

Clima organizacional de una institución pública de educación superior en Morelia, Michoacán, México

A public institution of higher education in Morelia, Michoacán, Mexico organizational climate

M. en A. Harriet Rosalía Hesse Zepeda¹, Dra. Rosa Amalia Gómez Ortíz², Dr. Joel Bonales Valencia³

1. hrhesse@yahoo.com.mx Instituto Tecnológico de Morelia.

2. ragomez@ipn.mx Instituto Politécnico Nacional

3. j_bonales@yahoo.com Instituto de Investigaciones Económicas y Empresariales de la U.M.S.N.H.

Recibido: Agosto 27 de 2010.

Aceptado: Septiembre 24 de 2010

RESUMEN

El objetivo de la investigación fue analizar cómo el salario, las promociones, los equipos de trabajo, el liderazgo, la motivación y la equidad de género impactan en el clima organizacional de una Institución Pública de Educación Superior en Morelia, Michoacán, México. La investigación por tanto fue correlación, de campo ya que la información se buscó con los docentes de manera directa a través de la entrevista y la hipótesis a comprobar fue, el clima organizacional de la Institución depende del salario, el otorgamiento de promociones a los docentes, de los equipos de trabajo, de las decisiones basadas en la equidad de género, de la motivación laboral y del liderazgo. Entre los resultados que se obtuvieron, se observó, que el comportamiento de los docentes frecuentemente es de malestar hacia sus compañeros, las relaciones entre docentes son distantes, no existen relaciones de colaboración para el trabajo en equipo. También se observó una notoria inconformidad por las promociones de plazas otorgadas, el pago oportuno y el déficit presupuestal en el pago de prestaciones.

Palabras clave: Clima organizacional, liderazgo, salarios, motivación, promoción.

ABSTRACT

The aim of this study was to analyze how wages, promotions, teamwork, leadership, motivation and gender equity in the organizational climate impact of a Public Institution of Higher Education in Morelia, Michoacan, Mexico. The investigation was therefore correlation field because the information was sought with teachers directly through the interview and the hypotheses to be tested was the organizational climate of the institution depends on salary, granting promotions to teachers, team work, decisions based on gender equity in work motivation and leadership. Among the results obtained, it was observed that the behavior of teachers is often upset to their peers, teachers are distant relations, there are partnerships to teamwork. Also observed a marked disregard for the promotion deadline, the timely payment and the budget deficit in the payment of benefits.

Key words: organizational climate, leadership, wages, motivation, promotions.

Introducción

Los primeros estudios sobre clima psicológico fueron realizados por Kurt Lewin en la década de los treinta. Este autor acuñó el concepto de "atmósfera psicológica", la que sería una realidad empírica, por lo que su existencia podría ser demostrada como cualquier hecho físico (Betzhold, 2006).

Según Johannesson (1973) la conceptualización del Clima Organizacional se ha llevado a cabo a través de dos líneas principales de investigación: la objetiva y la perceptual. Este autor postula

bajo este primer enfoque que la medición objetiva del Clima sería evidente en los trabajos de EVAN (1963) y Lawrence y Lorsh (1967), (Cañellas, et al, 2007:80) El segundo enfoque es el subjetivo, representado por Halpin y Crofts (citados por Dessler, 1993: 182), quienes definieron el Clima como "la opinión que el trabajador se forma de la organización".

El tercer enfoque es el de síntesis, que es el más reciente y habla sobre la descripción del término desde el punto de vista estructural y subjetivo, los representantes de este enfoque son Litwin y Stringer (citados por Dessler, 1993: 182) Para estos autores, el Clima son

“los efectos subjetivos recibidos del sistema que forman el estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actividades, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada”.

Se puede considerar que el clima de trabajo constituye de hecho la personalidad de una organización, en el sentido de que éste está formado por una multitud de dimensiones que componen su configuración global (Brunet, 2004:9).

Como puede observarse, a lo largo de los años el clima organizacional ha sido objeto de estudio por considerarlo un factor importante para la vida interna de las organizaciones y las instituciones educativas no son la excepción.

