visión perspectiva de la organización y un elemento diagnóstico de la realidad.

Definen al mismo tiempo que el enfoque del clima organizacional según sus dimensiones, permite un estudio pluridimensional que puede contribuir a realizar un análisis más completo del fenómeno, el cual comprendería desde el punto de vista teórico varias dimensiones:

(a) La organizacional, que representa la idoneidad de la estructura administrativa de una institución, la cual, de acuerdo con su dimensión, características de entorno, área de una estructura organizativa que facilite el desempeño de las diversas funciones que conforman la organización. Incluye además, el perfil del recurso humano, el nivel y experiencia del personal profesional y técnico que la conforman y la adecuación y preparación específica de cada uno de ellos para las funciones que debe desempeñar dentro de la organización;

(b) la actitudinal, que se refiere a la disposición del personal de la empresa, en todas las áreas de actividad y a todos los niveles de la organización, a asumir de manera decidida y permanente la promoción de mejoras en las actividades que desempeñan. Liderazgo, disposición para la solución de problemas, creatividad, disciplina, solidaridad, sentido de

pertenencia, entre otros aspectos, representan elementos fundamentales de la dimensión actitudinal;

(c) la dimensión administrativa, en la que se pueden identificar rubros referidos a la administración de los recursos materiales, financieros y humanos de que dispone la institución. También abarca aspectos como relaciones laborales, control escolar y cumplimiento de la normatividad escolar, entre otros, e incluye criterios, mecanismos y procedimientos en la asignación de recursos para el desarrollo de las diversas actividades de la escuela; y por último,

(d) la dimensión pedagógico-curricular, que se refiere a los aspectos más relevantes de la institución, como los procesos de enseñanza y de aprendizaje. En esta dimensión es posible identificar el desarrollo de las actividades académicas que lleva a cabo la escuela para atender los requerimientos de los planes y programas de estudio; las prácticas de enseñanza de los profesores, así como el rendimiento escolar de los estudiantes, entre otros aspectos. También representa el punto nodal para valorar el grado de cumplimiento de los propósitos educativos encomendados a las escuelas normales.

Cañellas, Castellanos, Piña, Yera, Mir y Sánchez (2007) resaltan en su investigación que por lo general, toda organización institucional creada para la educación, se ha formado conscientemente para alcanzar fines y cumplir objetivos racionales, por lo que manifiesta un carácter instrumental como medio para la realización de intereses sociales y/o profesionales. En su interior se establecen relaciones sociales, sistemas de cooperación social que abarcan a grupos definidos de individuos y que poseen diversas formas de estructura, de actividad, de grupos y de dirección, las cuales constituyen aspectos parciales

de la vida social, y están relacionadas con las restantes esferas de la actividad humana y subordinadas a la sociedad, aun cuando disfrutan de cierta autonomía relativa.

Dentro del escenario local y en años recientes, en el área del Desarrollo Organizacional destaca la investigación realizada por Paredes (2012), llevada a cabo con los académicos que laboraban en tres preparatorias públicas, cuyo objetivo fundamental consistía en explorar, describir y comparar la percepción que éstos tenían con respecto al clima organizacional y la relación que éste tenía con la antigüedad laboral y otras variables sociodemográficas.

Esta investigación de tipo exploratorio descriptivo, fue desarrollada con una metodología mixta predominantemente cuantitativa en la primera fase y cualitativa en las dos últimas. En ella, se utilizó el instrumento de medición, Escala de Clima Organizacional-Universidad-Académicos (ECO-U-A) de Novelo, Barroso, Cárdenas, Cetina, Gamboa, Góngora y Mendoza (2011), construida y validada ex profeso para este estudio y consta de siete dimensiones: Liderazgo y Gestión de Conflictos, Prestaciones, Relaciones Interpersonales, Promociones y Estímulos al Desempeño, Trabajo en Equipo, Ambiente Físico e Identidad. Los resultados del Clima Organizacional en las tres preparatorias, indicaron que este era percibido como medianamente abierto y que existían fortalezas dentro de la organización en la dimensión de prestaciones, relaciones interpersonales e identidad, ésta última claramente definida, así como la identificación de áreas de oportunidad en las dimensiones restantes. Estos resultados también manifestaron algunas correlaciones y diferencias entre las variables sociodemográficas. A partir de lo anterior, se diseñó un plan de acciones de mejora establecido mediante acuerdo con los directivos y académicos de las tres preparatorias.

Destacando la importancia de los estudios presentados en este apartado al respecto del clima organizacional y a manera de conclusión, en función de lo que Escamilla (2004) refiere, para un administrador, el ser capaz de analizar y diagnosticar el clima de su organización, siempre será importante por tres razones:

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

Capítulo 2. Método

2.1 Objetivos de la Investigación

2.1.1 Objetivo General

Realizar el diagnóstico organizacional de una Institución de Educación Media Superior y Superior Privada en función de su clima organizacional y políticas institucionales.

2.1.2 Objetivos específicos:

1. Conocer el nivel clima organizacional de la Institución y si existen diferencias entre el personal directivo, administrativo y docente.
2. Describir la participación de los directivos, administrativos y docentes en la formulación, difusión y conocimiento de las políticas organizacionales.
3. Identificar cuál es la relación que existe entre el clima organizacional y las políticas institucionales de la Institución.

2.2 Preguntas de Investigación

1. ¿Cuál es el nivel de clima organizacional que existe en la Institución y se manifiestan diferencias entre el personal directivo, administrativo y docente?
2. ¿Cuál es la relación que existe entre el clima organizacional y las políticas institucionales de la Institución de Educación Media Superior y Superior Privada?
3. ¿Cuál es la participación de los directivos, administrativos y docentes en la formulación, difusión y conocimiento de las políticas organizacionales?

2.2.1 Hipótesis

En el presente trabajo de investigación busca confirmar las siguientes hipótesis:

H0 No existe relación estadísticamente significativa entre el clima organizacional y las políticas institucionales de la Institución de Educación Media Superior y Superior Privada.

2.3 Variables

2.3.1 Definición conceptual

Kerliger y Lee (2002), denominan la definición conceptual o definición constitutiva, como aquella que nombra con precisión un constructo a partir de otros. Las variables que serán utilizadas en el presente estudio serán las siguientes:

Variables independientes

1. Puesto en la organización: “trabajo desempeñado por una persona por la que cobra un salario”. .” (Diccionario Pequeño Larousse Ilustrado, 2008, p.856).

Variables dependientes

1. Clima Organizacional: “fenómeno perceptual duradero, construido con base en la experiencia, multidimensional y compartido por los miembros de una unidad de la organización, cuya función principal es orientar y regular los comportamientos individuales de acuerdo con los patrones determinados por ella.” (Koys y DeCottis, 1991, p. 266).
2. Políticas Institucionales: “son pautas para la toma de decisiones, que contienen un objetivo y al mismo tiempo guían a gerentes y empleados para afrontar

alguna situación en particular, independientemente del momento reduciendo la incertidumbre.” (Hampton, 2003, p.46).

2.3.2 Definición operacional

Puesto en la organización: es el cargo que ocupa el trabajador en la organización (directivo, administrativo o docente) y que selecciona en el apartado de datos generales utilizados en la aplicación del instrumento.

Clima Organizacional: definición obtenida con base en las respuestas del grupo estudiado a través de los resultados arrojados de la aplicación de la Escala de Clima Organizacional (ECO) de Novelo, Mendoza y Cetina (2006).

Políticas Institucionales: descripción obtenida con base en las respuestas del grupo estudiado a través de los resultados arrojados de la Escala de Políticas Institucionales (EPI) en la que se reflejan los lineamientos, reglas o pautas de conducta que los trabajadores esperan de la organización.

2.4 Participantes

En la presente investigación participaron 42 empleados de una organización de Educación Media Superior y Superior Privada de la ciudad de Mérida, Yucatán, 10 hombres (23.8%) y 32 mujeres (76.2%). Se utilizó para la aplicación de los instrumentos un censo poblacional debido al tamaño de la institución.

El rango de edad de los participantes es de 19 hasta 63 años; en cuanto al nivel de estudios se observa que 6 cuentan con secundaria, 6 con carrera técnica, 4 con bachillerato, 13 con licenciatura y 13 de ellos han concluido estudios de posgrado.

Respecto al estado civil, 17 participantes manifestaron estar solteros, 19 son casados y 6 refirieron estar divorciados o con alguna otra condición (viudo o separado).

En cuanto al puesto que ocupan en la organización 3 son directivos (7.1%), 17 son administrativos (40.5%) y 22 (52.4%) son docentes, (6 de bachillerato, 14.3%; 7 de licenciatura, 16.7%, 4 de cursos sabatinos (9.5%) y 5 de posgrado, 11.9%). El personal directivo y el administrativo se encuentran contratados por tiempo indeterminado y el personal docente por número de horas a impartir en el semestre/cuatrimestre.

La antigüedad que los trabajadores tienen en la organización, se puede observar en la tabla 1 que se presenta a continuación.

Tabla 1

Antigüedad de los trabajadores en la organización de Educación Media Superior y Superior

Antigüedad de los Trabajadores	Frecuencia	Porcentaje
Menos de un año	6	14.3 %
1-5 años	17	40.5 %
6-10 años	8	19 %
11-15 años	6	14.3 %
16-20 años	2	4.8 %
21-25 años	1	2.4 %
26 años o más	2	4.8 %
TOTAL	42	100 %

2.5 Tipo de Estudio

La presente investigación es un estudio no experimental de campo, exploratorio descriptivo y correlacional, con un enfoque cuantitativo debido a que pretende describir el clima organizacional así como la participación de los directivos, administrativos y docentes en el diseño, conocimiento y difusión de las políticas organizacionales y la relación que existe entre las diferentes variables.

Por otra parte, los planes de acción se realizarán con base en los resultados obtenidos del presente diagnóstico y dado que la plantilla de colaboradores de la organización no es numerosa, puede trabajarse con la totalidad de la población, tanto para el diagnóstico como para la intervención misma.

2.6 Instrumentos

Los instrumentos de medición que se utilizaron para la obtención de la información fueron la “Escala de Clima Organizacional (ECO)” de Novelo, Mendoza y Cetina (2006) y la “Escala de Políticas Institucionales (EPI)”.

La primera es una escala de tipo Likert que consta de 50 reactivos (véase Anexo), cuyas respuestas van en continuo de 1 a 5 significando: 1. Nunca (N), 2. Casi Nunca (CN), 3. Algunas Veces (AV), 4. Casi Siempre (CS), 5. Siempre (S). Tiene una confiabilidad de .906 y un porcentaje de varianza total explicada de 50.22%

De la misma forma, cuenta con ocho dimensiones que se describen en la tabla 2 junto con el número de reactivos que corresponden a cada una de ellas.

Tabla 2

Definición y número de reactivos de las Dimensiones de la Escala de Clima Organizacional, ECO.

Dimensión	Descripción	Reactivos
1. Estilo de Liderazgo y Remuneración	<p>Forma en la que el jefe inmediato utiliza su liderazgo para influir en el personal al realizar alguna tarea.</p> <p>Cubre los métodos, formas, estrategias, acciones, manera de dirigir y motivar a sus subordinados para que éstos realicen algún trabajo. Así como las características de los sistemas de remuneraciones monetarias y de recompensas de todo tipo que la organización ofrece a su personal, a través de los directivos y/o jefes, en correspondencia con la cantidad, calidad y complejidad de las funciones asignadas. Estos términos se refieren a aspectos monetarios y las posibilidades de: promoción, carrera funcionaria, recompensas, reconocimientos, retribución (material o moral), beneficios sociales, apoyos, crecimiento y desarrollo técnico-profesional, etc.</p>	15
2. Relaciones interpersonales	<p>Características de los vínculos interpersonales entre el personal de la organización, establecidos en el interior de la misma. Se refiere a: las relaciones humanas entre el personal de la organización, el tipo de atmósfera social y de amistades personales y/o grupales que se observa dentro de la organización, la existencia de comunicaciones abiertas y satisfactorias con sus superiores, etc.</p>	9

Tabla 2

Definición y número de reactivos de las Dimensiones de la Escala de Clima Organizacional, ECO (continuación).