Antecedentes teóricos del clima organizacional

El término Clima Organizacional ha sido conceptualizado a través del tiempo por diferentes autores según se muestra a continuación:

Tabla 1. Cronología de la definición de clima

Ostroff, C. Forehand y Glimer (1964): Características que (1) distinguen una organización de otra, (2) perduran a través del tiempo, e (3) influyen en el comportamiento de las personas en las organizaciones. La personalidad de la organización.
Frienlander y Margulies (1969): Propiedades organizacionales percibidas que intervienen entre el comportamiento y las características organizacionales.
Schneider y Hall (1972): Percepciones que tienen los individuos de sus organizaciones, influidas por las características de la organización y el individuo.
James Jones (1974): Significado psicológico de representaciones cognitivas; percepciones.
Schneider (1975): Percepciones o interpretaciones de significado que ayudan a los individuos a tener conocimiento del futuro y saber cómo comportarse.
Pyane, Fineman y Wall (1976): Consenso de las descripciones individuales sobre la organización.
James et al. (1977): Suma de las percepciones de los miembros sobre la organización.
Litwin y Stringer (1978): Un proceso psicológico que interviene entre el comportamiento y las características organizacionales.
Joyce y Slocum (1979): Los climas son (1) preceptuales, (2) psicológicos, (3) abstractos, (4) descriptivos, (5) no evaluativos, y no son acciones.
James y Sell (1981): Representaciones cognitivas individuales de entornos próximos..., expresado en términos de sentido psicológico y significación para el individuo..., un atributo individual que, se aprende, es histórico y resistente al cambio.
Schneider y Reichers (1983): Una percepción molar, basada en percepciones más particulares.

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

Después de las definiciones anteriores, a través del tiempo, se han generado nuevas definiciones, algunos de ellas son:

- Es el punto focal de un complejo conjunto de fuerzas en una organización que inciden sobre quienes trabajan en ella (Furnham, A. 2001,601).
- El sentimiento transmitido por el ambiente de trabajo: cómo interactúan los participantes, cómo se tratan las personas unas a otras, cómo se atienden a los clientes, cómo es la relación con los proveedores, etc. (Chiavenato, 2007, 86).
- Tiene mucho más que ver con las percepciones ajenas a la teoría del trabajo, tales como los sentimientos acerca de los compañeros de trabajo o de las políticas de la compañía, que con la satisfacción del empleo la cual incluye percepciones acerca de la carga de trabajo de la naturaleza de las tareas desempeñadas (Hughes, R. et al 2007, 346-347).
- El clima organizacional hace referencia al conjunto de condiciones existentes en la organización que tienen impacto sobre el comportamiento individual (Van Muijen et al 1999, 551-568) por lo que el estudio del clima sigue teniendo en la actualidad gran importancia en las organizaciones, de

acuerdo con Ostroff, Kinicky y Tamkins, 2003, citado por Lisboa, A. et al. el clima organizacional es “la percepción que tienen los trabajadores de la institución en la que laboran, la cual influye en su comportamiento individual y colectivo, actitudes, relaciones interpersonales, comunicación, motivación y equipos de trabajo, y como consecuencia en el buen funcionamiento de la organización”.

- Varias han sido las investigaciones que se han realizado sobre este tema, por lo que, con base en los estudios efectuados por Rensis Likert sobre clima organizacional, se puede determinar que existen tres variables que determinan las características propias de una organización:

Variables causales: Son variables independientes que determinan el sentido en que una organización evoluciona así como los resultados que obtiene. Estas no incluyen más que las variables independientes susceptibles de sufrir una modificación proveniente de la organización de los responsables de ésta. Comprenden la estructura de una organización y su administración: reglas, decisiones, competencia y actitudes.