3. Implicación	Grado en el que el personal se implica y participa en los objetivos de la organización así como se preocupa por su actividad y se entrega a ella. Se basa en: la identificación que experimentan los trabajadores con los objetivos y los programas de la organización como un todo, el sentimiento de unidad compartida (sentirse parte), el orgullo experimentado para el logro de metas organizacionales, etc.	5
4. Procesos de Evaluación	Forma en que el jefe inmediato, la organización o el propio empleado, procesan la información, la evalúan y con base en esa evaluación actúa en consecuencia. Abarca entre otros procesos: evaluar el desempeño, calificar al personal directivo o no directivo, analizar la información para tomar decisiones, etc.	4
5. Autonomía	Grado de autonomía, libertad, iniciativa y responsabilidad individual que el personal puede tener en la toma de decisiones y la forma de solucionar los problemas en su trabajo. Se apoya en la animación al personal de ser autosuficiente y a tomar iniciativas propias. Incluye: la responsabilidad, la independencia de los individuos y la rigidez de las leyes de la organización, etc.	5

Tabla 2

Definición y número de reactivos de las Dimensiones de la Escala de Clima Organizacional, ECO (continuación).

6. Ambiente Físico	Características físicas de la empresa, en lo general, así como las condiciones físicas de las áreas y herramientas de trabajo del personal, en lo particular. Abarca entre otras características físicas: iluminación, espacios, temperatura, color, textura, intemperie, ventilación, humedad, etc.	4
7. Comunicación	Naturaleza y forma que adopta la comunicación de la empresa, así como la manera de ejercerla. Se basa en las redes de comunicación que existen dentro de la organización y en la facilidad que tiene el personal de hacer que se escuchen sus opiniones, sugerencias y/o necesidades.	4
8. Gestión de Conflictos	Forma, estilo y manera que tiene la organización, directivos, jefes o el personal de confrontar y manejar los conflictos interpersonales y/o laborales dados entre el personal de la empresa. Este término se relaciona con: quejas, desconfianzas, pleitos, rumores, comentarios, injusticias, divergencias de opinión, etc.	4

En el caso de la Escala de Políticas Institucionales (EPI), fue diseñada específicamente para el desarrollo de la presente investigación, quedando organizada de la siguiente manera: cuenta con 18 reactivos tipo Likert cuyas respuestas van en un continuo

de 1 a 5 significando: (1) Totalmente en Desacuerdo, (2) En Desacuerdo, (3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo, (4) De acuerdo y (5) Totalmente de acuerdo (véase anexo).

Esta escala se encuentra integrada por dos dimensiones, puesto actual y conductas esperadas de la organización, las cuales se describen en la tabla 3, que a continuación se presenta.

Tabla 3

Definición y número de reactivos de las Dimensiones de la Escala de Políticas Institucionales, (EPI).

Dimensión	Descripción	Reactivos
1. Puesto Actual	Se refiere a aquellos aspectos que involucran las características, objetivos, satisfacción, oportunidades de promoción y permanencia en el trabajo que desempeñan las personas en la actualidad en la organización.	8
2. Conductas Esperadas de la Organización	Se refiere a aquellas cuestiones que involucran la forma en que la organización se conduce con sus empleados ante determinadas situaciones tales como: formas de contratación, castigos, distribución de descansos, vacaciones, entre otros.	10

De la misma forma, esta escala comprendió un tercer apartado que incluía tres preguntas abiertas con las que se pretendía indagar las percepciones de cada trabajador de la organización con respecto a la participación en el diseño, difusión, conocimiento e identificación con las políticas institucionales. Estas preguntas se mencionan a continuación:

1. ¿Has participado alguna vez en el diseño de alguna política organizacional de esta institución? (SI, NO, ¿por qué?)
2. ¿Conoce usted alguna política que caracteriza a esta la institución? (Si las conoce, mencione por lo menos una, si no las conoce, mencione a qué se debe esta situación).
3. En una escala del 1 al 10, ¿en qué medida se siente usted identificado con las políticas que esta organización maneja?

2.7 Procedimiento

Para el trabajo con la organización fue utilizado el Modelo de Desarrollo Organizacional de Faria Mello (2008), mismo que se presenta a continuación en la figura 1:

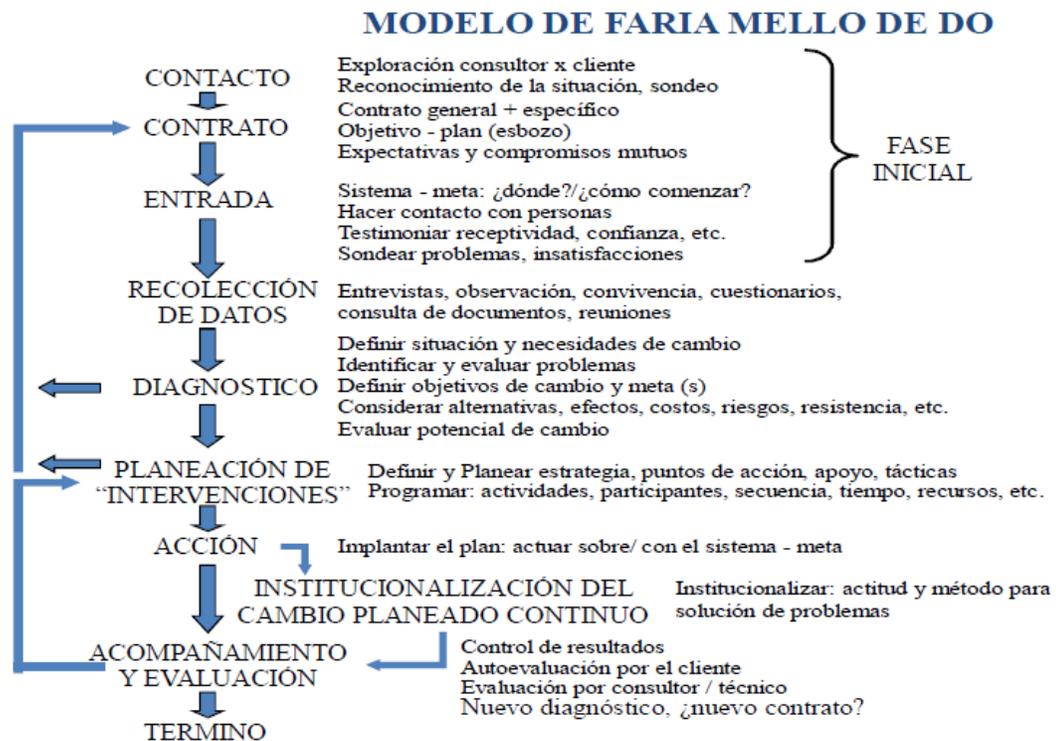


Figura 1. Modelo de Cambio de Faria Mello (2008).

A continuación se describen las etapas de desarrollo de dicho modelo:

1. Contacto: puede estar constituida por una o más reuniones o encuentros donde se realiza una exploración entre el consultor y el cliente, permitiendo iniciar un conocimiento mutuo y de reconocimiento preliminar de la situación por parte del consultor (De Faria, 2008).
2. Contrato: es el resultado de la etapa anterior, pues se supone que durante el primer contacto se indagó con respecto a lo que el cliente quiere obtener, lo que desea o espera del consultor, lo que el consultor puede ofrecer, lo que necesita del cliente, etc. (De Faria, 2008).
3. Recolección de datos y diagnóstico: implica la consideración de diferentes aspectos, factores o variables que informen sobre el mejor entendimiento posible de la situación real del cliente y del sistema-objetivo. La recolección de datos se puede hacer según diferentes procesos, aislada o combinada: por lectura de documentos (relaciones, registros diversos), observación, convivencia, entrevistas, cuestionarios, reuniones (De Faria, 2008).
4. Planeación de las intervenciones: se delimita qué intervención (o intervenciones) es la más adecuada para implementar de acuerdo con lo obtenido a partir del diagnóstico organizacional.
5. Acción: es la que hace referencia a la implementación de las intervenciones que han sido previamente planeadas. Una vez hecho lo anterior, se debe institucionalizar el cambio planeado continuo, a fin de que se vuelva parte de la cultura organizacional. Por lo tanto, cuando se han generado cambios, es importante socializarlos entre los miembros de la organización de todos los

niveles jerárquicos. Esto debe ser constante y se debe de monitorear en todo momento.

6. Acompañamiento y evaluación del programa: se sugiere que una vez que se han implementado las estrategias propuestas, el consultor debe evaluar si esas estrategias que implementó fueron o no efectivas para la organización, esto con el fin de mantener aquellas que hayan funcionado y modificar aquellas que no hayan resultado benéficas para el sistema cliente. En esta etapa se puede verificar si es necesario elaborar un nuevo contrato.
7. La etapa de término hace alusión a que lo más sano en cualquier proceso de intervención, al menos si se trata de una intervención en DO, es propiciar que el sistema cliente sea capaz de resolver por sí mismo sus problemas. Por lo tanto, se procura dar las herramientas necesarias a lo largo del proceso para que ellos puedan administrar por sí solos los cambios con respecto a la situación sobre la cual se intervino.

Es importante mencionar que para efectos de la presente investigación, se omiten las fases de acción, acompañamiento, evaluación y término, debido al corto tiempo que se tiene para el trabajo con la organización. Estas fases podrán ser abordadas fuera del proyecto de investigación de manera futura a solicitud del sistema cliente.

Capítulo 3. Resultados

Siguiendo el Modelo de Faria Mello (2008) descrito en la sección anterior, a continuación se presentan los resultados obtenidos en cada una de las etapas.

3.1 Contacto

Se realizó una entrevista con los Directivos de la Institución de Educación Media Superior y Superior en la que se les explicó brevemente la forma como trabajaría desde el enfoque de Desarrollo Organizacional, posterior a ello, los directivos expusieron algunas de las necesidades principales que identificaban dentro de la empresa, se realizaron diversos cuestionamientos al respecto y se agendó una segunda sesión de trabajo. Las necesidades principales de los Directivos se dirigían principalmente hacia el conocimiento de aquellos factores o variables que influían la percepción compartida de los trabajadores acerca de la organización y al mismo tiempo, saber si esa percepción se veía influida a partir de las decisiones o reglas que se formulaban y comunicaban para llevar a efecto los procesos que se desarrollan al interior de la institución.

3.2 Contrato

En esta reunión se determinaron los objetivos, expectativas y compromisos de ambas partes, se determinó el tiempo de trabajo y la metodología específica a utilizar. Se acordó trabajar con los directivos, administrativos y docentes de la institución así como se les expresó el manejo confidencial de la información generada.

3.3 Recolección de datos y Diagnóstico

Se informó a los trabajadores de la organización mediante un comunicado escrito, que serían partícipes en el proceso de diagnóstico de la organización, el objetivo del proyecto y la importancia del mismo. Este mecanismo fue acordado en conjunto con la Dirección Académica debido a que los docentes se encuentran contratados por horas y era complicado reunirlos a todos en un mismo momento. Junto con la circular, se les proporcionó por escrito el instructivo de llenado de los instrumentos, resaltando en él la importancia de su participación y veracidad de las respuestas generadas.