VARIABLES INTERMEDIARIAS: Estas variables reflejan el estado interno y la salud de una empresa, por ejemplo, las motivaciones, las actitudes, los objetivos de rendimiento, la eficacia de la comunicación y la toma de decisiones, entre otras. Las variables intermedias son, de hecho, las constituyentes de los procesos de una empresa.

VARIABLES FINALES: Son las variables dependientes que resultan del efecto conjunto de las dos precedentes. Estas variables reflejan los resultados obtenidos por la organización, son por ejemplo, la productividad, los gastos de la empresa, las ganancias y las pérdidas. Estas variables constituyen la eficacia organizacional de la empresa. (Chávez, T, 2007).

Tratándose de la naturaleza de estas variables, sus interacciones dentro de la composición del clima organizacional y los efectos que provocan dentro de la organización, existen componentes

que interactúan tales como el comportamiento de los individuos y de los grupos, la estructura, y los procesos entre otros muchos, que producen resultados que se observan a nivel de rendimiento organizacional, individual o de grupo.

El Clima está entonces formado por varios componentes y esta naturaleza multidimensional es importante para escoger un cuestionario y proceder a la evaluación en una organización. En efecto, la calidad de un cuestionario reside en el número y el tipo de dimensiones que mide. Cuanto más permita este instrumento de medida filtrar las dimensiones importantes y pertinentes de la organización estudiada, más eficaces serán sus resultados.

Los diferentes investigadores que han abordado la medida del Clima mediante cuestionarios, no se han puesto de acuerdo en cuanto al tipo de dimensiones que tienen que ser evaluadas, a fin de tener una estimación lo más exacta posible del clima como se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 2. Dimensiones del Clima Organizacional

Forehand y Gilmer	Tamaño de la organización Estructura organizacional Complejidad sistemática de la organización Estilo de liderazgo Orientación de fines	Gavin	Estructura organizacional Obstáculo Recompensa Espíritu de trabajo Confianza y consideración por los administradores Riesgos y desafíos
Friedlander y Margulies	Empeño Obstáculos o trabas Intimidad Espíritu de trabajo Actitud Acento puesto sobre la producción Confianza Consideración	Lawler et al	Competencia eficacia Responsabilidad Nivel práctico concreto Riesgo Impulsividad
Litwin y Stringer	Estructura organizacional Responsabilidad Recompensa Riesgo Apoyo Normas Conflicto	Meyer	Conformidad Responsabilidad Normas Recompensa Claridad organizacional Espíritu de trabajo
Likert	Métodos de mando Naturaleza de las fuerzas de motivación Naturaleza de los procesos de comunicación Naturaleza de los procesos de influencia y de interacción Toma de decisiones Fijación de los objetivos Procesos de Control Objetivos de resultados y de perfeccionamiento	Pritchard y Karasick	Autonomía Conflicto contra cooperación Relaciones sociales Estructura organizacional Recompensa Relación entre rendimiento y remuneración Niveles de ambición de la empresa Estatus Flexibilidad e innovación Centralización Apoyo

Fuente: Brunet, L. (2007) El Clima de Trabajo en las Organizaciones. México, Trillas: 44-45.

Método

El presente trabajo se realizó en función de la revisión bibliográfica de los conceptos, variables e instrumentos de valuación del clima organizacional, en estudios de casos y en revistas de investigación. El periodo de búsqueda fue de mayo del 2007 a septiembre de 2010.

Esta investigación consideró dos alcances, el primero fue descriptivo porque se buscó especificar las características de las variables bajo estudio, resultante de la revisión de los hechos y datos recopilados en la Institución, lo que permitió interpretar su realidad en relación con las variables seleccionadas y el segundo fue correlacional, con el objeto de medir el grado de relación entre la variable dependiente y las variables independientes, así como el grado de asociación de las variables que determinan el clima organizacional. El enfoque fue cuantitativo al analizar datos de manera estadística, utilizándose para su manejo el programa "SPSS 17 for Windows".

Para realizar el estudio se seleccionaron seis variables independientes que son: el salario, las promociones, los equipos de trabajo, el liderazgo, la motivación y la equidad de género y la variable dependiente: clima organizacional. Con base en estas variables, dimensiones e indicadores (como se muestra en la tabla 3) se elaboró una encuesta con la finalidad de ser aplicada a los docentes que laboran en esta Institución de Educación Superior ubicada en la ciudad de Morelia, Michoacán, México, durante los meses junio a septiembre de 2009.

La Institución que sirvió de caso de estudio desarrolla actividades de docencia a nivel superior y ha venido operando de 1965 a 2010. Las carreras que imparte son: 10 Ingenierías, 2 Licenciaturas, 5 Maestrías y 1 Doctorado en sus modalidades de sistema escolarizado y abierto. Los turnos en los que se imparten las clases son dos: matutino y vespertino y, adicionalmente, los sábados se imparten clases de inglés e informática.

Tabla 3. Operacionalización de Variables

Variable dependiente	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	No. de ítem
Salario	Retribución que debe pagar el patrón al trabajador por su trabajo (LFT)	Encuesta salarial y otras instituciones de educación superior. (Morales, J)	Cargo Persona que desempeña el cargo Empresa Factores externos	Complejidad Desempeño Características económicas Mercado de mano de obra Disposiciones Gubernamentales Satisfactor	1 2,5 7 3,4 9 6,8
Promociones	Ascenso a un puesto de mayor rango y responsabilidad (Enciclopedia del Management)	Oficios de la Comisión Dictaminadora del ITM (Autoría propia)	Decisión Gerencial Publicidad interna	Mérito del empleado Antigüedad Tiempo Conocimientos Experiencia Habilidades Información para Promoción	11,13 10 14,15 17 18 18 12,16
Equipos de Trabajo	Interactúan laboralmente en forma colectiva para obtener metas comunes (Rivas, L)	Crear una evaluación del desempeño de un equipo mediante sus productos y rendimientos en términos cuantitativos. (Rivas, L)	Formales Informales Tradicionales Autodirigidos Permanentes Temporales Una función Varias funciones Círculos de Calidad	Normas Intereses en común Metas Proximidad física Rol Integración Similitud cultural Armonía	21 25 24 27 22,23 19,20 28 26 29

(Continúa...)

Variable dependiente	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	No. de ítem
Equidad de Género	Es la idea que reconoce que los seres humanos tienen el mismo valor aunque existan tan diferencias biológicas entre ellos (Comisión de Derechos Humanos del D.F.)	Todos los docentes deberían tener las mismas oportunidades en el ámbito laboral si sus potencialidades son iguales. (Guarnizo, C)	Masculino Femenino Diferencia sexual	Desigualdad Discriminación	30,34 31,33 32 10
Motivación	Proceso que parte de un requerimiento fisiológico o psicológico una necesidad que activa un comportamiento o impulso orientado hacia un objetivo o incentivo (Chiavenato, I)	Causa o razón por la cual el trabajador realiza su trabajo. Autorreporte de motivación. (Robbins, S)	Intrínseca Extrínseca	Poder Logro Afilación Compensaciones Reconocimiento por su trabajo Ascensos Incentivos	35 36,37 38 39 40 41 41
Liderazgo	La capacidad de influir en un grupo para que con siga sus metas (Robbins, S)	Habilidad para hacer que las cosas sucedan a través de otros (Nanus, B)	Autocrático Democrático Liberal Conducta Transaccional	Ordena ejecución de tareas Actividades en equipo Participación trabajadores Delegación de funciones Toma de decisiones Orientación empleados Orientación tareas Objetivos	42,43 47 44 45 46 48 49,50 51

Fuente: Elaboración propia con base en el desarrollo del marco teórico

La población objeto de estudio está integrada por 335 docentes de la Institución, de los cuales 65 tienen Doctorado, 101 Maestría, 19 Especialización y 150 Licenciatura. Para el diagnóstico se construyó una encuesta con 51 ítems bajo el formato tipo Likert con respuestas y con aseveraciones como: totalmente de acuerdo y totalmente en desacuerdo, con valores 5 y 1 respectivamente.