Los instrumentos fueron entregados a los trabajadores por conducto de la Coordinación Académica de la organización y éstos se recogerían debidamente contestados en un plazo no mayor a una semana, con el objetivo de evitar extravíos o pérdidas de información. Al tener los instrumentos de regreso, se procedió a la captura de los mismos en el programa estadístico SPSS v21.0 para la interpretación de la información.

Los resultados que se generaron de dicha interpretación se mencionan a continuación: primeramente, para dar respuesta a la pregunta ¿cuál es el nivel de clima organizacional que existe en la institución?, se utilizó la estadística descriptiva para conocer los puntajes medios en cada variable y de esta manera identificar el nivel alcanzado por cada dimensión (ver tabla 4).

Tabla 4

Medias y Desviaciones Típicas de la Escala de Clima Organizacional.

Variables	Número de Reactivos	M	DE
1. Estilo de Liderazgo y Remuneración	15	3.39	.689
2. Relaciones Interpersonales	9	3.71	.563
3. Implicación	5	3.83	.762
4. Procesos de Evaluación	4	2.89	.336
5. Autonomía	5	2.57	.797
6. Ambiente Físico	4	3.50	.403
7. Comunicación	4	3.89	.653
8. Gestión de Conflictos	4	3.26	.784
Clima Organizacional	50	3.41	.490

El nivel de clima organizacional fue determinado a partir de los puntajes medios de respuesta, debido a que en la tabla anterior, se puede observar que las variables procesos de evaluación y autonomía representan los puntajes más bajos de respuesta, lo cual representa que en la organización se percibe que existen mecanismos poco aceptados en lo que se refiere a la valoración del desempeño y la relación de éstos con respecto a la falta de un análisis riguroso para la toma de decisiones; lo anterior, representa también para los encuestados la percepción de que se anima poco a los empleados a ser autosuficientes debido a la rigidez de las reglas que prevalecen en la organización.

En el caso de las otras variables, se puede notar que los puntajes medios son más altos en relación con los ya mencionados, sin embargo, puede observarse que en ninguno de los casos se alcanza el nivel más alto (5.00) de la escala en cada dimensión.

Especificando lo anterior, los puntajes más elevados se identifican en las variables implicación y comunicación, evidenciando que el personal que labora en la organización reconoce que la información fluye de manera adecuada a través de los mecanismos y

canales establecidos, se escuchan sus opiniones, lo cual favorece que éstos se identifiquen con la misma, se sientan parte de los procesos y compartan el logro de metas.

Por otra parte, para conocer en cuál de los puestos se presentaba la media más baja con respecto a cada una de las variables de la Escala de Clima Organizacional, se calcularon los puntajes medios de las respuestas obtenidas. En la tabla 5 se observa que para el personal directivo, administrativo y docente de bachillerato, el puntaje más bajo se encuentra en la variable autonomía, lo cual quiere decir que éstos sienten menor apertura y libertad para la toma de decisiones relacionada con sus funciones en comparación con el resto de los integrantes de la organización.

Tabla 5

Tabla de Medias por Puesto para la Escala de Clima Organizacional

Variables	Directivo	Admin.	Docente Sabatino	Docente Bach.	Docente Lic.	Docente Posgrado
1. Estilo de Liderazgo y Remuneración	3.40	3.08	3.90	3.23	3.48	4.06
2. Relaciones Interpersonales	3.40	3.50	4.27	3.66	3.71	4.20
3. Implicación	3.00	3.96	4.35	3.23	3.48	4.68
4. Procesos de Evaluación	3.16	2.86	3.00	2.95	2.75	2.85
5. Autonomía	2.80	2.00	3.30	2.63	2.88	3.28
6. Ambiente Físico	3.66	3.54	3.75	3.16	3.60	3.35
7. Comunicación	3.91	3.61	4.37	3.66	4.14	4.40
8. Gestión de Conflictos	3.00	3.02	3.43	3.20	3.39	3.95
Clima Organizacional	3.31	3.19	3.87	3.25	3.46	3.93

Nota: Admin.=Administrativo, Docente Bach.=Docente de Bachillerato, Docente Lic.=Docente de Licenciatura

Otra de las variables en las que se destaca un bajo puntaje, es la que se refiere a los procesos de evaluación, resultando coincidente entre el personal docente sabatino, el de licenciatura y el de posgrado, quienes perciben con ello, que su jefe inmediato, la organización o incluso los procesos utilizados en la medición del rendimiento o calificación de las habilidades, no son suficientes o en su caso, existe poco análisis o elementos para la toma de decisiones respecto a la evaluación del desempeño.

En contraposición con los resultados anteriores, uno de los puntajes más elevados de respuesta se refleja en la variable relaciones interpersonales, coincidiendo las perspectivas tanto de los docentes de bachillerato como los de posgrado quienes asumen que las relaciones humanas que existen al interior de la organización son un elemento importante para la conservación de la atmósfera social, existiendo comunicaciones abiertas y satisfactorias.

Esto último, se ve reflejado en el segundo puntaje más elevado: la comunicación, puesto que los directivos, docentes sabatinos, de bachillerato, licenciatura y posgrado, consideran que la naturaleza y forma que adopta la comunicación, permite que sus opiniones sean escuchadas debido a que las redes establecidas para tal fin, facilitan que se conozcan y escuchen sus necesidades.

Un aspecto a destacar, es que únicamente el personal administrativo y los docentes de posgrado, reflejaron en los resultados una puntuación elevada en la variable implicación, lo cual quiere decir que éste sector del estudio se involucra y participa en los objetivos organizacionales, se preocupan por sus actividades y se dedican a ellas, fortaleciendo un sentimiento de identidad compartida y pertenencia.

También se realizó una prueba de correlación de Pearson para conocer si existía relación entre las dimensiones de la Escala de Clima Organizacional y las dimensiones de la Escala de Políticas Institucionales. Los resultados demostraron que existe una relación estadísticamente significativa entre algunas de las dimensiones que relacionan el clima organizacional con las políticas institucionales tal como se presenta en la tabla 6.

Tabla 6

Correlación entre Clima Organizacional y Políticas Institucionales.

Dimensiones	Puesto Actual	Conductas Esperadas de la Organización	Política Total
Estilo de Liderazgo y Remuneración	.502**	.054	.479**
Relaciones Interpersonales	.411**	-.073	.341*
Procesos de Evaluación	.175	.317*	.342*
Implicación	.062	.112	.129
Autonomía	.188	-.315*	.054
Ambiente Físico	.172	.011	.066
Comunicación	.321*	-.083	.309*
Gestión de Conflictos	.279	.034	.303
Clima Total	.428**	-.012	.397**

Nota: * La correlación es significativa al nivel 0.05 (bilateral), ** La correlación es significativa al nivel 0.01 (bilateral)

En primera instancia, los resultados muestran que existe una correlación positiva entre las dimensiones estilo de liderazgo y remuneración y puesto actual; esto quiere decir que mientras la percepción de los empleados con respecto al jefe sea más positiva, es decir, que se conduzca de una manera más abierta e integradora con ellos, y la percepción de estos en cuanto a la remuneración sea justa, los trabajadores perciben mayor satisfacción relacionada con el puesto que ocupan.

Los resultados demuestran que existe una correlación positiva entre estilo de liderazgo y remuneración y política total, lo que indica que una mejor percepción de los

trabajadores con respecto al jefe y al salario que perciben, permite un mayor grado de acuerdo con la estrategia que la organización diseña para la consecución de sus objetivos.

Existe una correlación positiva entre las dimensiones relaciones interpersonales y puesto actual lo cual permite determinar que una mejor interacción con los compañeros de trabajo da lugar a que el trabajador se sienta más motivado a realizar las tareas propias del puesto que ocupa.

Por otro lado, existe correlación positiva entre la dimensión de los procesos de evaluación con las conductas esperadas de la organización, y de la primera con las políticas totales, lo cual refleja que en la medida que se utilicen mecanismos objetivos para la evaluación del desempeño y estos sean reconocidos como válidos, los trabajadores percibirán de una forma más positiva aquellas acciones o medidas que la organización adopte para apoyarlos, como pueden ser los sistemas de estímulos y recompensas que éstos requieren durante su estancia en la organización; igualmente dichos procesos de evaluación favorecen la percepción de los trabajadores respecto a las estrategias que los directivos ocupan para la consecución de los objetivos, de forma que éstos sean aceptados y compartidos por los miembros de la organización.

Los resultados mostraron que en la medida que los trabajadores perciban menor grado de libertad para la toma de decisiones con aspectos relacionados con su puesto de trabajo, las acciones que la institución tome para favorecerlos, serán percibidas como poco válidas o confiables (correlación negativa entre la dimensión autonomía y la dimensión conductas esperadas de la organización).

Igualmente, se observa que en la medida que los mecanismos y canales permitan un intercambio continuo y efectivo de información, los trabajadores manifestarán una mayor

identificación con su puesto y las tareas que éste les demanda, esto se debe a la correlación positiva que existe entre las dimensiones comunicación y puesto actual; esto favorecerá que las políticas sean difundidas, conocidas y aceptadas por los trabajadores de la organización.

Finalmente, los resultados arrojaron una correlación positiva entre el clima total y las políticas totales, lo cual significa que en la medida en que los trabajadores perciban a la organización de manera positiva, estos se sentirán más identificados no sólo con la seguridad y permanencia que les brinda la organización, sino también con los aspectos relacionados con las decisiones que se toman al interior de la misma para el logro de los objetivos establecidos.

En lo que respecta a la tercera pregunta de investigación, ¿Cuál es la participación de los directivos, administrativos y docentes en la formulación, difusión y conocimiento de las políticas organizacionales?, a continuación se presenta en la tabla 7 las medias y desviaciones típicas de cada uno de los factores de la Escala de Políticas Institucionales.

Tabla 7

Medias y Desviaciones Típicas de la Escala de Políticas Institucionales.

Variables	Número de Reactivos	M	DE
1. Puesto Actual	8	3.64	.524
2. Conductas Esperadas de la Organización	10	2.96	.446
3. Políticas Institucionales	18	3.21	.331

Lo anterior se refiere a en la variable Conductas esperadas de la Organización los miembros de ésta, manifiestan poca conformidad respecto a aquellas acciones que la institución determina como reglas o normatividad aplicable para todos sus integrantes, como por ejemplo, las formas de contratación, sanciones, distribución de actividades, entre otros. De la misma forma, se puede observar que en la variable denominada Puesto Actual, el puntaje medio de respuestas, refleja que los trabajadores no sienten preocupación respecto a su permanencia en la organización debido a que ésta les brinda oportunidades de promoción, satisfacción en las actividades realizadas y la consecución de sus objetivos.

Por otra parte, para conocer en cuál de los puestos se presentaba la media más baja con respecto a cada una de las variables de la Escala de Políticas Institucionales, se calcularon los puntajes medios de las respuestas obtenidas. En la tabla 8 se observa que todos los puestos, los trabajadores se sienten poco identificados con las cuestiones que incluyen las formas de contratación y otra normatividad aplicable dentro de la organización, mientras que todos los puestos valoran positivamente las oportunidades que la organización les presenta respecto a su bienestar laboral.

Tabla 8

Tabla de Medias por Puesto Escala de Políticas Institucionales.

Variables	Directivo	Admin.	Docente Sabatino	Docente Bach.	Docente Lic.	Docente Posgrado
Puesto Actual	4.08	3.50	3.71	3.75	3.41	3.97
Conductas Esperadas de la Organización	3.20	3.14	3.02	2.66	2.78	2.80
Políticas Institucionales	3.48	3.19	3.27	3.00	3.19	3.34

Nota: Admin.=Administrativo, Docente Bach.=Docente de Bachillerato, Docente Lic.=Docente de Licenciatura

En el instrumento de políticas institucionales fueron incluidas tres preguntas abiertas que pretendían complementar la información obtenida de los encuestados. La primera pregunta tuvo el objetivo de conocer el grado de participación de los trabajadores en el diseño y elaboración de las políticas institucionales, siendo la respuesta de los participantes la que se menciona a continuación: los tres directivos (100%) manifestaron que sí participan en este diseño, mientras que de los administrativos 16 manifestaron que no participan (94%) y solo uno (6%) mencionó que sí lo hace. En el caso de los docentes, 7 (1.8%) refirieron que sí y 15 (62.8%) que no.

Esto puede apreciarse en la figura 2.

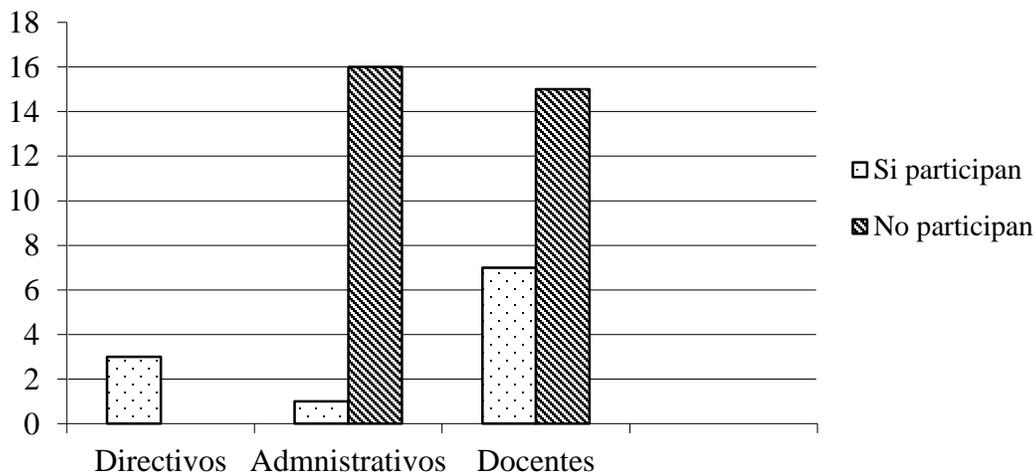


Figura 2. Grado de participación en el Diseño de Políticas Institucionales

Reforzando la figura anterior y para identificar el grado de participación en el diseño o elaboración de las políticas según el tipo de docente que labora en la organización, se realizó un desglose de la respuesta de los mismos, la cual se presenta en la figura 3.

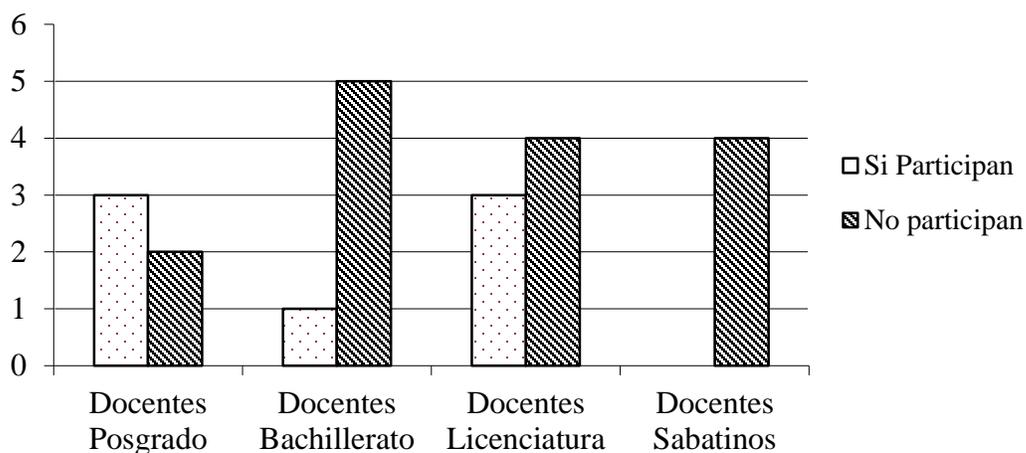


Figura 3. Grado de Participación de Docentes en el diseño de Políticas Institucionales

En la primera pregunta, además de indagar si los trabajadores participaban o no en el diseño de las políticas institucionales, permitía que los integrantes de la organización manifestaran la razón por la cual participaban o no en el diseño de estas políticas.

En la tabla 9 se describen las respuestas mencionadas con mayor frecuencia de acuerdo a los argumentos referidos por los trabajadores con respecto al puesto que ocupan, destacando los comentarios de no participación tanto de docentes como del personal administrativo.

Tabla 9

Razones de Participación o No Participación en el Diseño de Políticas Institucionales.

Directivos	Administrativos	Docentes
Sí participo porque:	No participo porque:	No participo porque:
Es parte de mi trabajo	Llevo poco tiempo en la organización	Llevo poco tiempo en la organización
	No me corresponde o le corresponde a los jefes	No me corresponde o le corresponde a los jefes
	Soy ajeno (a) a eso	No me lo han solicitado

Tabla 9

Razones de Participación o No Participación en el Diseño de Políticas Institucionales (continuación).

Directivos	Administrativos	Docentes
Sí participo porque:	No participo porque:	No participo porque:
	No me lo han solicitado	No se ha dado la oportunidad
	No me interesa	Sí participo porque: Se debe involucrar a todos, se buscando la calidad y participación

La segunda pregunta que se realizó a la población del estudio, pretendía describir si éstos conocían las políticas establecidas por la institución, tal información se observa en la figura 4, que describe que la totalidad de los directivos sí las conocen, mientras que en la opinión de administrativos sólo 9 personas mencionaron conocerlas y en el caso de los docentes, 13 de ellos manifestaron conocerlas.

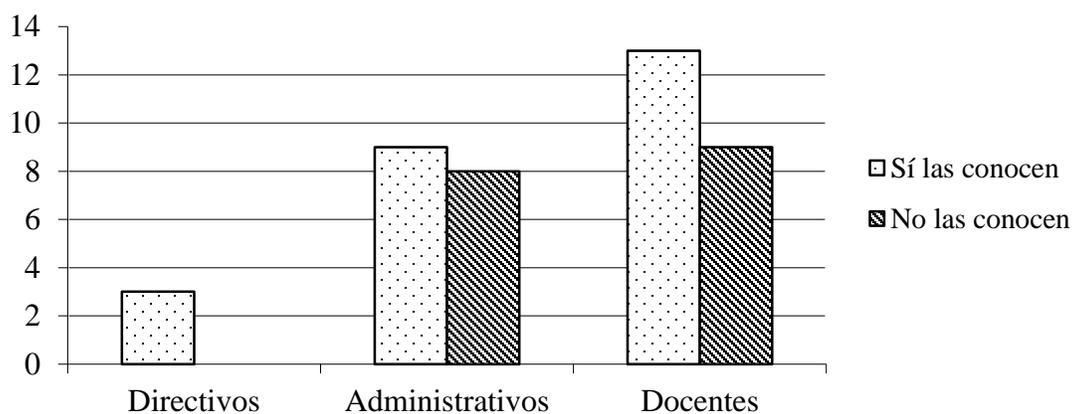


Figura 4. Conocimiento de las Políticas Institucionales por Puesto

De la misma forma, se les solicitó enunciar las Políticas Institucionales más conocidas, o en su caso, la razón por las cuales éstas no eran de su conocimiento, y entre las respuestas obtenidas tanto los directivos como los administrativos identifican como una política sustancial de la organización que “el alumno es importante”. Dos sectores (directivos y administrativos), de los tres estudiados, manifestaron igualdad de percepciones, aquellas cuestiones que se incluyen, por ejemplo, en el reglamento institucional. Estas respuestas, se describen en la tabla 10.

Tabla 10

Descripción de las Políticas Institucionales.

Población	Motivo por el cual no se conocen las Políticas	Políticas que se Conocen
Directivos	Mencionan que sí las conocen	Mecanismos de retardos Periodos Vacacionales Tipos de Pago y Contratación Procesos de mejora continua
Administrativos	Apenas las están conociendo Nadie se las ha dado a conocer Aunque las conocen, son confusas	El alumno es importante Misión, Visión, Valores, Reglamento Normas de trabajo académico
Docentes	No han sido informados Son incongruentes Deben existir en algún lugar No he estado interesado en conocerlas	Proporcionar un servicio de calidad El alumno es importante Somos una institución incluyente Equidad, igualdad y competitividad

La tercera pregunta que fue elaborada a los participantes del estudio, pretendía valorar su identificación en una escala de 0 a 10 con respecto a las políticas que la organización establecía, siendo el cero nada identificado y diez plenamente identificado.

En la figura 5 se puede observar que, de acuerdo a los puntajes medios obtenidos en las respuestas, los directivos se sienten muy identificados con las políticas establecidas por la institución, los docentes medianamente identificados y los administrativos fueron los que menos identificados se manifestaron al respecto.

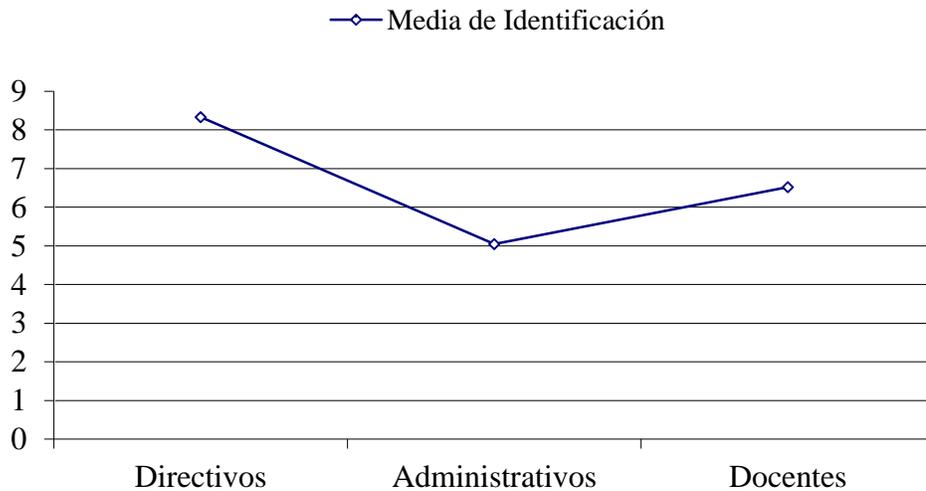


Figura 5. Media de Identificación de los trabajadores con respecto a las Políticas que establece la Institución

3.4 Planeación de las intervenciones

En esta etapa contó con dos sesiones, la primera dirigida a una reunión con los directivos de la organización, a fin de presentarles un informe escrito de los resultados obtenidos de manera particular y con ello, poder agendar una reunión con una muestra representativa de trabajadores para que por una parte, se socializaran los resultados y por otra, se realizara el diseño de los planes de acción de manera participativa mediante la

técnica de *focus group*. Esta segunda sesión fue calendarizada una semana después de la presentación de los resultados por escrito a los directivos, acudiendo a la misma 9 personas de la organización: 1 directivo, 5 administrativos y 3 docentes de los diferentes niveles escolares que ofrece la institución.

Durante los primeros veinte minutos de la sesión, se presentaron los resultados obtenidos en la etapa de recolección de la información mediante una proyección de power point. Al concluir, se estableció un tiempo para resolver las dudas existentes de los participantes relacionadas con los resultados que se acababan de proyectar.

Posterior a esto y con el objetivo de facilitar la generación de propuestas de los planes de acción, se entregó un formato en el que se incluyeron los resultados más representativos obtenidos del estudio (véase anexo), con ello, los participantes determinarían si éstos eran o no una problemática, y en su caso, cuáles eran las propuestas que podían sugerir para corregirlas.