Como la escala tipo Likert es aditiva, las puntuaciones se obtuvieron sumando los valores de cada pregunta contenida en el cuestionario, recordando que el número de categorías de respuesta es el mismo para todas las preguntas. Dado que el cuestionario contiene 51 preguntas, y el valor máximo de calificación es de 5, el puntaje total máximo es de 255 o sea (51x5); y el valor mínimo de calificación es de 1, entonces el puntaje total mínimo es de 51, es decir, (51x1). Por lo tanto, la escala de puntaje queda comprendida entre los valores 51 y 255.

Se realizó una prueba piloto en otra Institución de Educación Superior de la localidad, para medir la confiabilidad de dicho cuestionario realizándose ajustes que permitieron perfeccionarlo.

Con respecto a la forma de contestación, los ítems respondieron a las siguientes variables:

- Diez preguntas relacionadas con el salario, el pago por concepto de exámenes recepcionales, prestaciones a las que tiene derecho el docente, desempeño y comparación con el pago que reciben otras instituciones educativas de nivel superior.
- Nueve preguntas relativas a los concursos de oposición para el otorgamiento de las promociones, publicación de las convocatorias, el trámite para la obtención de dicha promoción, entre otros.
- Once preguntas referentes al trabajo que se realiza en equipos, la integración de los equipos, roles de trabajo a desempeñar por cada uno de los integrantes y la armonía con que se labora en el Departamento o las fricciones entre los integrantes de los equipos.
- Cinco preguntas examinan la existencia de equidad de género, la influencia que tiene la equidad de género en cuanto al otorgamiento de promociones, al trato y a la discriminación y desigualdad.

- Siete preguntas se refieren a la motivación para alcanzar mayores metas, la motivación por pertenecer a equipos de trabajo y por recibir compensaciones económicas, ser reconocido o recibir un incentivo por su trabajo.
- Nueve preguntas contemplan la toma de decisiones, órdenes para la ejecución de las tareas, la atención por parte de su jefe inmediato y si se presta mayor atención a las tareas que deben realizarse en el Departamento, que a los docentes.
- El instrumento tuvo un Alfa de Cronbach de 0.951 y su validez es de contenido.

En esta investigación se midieron y evaluaron los resultados de una forma objetiva, con la finalidad de que reflejara la realidad de la Institución en la que se hizo la medición.

Se utilizó un muestreo no aleatorio por cuota en el que se buscó que los sujetos elegidos fueran representativos del objeto de estudio y que las cuotas reflejaran la constitución del universo.

De acuerdo al tamaño de la muestra de 335 docentes, con un error máximo de 5% y una confiabilidad de 95%, se utilizó la consulta Mitofsky (2009), dando un resultado de 179 docentes a encuestar 1 por lo que se aplicó a 181 docentes.

Los datos de la encuesta fueron recabados de manera personal por los autores y de manera individual con cada uno de los docentes, incorporándose dichos datos a la base del programa "SPSS 17 for Windows" también por los autores, para agruparlos de

acuerdo a las variables, dimensiones e indicadores especificados en el software, con el fin de analizarlos y realizar las inferencias respectivas con relación a las respuestas.

Se determinó el coeficiente de correlación del producto-momento de Pearson (r), el cual se aplica a dos variables a nivel intercalar por lo menos, éste es un coeficiente de correlación paramétrico que indica con la mayor precisión cuando dos cosas están correlacionadas, es decir, hasta qué punto una variación en una corresponde con una variación en otra.

Se consideró el criterio de Guilford quien sugiere como orientación general, la siguiente interpretación descriptiva:

- $r < .20$ = correlación leve, casi insignificante.
- r de $.20$ a $.40$ = baja correlación, definida, pero baja.
- r de $.40$ a $.70$ = correlación moderada sustancial.
- r de $.70$ a $.90$ = correlación marcada alta.
- r de $.90$ a 1.00 = correlación altísima, muy significativa.

Una vez capturada y procesada la información en el programa "SPSS 17 for Windows" mencionado anteriormente, a continuación se presentan los datos estadísticos globales de la Institución, considerando la variable dependiente y las variables independientes, así como la tabla de correlaciones, con la finalidad de dar a conocer el resultado de la investigación la cual tuvo un tiempo de duración de tres años.

Tabla 4. Estadísticos

	Salario	Promociones	Trabajo en equipo	Equidad de género	Motivación	Liderazgo	Clima organizacional
N Válidos	181	181	181	181	181	181	181
Perdidos	0	0	0	0	0	0	0
Media	23.9061	24.1271	31.2486	15.4144	22.6630	31.6077	148.9669
Error tip. de la media	.44125	.39982	.47915	.18156	.36136	.39101	1.50819
Mediana	24.0000	240000	310000	16.0000	23.0000	32.0000	149.0000
Moda	24.00	25.00	27.00	16.00	25.00	33.00	147.00
Desv . típ	5.93642	5.37901	6.44628	2.44259	4.86167	5.26052	20.29064
Varianza	35.241	28.934	41.555	5.966	23.636	27.673	411.710
Asimetría	.423	-.517	.076	-.697	-.852	-2.084	-.154
Error típ de asimetría	.181	.181	.181	.181	.181	.181	.181
Curtosis	.808	2.455	-.062	.950	1.184	10.073	.720
Error tp de curtosis	.359	.359	.359	.359	.359	.359	.359
Rango	34.00	37.00	37.00	15.00	28.00	42.00	124.00
Mínimo	11.00	1.00	11.00	6.00	4.00	.00	83.00
Máximo	45.00	38.00	48.00	21.00	32.00	42.00	207.00
Suma	4327.00	4367.00	5656.00	27.90.00	4102.00	5721.00	26963.00

a) Existen varias modas. Se mostrará el menor de los valores.

Como puede apreciarse en la tabla, el resultado que se obtuvo con relación a la “variable salarios” fue de no conformidad por parte de los docentes, ya que consideraron que éste es regularmente adecuado de acuerdo al desempeño de sus actividades, que el pago por concepto de exámenes recepcionales es poco adecuado además de inoportuno, e indicaron que nunca han recibido un reconocimiento por la labor que realizan y que el salario que reciben satisface entre un 60% y 79% las necesidades familiares, y que el pago en otras instituciones de educación superior es mejor que el que ellos perciben.

Con relación a la “variable promociones” los docentes manifestaron su conformidad, sin embargo, consideraron que la antigüedad influye en el otorgamiento de estas, que el cuerpo directivo con frecuencia influye en la asignación de estas, que el tiempo de publicación de la convocatoria es poco suficiente, que el trámite es poco sencillo, y que sus habilidades, conocimientos y experiencias no son tomados en cuenta para otorgarlas.

En la “variable equipos de trabajo” el resultado fue favorable debido a que consideran que el trabajo sí se realiza en equipo, que los equipos están bien integrados, que se especifican con claridad los roles de trabajo a desempeñar por parte de los integrantes de los equipos, que los integrantes del equipo desempeñan regularmente el rol que les corresponde, que están claramente definidas

las metas y tienen intereses en común, pero también señalaron que a veces existen fricciones de tipo laboral entre los integrantes de los equipos, por lo que los departamentos de manera general tienen un porcentaje de armonía entre el 60% y 79%.

La información que se obtuvo con relación a la “variable equidad de género” fue de no conformidad. La encuesta fue contestada por 146 docentes del género masculino (81% de los encuestados) y 34 docentes del género femenino (19% de los encuestados), lo cual nos indica gran diferencia entre los dos géneros.

La “variable motivación” arrojó un resultado no favorable, sin embargo, el 52.5% de los docentes manifestaron que nunca les interesaría tener una posición de poder en el departamento donde laboran. Por otra parte, manifestaron que al recibir una felicitación por parte de su jefe suelen sentirse motivados, al igual que cuando reciben un incentivo económico.