Una vez entregado el formato, los participantes trabajaron alrededor de 30 minutos de manera individual en la propuesta de los planes de acción, momento en el que se brindó asesoría en cuanto a las dudas que surgieron, debido a que al principio los participantes solicitaban que éstos planes de acción surgieran del consultor como una propuesta general a presentar a la alta dirección, pero el consultor recalcó la importancia de trabajo participativo bajo la perspectiva del Desarrollo Organizacional, y con ello, procedieron a concluir sus aportaciones, no sin antes solicitar que a futuro, se hiciera llegar a los docentes que no participaron en la sesión el formato de trabajo a fin de que pudiera confrontarse y enriquecerse la información generada.

A continuación de la tabla 11, se enlistan las propuestas generadas por el resto de los participantes del *focus group*, para el primer aspecto arrojado en los resultados de la investigación.

Tabla 11

Planes de Acción propuestos por los integrantes de la organización respecto a los Procesos de Evaluación.

Problemática	Propuestas	Acciones	Periodo de implementación
1. Existen procesos de evaluación con los que no estoy de acuerdo.	Implementar evaluaciones de desempeño a los integrantes de la organización.	Que los jefes inmediatos evalúen el desempeño de los subordinados, mediante el establecimiento de un formato institucional.	Al inicio del ciclo escolar en septiembre de 2014.
	Que se den a conocer cuáles son los mecanismos a través de los cuales se evalúa al personal.	Revisar periódicamente los indicadores de la evaluación y socializarlos.	Algunos participantes manifestaron que la implementación debería ser inmediata.
	Sensibilización a la comunidad educativa de las acciones de la evaluación.	Realizar retroalimentaciones de los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño con cada uno de los participantes.	
	Incluir el análisis y las propuestas de evaluación en las políticas institucionales.		

Respecto a este planteamiento, los participantes mencionaron que las personas responsables de la ejecución de estas propuestas deberán ser los directivos de la organización. Sugirieron un primer periodo de evaluación de la implementación, en agosto de 2015, a diferencia de los que sugirieron una implementación inmediata, cuyo objetivo sería el evaluar en el primer cuatrimestre del ciclo escolar 2014-2015 (diciembre 2014).

En cuanto al segundo aspecto reflejado en los resultados definido como la percepción de que existe poca autonomía para trabajar en la organización, cinco personas mencionaron que esto no era un problema y el resto, presentó las propuestas que se describen a continuación en la tabla 12.

Tabla 12

Planes de Acción propuestos por los integrantes de la organización respecto a la Autonomía para trabajar.

Problemática	Propuestas	Acciones	Periodo de implementación
2. Existe poca autonomía para trabajar.	Delegar responsabilidades a cada departamento con un calendario de trabajo para la entrega de resultados.	Entregar los calendarios al inicio de cada cuatrimestre. Difundir los manuales de puestos y procedimientos del plantel, si no existen, elaborarlos.	Al inicio del ciclo escolar 2014-2015, a fin de evaluar al concluir este periodo.
	Mayor apertura para la consulta ante situaciones problemáticas.	Establecer juntas de trabajo (quincenal o mensual) con los puestos o departamentos clave.	

En este, caso las personas que opinaron que no era una problemática, mencionaron que se trabaja conjuntamente y que las decisiones se toman acorde a la situación o en el momento que se requiera; de la misma forma, los participantes sugirieron que las personas encargadas de la implementación deberían ser todos los integrantes de la organización, directivos, administrativos y docentes, con énfasis de responsabilidad en los directivos.

El tercer aspecto abordado como reflejo de los resultados, es el que se refiere a que pocas personas participan en el diseño de las políticas institucionales, en la tabla 13 se enlista las propuestas de los participantes:

Tabla 13

Planes de Acción propuestos por los integrantes de la organización respecto a la participación en el diseño de las políticas institucionales.

Problemática	Propuestas	Acciones	Periodo de implementación
3. Pocas personas participan en el diseño de las políticas institucionales	Involucrar al equipo de la comunidad educativa en el diseño de las políticas institucionales. Que las personas participen en su elaboración, a fin de escuchar las opiniones y que éstos puedan aportar con su experiencia, aspectos o acciones de mejora.	Realización de juntas con el personal administrativo para la revisión de las políticas establecidas y las que se implementen. Establecer juntas de trabajo (quincenal o mensual) con los puestos o departamentos clave.	De manera inmediata, con periodos de evaluación determinados para cualquier ajuste que fuera necesario realizar.

En este caso, solo una persona de las nueve participantes, mencionó que esto no era una problemática ya que para el diseño de las políticas, los directivos eran los encargados de tomar las decisiones al respecto incluso, diseñarlas.

El tercer punto relevante en la presentación de resultados, fue que existían diferencias en el conocimiento de las políticas institucionales de la organización, en la tabla 14 se describen los planes de acción aportados por los participantes del *focus group*.

Tabla 14

Planes de Acción propuestos por los integrantes de la organización respecto a la diferencia en el conocimiento de las políticas institucionales.

Problemática	Propuestas	Acciones	Periodo de implementación
4. Existe diferencia en el conocimiento de las políticas institucionales.	Implementar medios efectivos que favorezcan la divulgación de las políticas institucionales.	Elaboración de juntas, reuniones, boletines, etc. A fin de que los integrantes de la organización se familiaricen con ellas, conozcan lo que ya se encuentra establecido y lo que se está implementando a fin de que todos manejen la misma información.	Se sugirió una implementación inmediata a cargo de los directivos y el periodo de evaluación o seguimiento a partir del inicio del siguiente ciclo escolar (2014-2015), mediante las reuniones de trabajo implementadas.
	Implementar actualizaciones periódicas de las políticas organizacionales de acuerdo a las exigencias sociales.	Establecer sesiones de trabajo anuales para el ajuste y revisión de las políticas organizacionales.	

En este sentido, solo dos personas mencionaron que ésta era una situación problemática, y una de ellas refirió que era responsabilidad de los trabajadores indagar

acerca de las políticas existentes y otra recalcó la importancia de que toda la institución conozca estas políticas.

El cuarto aspecto abordado fue que el personal administrativo y docente se identifica poco con las políticas institucionales establecidas en la organización, para lo cual se anexaron las propuestas de trabajo que se enlistan en la tabla 15.

Tabla 15

Planes de Acción propuestos por los integrantes de la organización respecto la poca identificación del personal administrativo y docente con las políticas institucionales.

Problemática	Propuestas	Acciones	Periodo de implementación
5. El personal administrativo y docente se identifica poco con las políticas institucionales.	Promover el liderazgo pedagógico para desarrollar el sentido de pertenencia y compromiso institucional.	Realizar actividades que permitan que los trabajadores se sientan parte de la organización, incluirlos en aspectos que se relacionen con su trabajo y permitirles realizar aportaciones de relevancia institucional.	Inmediato, con periodos de evaluación que fueron referidos de manera variable, desde al término del cuatrimestre, a los 6 meses o al año posterior a la implementación.
	Evaluar periódicamente el liderazgo pedagógico.	Diseñar mecanismos de evaluación del cumplimiento de metas de pertenencia y participación.	
	Promover la participación entre los docentes en las diversas juntas y actividades que se realicen en la organización.	Realizar actividades o diseñar mecanismos que permitan difundir la información que se genera en las juntas, como un medio de continuidad de los procesos de información.	

En este caso, solo una persona mencionó que este aspecto no era una problemática, y que era responsabilidad del trabajador sentirse parte de la organización, poniendo de su parte para conocer la información que se generaba en el plantel. El personal encargado en la implementación de estos planes de acción deberían ser todos los integrantes de la organización.

Al término de la sesión, el personal directivo asistente mencionó que era muy importante recalcar que todos estos procesos se realizaban periódicamente en la organización pero, que lo que constantemente fallaba en su implementación, era la falta de seguimiento a las acciones o la implementación de mecanismos de evaluación que les permitieran medir su impacto y efectividad, y en su caso, dar prioridad a la operatividad sin fortalecer el trabajo de gestión escolar, y con ello, resaltando la importancia de implementar procesos de acompañamiento que les permitieran subsanar estas necesidades detectadas.

Toda vez que fueron consensados los planes de acción, se procedió a integrar un documento con las propuestas elaboradas con el objetivo de hacerlo llegar a los directivos de la organización para su revisión y jerarquización de los planes que debían ser implementados.

En el capítulo que se presenta a continuación se presentan dos secciones: la primera abarca las limitaciones, restricciones o dificultades que se presentaron durante el desarrollo del estudio, así como las sugerencias o recomendaciones que pueden implementarse para superarlos al igual que las conclusiones; en la segunda sección, se establecen los aspectos relevantes de los resultados obtenidos, enfatizando aquellos que representan aportes a la investigación.

Capítulo 4. Discusión

El desarrollo de una organización, como marco de referencia, permite la interacción de expectativas compartidas, tanto de trabajadores como de directivos, estas expectativas y percepciones poseen valor estratégico, ya que alimentan la formación de juicios y opiniones acerca de la realidad del trabajo, determinando acciones, reacciones y decisiones de las personas. De esta manera, un mejor conocimiento del clima organizacional, favorece la mejoría de la calidad de vida de las personas en el trabajo, optimiza el desempeño de las organizaciones y esclarece sus relaciones con otras variables.

Es por ello que el presente trabajo de investigación tuvo como objetivo general realizar el diagnóstico organizacional de una Institución de Educación Media Superior y Superior Privada en función de su clima organizacional y políticas institucionales. Con la información obtenida se sustentaron los planes de acción de mejora en beneficio de los individuos y de la organización misma.

A continuación se plantea el análisis, la discusión y las implicaciones de los resultados, así como sus similitudes y discrepancias con el marco teórico.

4.1 Nivel de clima organizacional: diferencias entre el personal directivo, administrativo y docente.

En concordancia con la literatura, los resultados indican que los miembros de la organización perciben el clima organizacional como medianamente abierto, definido en Likert (1951 citado por Brunet, 2007) como tipo consultivo, en el que las políticas y decisiones se toman en la cima de la organización permitiéndoles a los subordinados tomar pocas decisiones en lo que concierne a su área de trabajo. Asimismo, la comunicación es

descendente y los aspectos importantes de los procesos de control se delegan de arriba hacia abajo con un sentimiento de responsabilidad en los niveles superiores e inferiores. Puede desarrollarse una organización informal, pero esta se puede negar o resistir a los fines de la organización.

Aquí es importante recalcar que durante la generación de los planes de acción, el personal directivo resaltó la importancia de trabajar en las percepciones de los empleados debido a que aunque se han desarrollado cambios a lo largo del tiempo, los trabajadores no han identificado la diferencia. Esto se refiere, durante los inicios de la organización, el clima que se desarrollaba en la misma era de tipo autoritario, y que con el paso de los años, se ha proporcionado mayor apertura y participación a los trabajadores en lo que respecta a la forma de llevar a cabo sus tareas y actividades. El cambio acontecido en este sentido, es lo que Fernández, De Oliveira, Freitas, Pereira y Rabelo (2004) definen como variable causal independiente, pues ésta se refiere a los resultados que una institución obtiene a partir de una evolución del clima organizacional, cambios que pueden observarse tanto en la estructura de la organización y su administración así como en las reglas, decisiones, competencia y actitudes de sus miembros.

Por otra parte, al indagar sobre las diferencias de percepción de clima entre el personal directivo, administrativo y docente de la institución, puede observarse que existe coincidencia en la percepción de los directivos, administrativos y los docentes de bachillerato en cuanto a la poca autonomía (medianamente baja) que poseen para cambiar los procesos establecidos en la organización y/o la toma de decisiones con respecto a su área de trabajo, mientras que en los docentes de licenciatura, posgrado y sabatinos coinciden en que en los procesos de evaluación son inadecuados o bajos.

Con respecto a las dimensiones “comunicación”, “implicación” y “relaciones interpersonales”, los resultados mostraron resultados positivos. Esto coincide con la dimensión “clima organizacional” en la que tanto los directivos, como los administrativos lo perciben positivamente destacando únicamente dos aspectos como negativos (autonomía y procesos de evaluación), mientras que el cuerpo docente de todos los niveles tiene una percepción más positiva de este aspecto, resaltando adecuadas relaciones interpersonales, mecanismos de comunicación efectivos y un elevado nivel de implicación. Lo anterior podría explicarse a partir de lo que plantea Likert (1967 en Brunet, 1987) en cuanto a que, 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 su información, percepción, esperanza, capacidad y valores.

4.2 Participación de los directivos, administrativos y docentes en la formulación, difusión y conocimiento de las políticas organizacionales

En este aspecto, principalmente el personal directivo manifiesta una participación mayoritaria en la elaboración de las políticas, su conocimiento e identificación; por su parte, el personal administrativo y docente expresaron poca participación al respecto, lo cual coincide con lo que Reyes (2007) indica en cuanto a que normalmente las políticas se formulan en la cima de la organización y lo que Arias y Heredia (2006) refieren como la influencia de las actitudes de la directiva, a través de las políticas implementadas, en la organización completa.

Lo anterior permite observar, que para que los trabajadores logren identificarse con las políticas institucionales, Arias y Heredia (2006), sugieren en la elaboración de estas: (a)

estabilidad, entendida como la consistencia y fundamentación que permite una orientación clara para quien la lleva a cabo; (b) flexibilidad, a fin de que pueda adaptarse a las necesidades que pueda demandar su ejecución; (c) inteligibilidad, es decir, que pueda ser clara y evite las malas interpretaciones; (d) practicidad, lo cual indica que debe ajustarse a las necesidades del momento organizacional; (e) sinceridad, que quiere decir, que debe existir congruencia entre lo indicado y lo que se ejecuta, a fin de no ocasionar frustraciones o conflictos; (f) efectividad, que sea llevada a cabo y por último (g) participación de los trabajadores en su elaboración.

La importancia de la difusión adecuada de las políticas institucionales a través de los mecanismos sugeridos por los trabajadores durante la elaboración de los planes de acción (juntas, boletines, circulares, memorándums, etc.), se debe a que éstas, tal como menciona Puchol (2007) son formulaciones y orientan la toma de decisiones, que obligan a la dirección a no traspasar los límites impuestos por la misión, los objetivos y las estrategias. Su importancia reside en el hecho de que con ellas, se representa la posición oficial de la empresa ante determinadas situaciones, ayudando a los directivos a tener la certeza de cuál debe ser su proceder en los procesos organizacionales así como fijar la conducta de los empleados ante lo que puede o no hacerse.

4.3 Relación entre el clima organizacional y las políticas institucionales de la institución de educación media superior y superior privada.

Los resultados demuestran que existe relación estadísticamente significativa entre el clima organizacional y las políticas institucionales, debido a que mientras se perciban de forma más positivos los aspectos relacionados con el estilo de dirección de los jefes, los

sistemas de recompensas existentes en la organización y las relaciones interpersonales sean estables y adecuadas, los trabajadores se sentirán más seguros y satisfechos con las funciones desempeñadas en su puesto, con mayor posibilidad de crecimiento personal y oportunidad de desarrollo profesional. En este sentido, coincide con lo que Jones (2008) menciona a respecto de que si una organización permite que los administradores usen las políticas para alcanzar sus objetivos establecidos, esta puede mejorar la efectividad y el clima organizacional. Esto incide en el nivel de aceptación de las políticas de la organización por parte de los trabajadores, sea mucho más positivo, que estos también se involucren en los procesos que se desarrollan al interior de la misma y que al mismo tiempo, participen en la difusión y creación de mecanismos y canales de comunicación.

En contraposición, los aspectos que denotaron correlación negativa, como la percepción de los trabajadores, en el sentido que existe poca autonomía para el ejercicio de sus funciones y los procesos de evaluación con los que no se sienten identificados, incide negativamente en la percepción que éstos tienen respecto a aquellas acciones que la organización ejecuta para motivarlos, y con ello, favorece que se identifiquen poco con esas acciones u otras relacionadas con las reglas que la organización establece. Lo anterior, coincide con lo que Fernández (2004) define en el sentido de que un clima organizacional adverso desencadena actitudes que repercuten directamente en el compromiso, toma de decisiones, integración, motivación, equidad, integridad institucional, cohesión, calidad educativa, eficiencia, satisfacción, etc., señalamientos que son relevantes para cualquier organización, aún más en las educativas, dada la función formadora y antesala de futuros profesionistas de la sociedad.

Dada la importancia de la temática desarrollada y por los cambios que ocurren al interior de la organización, es conveniente realizar estudios periódicos que permitan conocer y evaluar la evolución de la misma con respecto a las diferentes dimensiones que conforman el clima organizacional.

También es importante que la organización se apoye en expertos en la implementación de situaciones de cambio, a fin de obtener resultados exitosos y seguimiento oportuno que les permita elaborar mecanismos de evaluación y confrontación de nuevos resultados para el rediseño de nuevas acciones de mejora.

Esto último, de acuerdo con lo descrito por Vázquez y Guadarrama (2001) en relación con que es recomendable que en las organizaciones educativas se implemente un sistema de valores, técnicas, políticas y procesos propios de instituciones de educación superior, acorde con las necesidades específicas del país y propiciar al mismo tiempo, la aplicación de las ciencias del comportamiento para mejorar las conductas detectadas tanto a nivel individual como grupal con el fin específico de lograr una mayor efectividad y salud de la organización.

4.4 Limitaciones y sugerencias

Entre las principales limitaciones que se presentaron durante el desarrollo de la investigación se encuentran las siguientes:

- a) Los resultados solamente serían aplicables a la población estudiada, por lo que no pueden interpretarse como el sentir de todas las instituciones de educación media superior y superior de nuestro medio. Se sugiere ampliar la población de estudio a futuro a fin de contrastar los resultados encontrados.

- b) Algunos participantes manifestaron poco interés en el desarrollo del estudio, ya que de acuerdo con la percepción que tienen respecto a los mismos, los resultados que se obtienen no conllevan a acciones de mejora. Se sugiere sensibilizar a través de la difusión de la información acerca del trabajo y metodología del Desarrollo Organizacional.
- c) Al generarse los planes de acción, no participó un número significativo de personal docente, debido a que era periodo de exámenes ordinarios y vacaciones, por lo que no se pudo contactar a la mayoría de los participantes en el estudio. Se sugiere replicar y hacer llegar el formato de trabajo a los docentes ausentes a fin de obtener datos de mayor relevancia a futuro.
- d) Esta investigación concluyó hasta la etapa del Plan de Acciones de Mejora, por lo que queda a responsabilidad de la Dirección y de los administrativos la implementación y cumplimiento de las propuestas. Esto se pudiera mejorar si a futuro la organización solicitara el acompañamiento del consultor para la implementación y evaluación de los impactos de las mismas.

4.5 Perspectiva de futuro y Conclusiones

A pesar de que el clima organizacional ha sido abordado desde diferentes enfoques de estudio, visto desde la perspectiva de interacción con las políticas institucionales, abre un panorama para que las organizaciones y particularmente, los directivos, consideren el diseño de estrategias inclusivas y de adopción de estas políticas que rigen a la organización. Dicho de otra manera, las organizaciones deberán tener en cuenta que mientras más participativo e identificado se sienta el trabajador, no solo con las reglas en las que se

encuentra desarrollando sus funciones, sino también con sus semejantes y directivos, éste ofrecerá mayores aportaciones y beneficios a la organización misma (hablando de productividad y rendimiento) y también influirá en la disminución de riesgos psicosociales en el trabajo, como por ejemplo estrés, burnout, entre otros.

De manera personal, al desarrollar esta investigación fue una experiencia satisfactoria en cuanto a la obtención de la información y la oportunidad de contrastar las percepciones de todos agentes del proceso y cómo éstas han ido evolucionando con el paso del tiempo. También para la organización representa una oportunidad de conocer y analizar lo que sus integrantes piensan respecto a la información generada, y con ello, tener un elemento de mejora continua y crecimiento.

Por otra parte, dado el análisis de los resultados obtenidos, y al darse respuesta a la primera pregunta de investigación, ¿cuál es el nivel de clima organizacional que existe en la institución?, es importante mencionar independientemente que el clima organizacional de la institución educativa de nivel medio superior y superior sea percibido como favorable o adecuado, existen dimensiones que deben ser atendidas, tales como la autonomía y los procesos de evaluación, dado que los trabajadores las perciben como área de oportunidad, particularmente los administrativos, los docentes que se encuentran impartiendo cátedra en los niveles de bachillerato, licenciatura y posgrado, debido a que son los que observaron medias más bajas de respuesta en ambas dimensiones. En el caso de los administrativos, esta situación debe ser atendida de forma inmediata, dado que su permanencia en la organización es por tiempo indeterminado y pudiera ser un factor, que de no subsanarse, influya en el rendimiento, satisfacción y desempeño al momento de llevar a cabo sus actividades cotidianas.

En lo que respecta a la segunda pregunta de investigación, ¿cuál es la participación de los directivos, administrativos y docentes en la formulación, difusión y conocimiento de las políticas organizacionales?, la organización deberá diseñar mecanismos que permitan no solo la participación del personal administrativo en el diseño de las políticas organizacionales, puesto que fue el que menos identificado se manifestó respecto a ellas, sino también canales efectivos de comunicación que permitan la identificación, difusión y claridad de los objetivos, estrategias y procesos que la organización considera como prioritarias en su quehacer cotidiano. De la misma forma, sería de vital importancia que la institución contara con un reglamento interno de trabajo así como un manual de procesos a fin de derivar en certidumbre y claridad en lo que puede o no hacerse, así como de tener un documento de consulta para situaciones complicadas en procesos que ya se ejecutan en la actualidad.

Para el caso de la correlación existente entre las dimensiones de la Escala de Clima Organizacional y las dimensiones de Políticas Institucionales, se puede concluir que mientras más apertura exista en los niveles directivos de la organización, respecto a las formas, mecanismos y canales de comunicación que esta utilice, si se guía la organización con un estilo de liderazgo más participativo y se desarrollen relaciones interpersonales efectivas, los trabajadores de los niveles inferiores percibirán de forma más positiva las acciones y decisiones que la directiva, se sentirán más involucrados con ésta y la organización, sentirán mayor satisfacción y oportunidades de desarrollo con su trabajo así como con las tareas encomendadas.

Por otro lado, es importante mencionar que la presente investigación únicamente consideró como población de estudio a directivos, administrativos y docentes, por lo que a

futuro, pudieran derivarse investigaciones que incluyan la participación del sistema cliente de la organización, los alumnos que en ella estudian, a fin de reforzar la información obtenida.

En el mismo sentido, dado que las instituciones educativas al igual que otras organizaciones, permiten la constante interacción entre individuos, y estas interacciones influyen en el grado de motivación y satisfacción de los mismos, otra línea de investigación a considerar pudiera ser aquella que incluya la satisfacción laboral, ya que permitiría indagar un poco más acerca de los factores que al día de hoy, son importantes para los trabajadores que se desarrollan en nivel medio superior y superior.

También, dada la naturaleza de la organización, esta investigación abre otra posibilidad de indagar alrededor de la calidad de los servicios que ésta ofrece como un mecanismo de mejora continua y que permita garantizar su permanencia y competitividad con el entorno.