En cuanto a la “variable liderazgo” el resultado fue de inconformidad, señalando que su jefe a veces toma las decisiones sin consultar a nadie y solamente ordena la ejecución de las tareas, así mismo que presta mayor atención a las tareas que a las personas que trabajan en su departamento, indicando, sin embargo, que los atiende cuando quieren tratar algún asunto con él y precisándoles lo que deben hacer para alcanzar los objetivos de la institución.

Tabla 5. Correlaciones

		Salario	Promociones	Trabajo en equipo	Equidad de género	Motivación	Liderazgo	Clima Organizacional
Salario	Correlación de Pearson	1	.329(**)	.309(**)	.049	.189(*)	.171(*)	.574(**)
	Sig. Bilateral		.000	.000	.509	.011	.022	.000
	N	181	181	181	181	181	181	181
Promociones	Correlación de Pearson	.329(**)	1	.574 (**)	.172(*)	.353(**)	.362(**)	.743(**)
	Sig. Bilateral	.000		.000	.020	.000	.000	.000
	N	181	181	181	181	181	181	181
Trabajo en equipo	Correlación de Pearson	.309(**)	.574(**)	1	(**).387	.418(**)	.337(**)	.794(**)
	Sig. Bilateral	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	181	181	181	181	181	181	181
Equidad de género	Correlación de Pearson	.049	.172(*)	.387(**)	1	.331(**)	.123	.415(**)
	Sig. Bilateral	.509	.020	.000		.000	.100	.000
	N	181	181	181	181	181	181	181
Motivación	Correlación de Pearson	.189(*)	.353(**)	.418(**)	.331(**)	1	.497(**)	.690(**)
	Sig. Bilateral	.011	.000	.000	.000		.000	.000
	N	181	181	181	181	181	181	181

(Continúa...)

		Salario	Promociones	Trabajo en equipo	Equidad de género	Motivación	Liderazgo	Clima Organizacional
Liderazgo	Correlación de Pearson Sig. Bilateral N	.171(*)	.362(**)	.337(**)	.123	.497(**)	1	.646(**)
		.022 181	.000 181	.000 181	.100 181	.000 181	.000 181	.000 181
Clima organizacional	Correlación de Pearson Sig. Bilateral N	.574(**)	.743(**)	.794(**)	.415(**)	.690(**)	.646(**)	1
		.000 181	.000 181	.000 181	.000 181	.000 181	.000 181	.000 181

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

Tabla Conceptual de Correlaciones

Variable Dependiente	Variable Independiente	Correlación
Clima Organizacional	Salarios	Moderada
	Promociones	Alta
	Trabajo en Equipo	Alta
	Equidad de Género	Moderada
	Motivación	Moderada
	Liderazgo	Moderada

La hipótesis general que afirma que el clima organizacional de la Institución depende del salario, el otorgamiento de promociones a los docentes, de los equipos de trabajo, de las decisiones basadas en la equidad de género, de la motivación laboral y del liderazgo, se aprueba, en términos de que se confirma que el clima organizacional en alto grado está determinado por las promociones y los equipos de trabajo, continuando con la motivación, salarios y liderazgo en una correlación moderada positiva y finalmente la equidad de género con una correlación moderada baja.

Los resultados obtenidos en el desarrollo de esta investigación son cercanos a la realidad y con este estudio se afirma que es posible realizar investigaciones científicas utilizando diseños correlacionales, medidas de tendencia central y variabilidad en cualquier institución de educación superior.

Conclusiones

1. Se concluye que los docentes de la Institución están interesados en que se realicen este tipo de mediciones del clima organizacional principalmente con la finalidad de que algunas situaciones sean corregidas por parte de los directivos de la misma.