En conclusión, se puede observar que a partir de los datos obtenidos, la percepción que el personal posee de la organización es positiva, sin embargo ésta necesita desarrollar mediante un proceso participativo, los planes de acción que fortalezcan los aspectos que se refieren al otorgamiento de una mayor autonomía para el desarrollo de las funciones y la definición de indicadores objetivos, medibles y cuantificables que enriquezcan los procesos de evaluación de los trabajadores. También, deberá establecer entre el personal, estrategias que mejoren la difusión, conocimiento y apropiación de las políticas institucionales a fin de fortalecer la identificación del personal con aquellos valores que son determinantes para el funcionamiento óptimo de la organización.

La tarea del consultor en Desarrollo Organizacional consiste en apoyar a la institución a desarrollar, evaluar y corregir (de ser necesario), los planes de acción antes mencionados a través de mecanismos de alineación entre los valores y procesos que se desarrollan al interior de la organización, de manera que sean congruentes entre sí y que contribuyan no solo a un funcionamiento óptimo de la misma sino también que permita que sus integrantes se desarrollen en un ambiente de trabajo psicosocial saludable.

Referencias

- Acosta, A. (2005). *La educación superior privada en México*. IESALC: UNESCO.
- Álvarez, G. (1992). El constructo “clima organizacional”. Concepto, teorías, investigaciones y resultados relevantes. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 11(1-2), 225-250.
- Arias, L. & Heredia, V. (2006). *Administración de recursos humanos para el alto desempeño*. (6ª Edición) México: Trillas.
- Brunet, L. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones. Definición, diagnóstico y consecuencias*. México: Trillas.
- Brunet, L. (2007). *El clima de trabajo en las organizaciones*. México: Trillas.
- Cañellas, J., Castellanos, M., Piña, C., Yera, A., Mir, I. & Sánchez, Z. (2007). Aspectos del clima organizacional en el Policlínico Universitario. *MediSur*, Sin mes, 79-84.
- Caligiore Corrales, I. & Díaz Sosa, J. A. (2003). Clima organizacional y desempeño de los docentes en la ULA: Estudio de un caso. *Revista Venezolana de Gerencia*, 8 (024), 644-658.
- Castillo, R. (2012). Clima organizacional en una institución de educación superior: Diagnóstico y Plan de Acción. *Tesis de Maestría no publicada*. Universidad Autónoma de Yucatán. Mérida, México.
- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. (2013). Artículo 3º Constitucional. Última reforma, México: Congreso de la Unión.

- Costacurta, J. (2010). El proceso de implantación de una investigación de clima organizacional en una institución de enseñanza superior. El caso de la Universidad Católica de Brasilia (UCB). *Tesis de Especialidad en Gestión Organizacional no publicada*. Brasilia, Brasil.
- Chiavenato, I. (2007), *Introducción a la teoría general de la administración*. México: Mc Graw Hill.
- De Faria, F. (2008). *Desarrollo organizacional: un enfoque integral*. México: Limusa.
- Diccionario El pequeño Larousse Ilustrado. (2008). México: Ediciones Larousse.
- Escamilla, M. (2004). Relación de clima laboral y la permanencia laboral en maquiladoras de exportación no textil del estado de Yucatán. *Tesis de Maestría no publicada*. Instituto de Estudios de Posgrado en Ciencias y Humanidades. Mérida, México
- Fernández, T. (2004). Clima organizacional en las escuelas: un enfoque comparativo entre México y Uruguay. *Revista electrónica Iberoamericana sobre calidad, eficacia y cambio en educación*. Documento recuperado en <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=55120205>
- Fernández, M., De Oliveira, B., Freitas, C., Pereira, K. & Rabelo, M. (2004). Construcción y validación de una escala de medida de clima organizacional. *Revista de Psicología Organizacional y del Trabajo*. Junio. Brasil. 37-60.
- Forehand, S. & Gilmer, H. (1964). Environmental variation in studies of organizational behavior. *Psychological Bulletin*, 62, 361-383.

French, W. & Bell, C. (1996). *Desarrollo Organizacional. Aportaciones de las ciencias de la conducta para el mejoramiento de la organización*. (5a. ed.). México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.

Gibson, J., Ivancevich, J. & Donnelly, J. (2006). *Organizaciones. Comportamiento, estructura, procesos*. 12ª Edición. México: Mc Graw Hill.

Gil, M. & De la Fuente, F. (2007). *Cómo crear y hacer funcionar una empresa*. (7a. ed.). España: ESIC Editorial.

Guízar, R. (2004). *Desarrollo organizacional*. (2a. ed.). México: Mc Graw Hill.

Hampton, D. (2003). *Administración*. (3a. ed.). México: Mc Graw Hill.

Izquierdo, B. Sánchez, J. & Zuluaga, M. (2005). Instrumento para determinar el Clima Organizacional del Departamento de Obstetricia y ginecología de la Facultad de Medicina sede Bogotá de la Universidad nacional. *Tesis de grado no publicada*. Universidad de la Sabana. Bogotá, Colombia.

James, L. & Jones, A. (1974). Organizational climate: a review of theory and research. *Organizational Behavior and Human Performance*, 10, 118-144.

Jones, G. (2008). *Teoría organizacional. Diseño y cambio en las organizaciones*. México: Prentice Hall.

Kerlinger, F. & Lee, H. (2002). *Investigación del comportamiento. Métodos de Investigación en ciencias sociales*. (4a. ed.). México: Mc Graw Hill.

Koys, D. & DeCotiis, T. (1991). Inductive measures of psychological climate. *Human Relations*, 44, (3), p.265-285.

Ley General de Educación. (2013). México: Congreso de la Unión.

Ley para la Coordinación de la Educación Superior. (1978). México: Congreso de la Unión.

- Likert, R. & Likert, J. (1986). *Nuevas formas para solucionar conflictos*. México: Trillas.
- Martins, M., Oliveira, B., Silva, C., Pereira, K. & Souza, M. (2004). Construcción y validación de una escala de medida de clima organizacional. *Psicología: Organizaciones y trabajo*. 4, 1, pp. 37-60.
- Mintzberg, H., Quinn, B. & Voyer, J. (1997). *El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos*. México: Pearson Prentice Hall.
- Molina, C., Montejo, F., & Ferro, J. (2004). Evaluación del clima organizacional educativo en una institución de educación superior. *Investigaciones Andina*, Sin mes, 5-12.
- Moran, E. & Volkwein, J. (1992). The cultural approach to the formation of organizational climate. *Human Relations*, 45, 19-47.
- Moreira, E. (2009). Clima organizacional y su relación con configuraciones de poder y estilos de funcionamiento organizacional. *Tesis de Doctorado no publicada*. Universidad de Brasilia. Brasilia, D.F. Brasil.
- Mujica de González, M. & Pérez de Maldonado, I. (2007). Gestión del clima organizacional: una acción deseable en la universidad. *Laurus*, Mayo-Agosto, 290-304.
- Muñoz, C., Núñez, M. & Silva, Y. (2004). Desarrollo y heterogeneidad de las instituciones de educación superior particulares. México: Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES).
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (2004). *Educación Superior en una sociedad mundializada. Documento de Orientación*. París: Unesco-Educación

- Paredes, L. (2012). Diagnóstico y plan de acciones de mejora en función del clima organizacional en preparatorias públicas. *Tesis de Maestría no publicada*. Universidad Autónoma de Yucatán. Mérida, México.
- Pariente, J. (1999). *Teoría de las organizaciones*. Un enfoque de metáforas. México: Universidad Autónoma de Tamaulipas.
- Pérez de Maldonado, I., Maldonado, M. & Bustamante, S. (2006). Clima organizacional y gerencia: inductores del cambio organizacional. *Investigación y Postgrado*, 231-248.
- Pfeffer, J. (1993). *El poder en las organizaciones*. Madrid: McGraw-Hill, 1993.
- Puchol, L. (2007). *Organización, dirección y gestión de recursos humanos*. (7a. ed). España: Díaz de Santos.
- Puente-Palacios, K. & Fernández, M. (2013). Gestión del Clima Organizacional. *Revista de Psicología Organizacional y del trabajo*. Junio. Brasil.
- Rama, C. (2010). El nuevo escenario de la Educación Superior Privada en América Latina. *Revista HISTEDBR On-line*, n.40, Campinas, Montevideo, Uruguay. p. 3-23
- Reyes, A. (2007). *Administración moderna*. México: Limusa
- Robbins, S. & Coulter, M., (2010). *Administración*. (10a. ed). México: Prentice Hall.
- Rodríguez Salvá, A. Álvarez Pérez, A. Sosa Lorenzo, I. De Vos, P. Bonet Gorbea, M. & Van der Stuyft, P. (2010). Inventario del clima organizacional como una herramienta necesaria para evaluar la calidad del trabajo. *Revista Cubana de Higiene y Epidemiología*, 48, 177-196.
- Schulte, M., Ostroff, C., Shmulyian, S. & Kinicki, A. (2009). Organizational climate configurations: relationship to collective attitudes, customer satisfaction, and financial performance. *Journal of Applied Psychology*, 94, (3), 618-634.

- Schneider, B. (2000). The psychological life of organizations. *Personal Psychology*, 23, 493-512.
- Schneider, B. & Reichers, A. (1983). On the etiology of climates. *Personal Psychology*, 36, 19-39.
- Scholes, K. & Johnson, G. (2001). *Explorando la estrategia corporativa*. México: Pearson Prentice Hall.
- Stringer, R. (2002). *Organizational climate*. New Jersey: Editorial Prentice Hall.
- Tamayo, A. (1999). *Valores y clima organizacional. Escuela, salud mental y trabajo*. Brasilia: Editora UnB.
- Vázquez, R. & Guadarrama, J. (2001). El clima organizacional en una institución tecnológica de educación superior. *Tiempo de Educar*, enero-julio, 105-131.
- Wherter, W. & Davis, K. (2008). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las empresas*. Sexta Edición. México: Mc Graw Hill.
- Zanelli, J. (2008). *Interacción humana y gestión. La construcción psicosocial de las organizaciones en el trabajo*. Sao Paulo: Casa del Psicólogo.

Apéndice A

Escala de Clima Organizacional (ECO)

CÓDIGO _____

UADY
Facultad de Psicología
Maestría en Psicología Aplicada
Terminal en Desarrollo Organizacional
Campus de Ciencias Sociales y Humanidades

Lic. En Educ Nancy Sánchez Sánchez
9993-378478

**Clima Organizacional y Políticas Institucionales
en Educación Media Superior y Superior Privada**

Introducción

El presente cuestionario se dirige al estudio de “Clima Organizacional y Políticas Institucionales en Educación Media Superior y Superior Privada” como parte del documento recepcional para la obtención del Grado de Maestro en Psicología Aplicada en el área de Desarrollo Organizacional.

Es por ello, que se han elaborado una serie de escalas que analizan los procesos y fenómenos que mejoran o, por el contrario, deterioran la calidad de vida laboral. Confiamos que comprenderá la importancia del estudio.

Sus respuestas sinceras a las cuestiones que le planteamos nos permitirán comprender mejor la experiencia laboral en las organizaciones y la formulación de propuestas para su mejora, basadas en un conocimiento riguroso de la situación. Los datos que Ud. nos proporcione con sus respuestas van a ser tratados confidencialmente y las publicaciones e informes que se realicen únicamente van a contener datos agregados.

La persona que le presenta este cuestionario le aclarará cualquier duda, no obstante quedo también a su disposición para ello.

¿Qué esperamos que realice al contestar este cuestionario? :

- ⇒Que responda a todas las cuestiones.
- ⇒Que dé su respuesta de manera espontánea, natural, precisa y sincera.
- ⇒Que conteste rápida y eficientemente a las distintas preguntas.
- ⇒Que refiera sus respuestas a sus experiencias en los seis últimos meses.
- ⇒Que compruebe al final todos los cuestionarios, para asegurarse de que ha contestado todas las preguntas.

No hay respuestas correctas o incorrectas, solamente se trata de conocer tus ideas con respecto a diferentes aspectos de tu trabajo. La información proporcionada es completamente **CONFIDENCIAL**.

¡ Muchas gracias por su colaboración ya que ésta será de gran utilidad !

Instrucciones:

A continuación deberá completar esta sección con los Datos Generales que se le solicitan, colocando una “X” en el paréntesis que corresponda o en su caso escribiendo en la línea la información requerida

Género: Masculino () Femenino ()

Edad (en años cumplidos):

Estado Civil: Soltero/a () Casado/a () Divorciado ()
Otro () Especifique:

Último Grado de estudios: _____

Puesto o Cargo que Ocupa en la organización:

Directivo () Administrativo () Docente de Cursos Sabatinos ()
Docente de Bachillerato () Docente de Licenciatura ()
Docente de Maestría () Docente de Doctorado ()

Antigüedad en el puesto:

Menos de un año () De 1 a 5 años () De 6 a 10 años ()
De 11 a 15 años () De 16 a 20 años () 21 años a 25 años ()
26 años o más ()

¡Muchas Gracias por su Colaboración!



Facultad de Psicología

ESCALA DE CLIMA ORGANIZACIONAL (ECO)

(Reinaldo Novelo Herrera, Adda R. Mendoza Alcocer y Thelma E. Cetina Canto)

Instrucciones:

A continuación se presentan algunas situaciones relacionadas con tu trabajo, se te solicita leerlas cuidadosamente y que marques con una **X** la(s) letra(s) que represente(n) qué tanto sucede o no sucede, en tu trabajo esa situación.

Las posibles respuestas son:

Nunca	Casi Nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre
N	CN	AV	CS	S

Por ejemplo:

						SUCEDE						
16. El personal es puntual a la hora de entrada						N	CN	AV	CS	S		

Si marcas con una **X** la CS significa que “**casi siempre** el personal es puntual a la hora de entrada”.

Contesta tan rápido como sea posible, sin ser descuidado, utilizando la primera impresión que venga a tu mente. Contesta todas las situaciones, dando una sola respuesta en cada una de ellas.

						SUCEDE						
1. A los equipos de trabajo se les permite tomar sus propias decisiones para mejorar.						N	CN	AV	CS	S		
2. Antes de que se dé algún cambio en el trabajo nos lo comunican.						N	CN	AV	CS	S		
3. Existe respeto entre los compañeros de trabajo.						N	CN	AV	CS	S		
4. El personal está orgulloso de pertenecer a esta empresa.						N	CN	AV	CS	S		
5. En mi área de trabajo se dan buenas relaciones humanas.						N	CN	AV	CS	S		
6. La comunicación entre los trabajadores y los jefes se establece fácilmente.						N	CN	AV	CS	S		
7. Mi jefe al calificar a su personal es injusto.						N	CN	AV	CS	S		
8. Los directivos resuelven los conflictos de los empleados escuchando a las partes involucradas.						N	CN	AV	CS	S		
9. Cuento con las herramientas necesarias para realizar mi trabajo.						N	CN	AV	CS	S		

Nunca	Casi Nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre
N	CN	AV	CS	S

	SUCEDE				
10. La amistad con los jefes se transforman en favoritismos en el trabajo.	N	CN	AV	CS	S
11. A los empleados se les permite tomar decisiones relacionadas con su trabajo.	N	CN	AV	CS	S
12. El sistema de recompensas en la empresa está diseñada de forma clara.	N	CN	AV	CS	S
13. Los problemas laborales se resuelven juntos los jefes y los empleados.	N	CN	AV	CS	S
14. Los empleados están a gusto con su área de trabajo.	N	CN	AV	CS	S
15. En mi área de trabajo hay malas relaciones entre nosotros.	N	CN	AV	CS	S
16. Para cambiar la forma de trabajar hay que pedir autorización.	N	CN	AV	CS	S
17. Hay poco apoyo entre los compañeros.	N	CN	AV	CS	S
18. El personal quiere cambiarse a otra empresa.	N	CN	AV	CS	S
19. El personal está orgulloso de pertenecer a la empresa a la que trabaja.	N	CN	AV	CS	S
20. Los empleados pueden realizar su trabajo de una manera diferente sin pedir autorización.	N	CN	AV	CS	S
21. Hay compañerismo entre jefes y empleados.	N	CN	AV	CS	S
22. El trabajo en equipo lleva al cumplimiento de las tareas.	N	CN	AV	CS	S
23. Es injusta la manera como la empresa resuelve los conflictos laborales.	N	CN	AV	CS	S
24. En la empresa existe compañerismo entre empleados.	N	CN	AV	CS	S
25. Mi jefe me felicita y aprecia mi trabajo bien hecho.	N	CN	AV	CS	S
26. La empresa se preocupa porque yo me capacite.	N	CN	AV	CS	S
27. Cuando tengo algún problema en mi trabajo es difícil saber a quién acudir.	N	CN	AV	CS	S
28. Es difícil dialogar entre los compañeros de trabajo las problemáticas laborales.	N	CN	AV	CS	S
29. Los jefes son los únicos que pueden decidir quiénes formarán equipos de trabajo.	N	CN	AV	CS	S
30. En la empresa tengo libertad para hacer mi trabajo en la forma que considere.	N	CN	AV	CS	S

Nunca	Casi Nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre
N	CN	AV	CS	S

	SUCEDE				
	N	CN	AV	CS	S
31. Mi jefe toma en cuenta mis opiniones sobre las decisiones que afectan mi trabajo.	N	CN	AV	CS	S
32. Hace demasiado calor en el trabajo.	N	CN	AV	CS	S
33. En mi trabajo cuento con la colaboración de mi jefe.	N	CN	AV	CS	S
34. En el trabajo hay que hacer las cosas tal como te dicen que lo hagas.	N	CN	AV	CS	S
35. Existe confianza entre los empleados del equipo de trabajo.	N	CN	AV	CS	S
36. En la empresa los rumores son más creíbles que la información oficial.	N	CN	AV	CS	S
37. La limpieza del área del trabajo en general es mala.	N	CN	AV	CS	S
38. La empresa anima al personal a ser autosuficiente y a tomar iniciativas propias.	N	CN	AV	CS	S
39. Los equipos de trabajo tienen que consultar a su jefe para tomar decisiones.	N	CN	AV	CS	S
40. En mi área de trabajo se me trata de mala manera.	N	CN	AV	CS	S
41. El ruido que existe en el trabajo me perjudica.	N	CN	AV	CS	S
42. Mi jefe nos anima a tener confianza con él y con nosotros.	N	CN	AV	CS	S
43. La empresa se esfuerza para resolver justa y adecuadamente las quejas del personal.	N	CN	AV	CS	S
44. El personal está a disgusto con su jefe.	N	CN	AV	CS	S
45. Las condiciones físicas de la empresa son buenas.	N	CN	AV	CS	S
46. La comunicación entre los diferentes departamentos es buena.	N	CN	AV	CS	S
47. Los sueldos de esta empresa son mejores que otros de las empresas del mismo giro.	N	CN	AV	CS	S
48. El personal está dispuesto a dar su máximo esfuerzo para lograr que la empresa cumpla con sus metas.	N	CN	AV	CS	S
49. Existe suficiente claridad de lo que se requiere de mí como empleado.	N	CN	AV	CS	S
50. Los directivos resuelven los conflictos de los empleados sin escuchar a las partes involucradas.	N	CN	AV	CS	S

Apéndice B

Escala de Políticas Institucionales (EPI)



Facultad de Psicología

ESCALA DE POLÍTICAS ORGANIZACIONALES

Instrucciones:

A continuación se presentan algunas situaciones relacionadas con tu trabajo, se te solicita leerlas cuidadosamente y que marques con una **X** el número que represente qué tanto sucede o no sucede, en tu trabajo esa situación.

Las posibles respuestas son:

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

Por ejemplo:

	SUCEDE				
16. El personal es puntual a la hora de entrada	1	2	3	4	5

Si marcas con una **X** el número 2 significa que “**estás en desacuerdo** con que el personal es puntual a la hora de entrada”.

Contesta tan rápido como sea posible, sin ser descuidado, utilizando la primera impresión que venga a tu mente. Contesta todas las situaciones, dando una sola respuesta en cada una de ellas.

CON RESPECTO A TU PUESTO ACTUAL:

	MI RESPUESTA				
1. Lo tengo seguro.	1	2	3	4	5
2. Depende de mi jefe que lo mantenga.	1	2	3	4	5
3. Es importante para mi departamento.	1	2	3	4	5
4. Permite conocer a fondo el objetivo de trabajo.	1	2	3	4	5
5. Me brinda oportunidades de promoción.	1	2	3	4	5
6. Es un puesto que cualquiera podría ocupar.	1	2	3	4	5
7. Siempre está cargado de actividades o cosas por hacer.	1	2	3	4	5
8. Me da satisfacción.	1	2	3	4	5

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

CON RESPECTO A LAS POLÍTICAS ORGANIZACIONALES:

	SUCEDE				
	1	2	3	4	5
1. La empresa utiliza el castigo como una forma de represión.	1	2	3	4	5
2. Los jefes hacen al personal doblar turno de forma seguida.	1	2	3	4	5
3. La empresa programa las vacaciones con respecto a las necesidades del personal.	1	2	3	4	5
4. Los permisos se conceden cuando uno los necesita	1	2	3	4	5
5. Cuando se presenta el ausentismo, se turna al personal para cubrir el faltante de personal.	1	2	3	4	5
6. Cuando se realizan reclamaciones con respecto a los sueldos me atienden de manera rápida y oportuna.	1	2	3	4	5
7. Lo que se extravíe o descomponga en las áreas de trabajo se lo cobran a los empleados.	1	2	3	4	5
8. Existe apertura de parte de los jefes para proporcionar préstamos personales o adelanto de sueldo a los empleados.	1	2	3	4	5
9. Se manejan periodos de prueba para el personal de nuevo ingreso.	1	2	3	4	5
10. Existe apertura para que los familiares de los empleados laboren en la empresa.	1	2	3	4	5

Instrucciones:

En esta sección, se le presentan unas preguntas a las que se solicita que responda de manera clara y sincera.

1. ¿Has participado alguna vez en el diseño de alguna política organizacional de esta institución? (SI, NO, ¿por qué?)

Apéndice C

Escala de Medición de Clima Organizacional

(ECO)

Escala de medición a nivel intervalar y ordinal de ECO y sus dimensiones (Σ de respuestas/# de reactivos)

ESCALA				
	# Reactivos	Puntaje Máximo	Puntaje Intermedio	Puntaje Mínimo
ECO	50	5	3	1
		Abierto		Cerrado
Dimensión 1	15	5	3	1
		Participativo Alto		Autoritario Alto
Dimensión 2	9	5	3	1
		Adecuadamente Altas		Inadecuadamente Altas
Dimensión 3	5	5	3	1
		Alta		Baja
Dimensión 4	4	5	3	1
		Adecuados Altos		Inadecuados Bajos
Dimensión 5	5	5	3	1
		Alta		Baja
Dimensión 6	4	5	3	1
		Adecuadamente Alto		Inadecuadamente Alto
Dimensión 7	4	5	3	1
		Adecuada		Inadecuada
Dimensión 8	4	5	3	1
		Adecuada		Inadecuada

Apéndice D

Formato para la Generación de los Planes de Acción

Aspectos destacados	¿Es una problemática?		Acciones	Responsable	Plazo	Evaluación o Revisión
	Si	No				
Existen procesos de evaluación con los que no estoy de acuerdo						
Existe poca autonomía para trabajar						
Pocas personas participan en el diseño de las P.I.						
Existe diferencia en el conocimiento de las P.I.						
El personal administrativo y docente se identifica poco con las P.I.						