- Se determinó que las variables independientes (promociones y equipos de trabajo) afectan fuertemente el clima organizacional, en función de que existe una vinculación positiva considerable entre las variables independientes y la variable dependiente; y que las variables (motivación, liderazgo y salarios) afectan en forma moderada dicho clima. Se observó que existe una vinculación positiva estrecha entre las variables independientes y la variable dependiente a excepción de la equidad de género, cuyo efecto es moderado pero menor al de las variables mencionadas.
- En consecuencia, se afirma que el impacto que tienen las variables anteriormente descritas es el siguiente: los equipos de trabajo afectan el clima organizacional en un 0.794, las promociones en 0.743, la motivación 0.690, el liderazgo 0.646, el salario 0.574 y la equidad de género 0.415. Como se observa, las que mayor influencia tienen son los equipos de trabajo, las promociones, seguido de la motivación, el liderazgo y finalizando con la equidad de género.
- Respecto al Marco Teórico, se estudió lo relacionado a la Teoría del Clima Organizacional, de las Relaciones Humanas y la Teoría de Sistemas. Se investigó hemerobiográficamente, sobre el tema central (clima organizacional), así como la parte teórica de cada una de las 6 variables independientes,

de donde se extrajeron sus dimensiones e indicadores para efectuar el estudio de campo. Por consiguiente, el resultado obtenido de la hipótesis general se valida en su totalidad.

5. En conclusión, el trabajo de campo dio respuesta al objetivo general y a los seis objetivos específicos que se plantearon en el sentido de aportar resultados concretos avalados con opiniones y puntos de vista de los docentes que colaboraron en esta investigación.

Recomendaciones

1. A pesar de que el salario no impacta fuertemente el clima organizacional, si existe inconformidad por parte de los docentes por anotaciones que hicieron en las encuestas, por el retraso en el pago de varios conceptos, en algunas ocasiones dicho retraso es de varios meses para poder recibir algún pago.

Por otra parte, se entiende que con relación al salario es difícil hacer una propuesta por parte de la Dirección en virtud de que está establecido el tabulador a nivel nacional, sin embargo, sería conveniente que se pudieran agilizar los trámites correspondientes a otro tipo de pagos que les reportan ingresos adicionales para resolver el nivel de vida que su puesto demanda, por ejemplo: Pago de exámenes recepcionales para que no sea tan tardado el pago que se realiza de los mismos y que se pudiera buscar el apoyo por parte de otra instancia como sería el Gobierno del Estado o hacerlo con recursos propios si es posible.

Compensaciones económicas a los docentes por el trabajo que estos desempeñan, previa evaluación del desempeño, para premiar e incentivar a quienes obtengan buenas calificaciones, lo cual los motivaría de manera significativa.

2. Es preciso que se realice una revisión en cuanto al otorgamiento de las promociones y que se revelen los mecanismos y lineamientos a seguir por parte de los integrantes de la Comisión Dictaminadora para poder conocer con exactitud cuáles son los factores que están considerando, en apego al Reglamento del Personal Docente. Lo anterior permitiría eliminar las dudas que los docentes tienen respecto a que las autoridades manipulan las promociones. También se sugiere respecto a este renglón, que la elaboración de documentación y trámites por parte del Departamento de Recursos Humanos de esta Institución, se agilice a fin de llevar rápidamente dicha documentación a la ciudad de México e insistir frecuentemente en cuanto al avance del trámite y pago correspondiente.
3. Es preciso tener cuidado en la integración de los equipos de trabajo que impactan de manera significativa el clima organizacional, así como establecer con claridad los roles de los integrantes de dichos equipos y garantizar que cada uno

de los integrantes participe activamente y eficientemente. Al respecto se determinó que existen quejas. Un aspecto importante a señalar aquí, es que deberá de trabajarse en el desarrollo de una cultura organizacional. El no tener todos los docentes una misma identidad, afecta a los equipos.

4. Conviene realizar talleres de integración de los equipos. La mayoría de los docentes manifiestan que a veces existen fricciones entre los integrantes y, como consecuencia, esto se reflejó en una falta de armonía en los departamentos, lo cual obviamente impacta el clima organizacional y los trabajos que deben realizarse en conjunto.
5. Un punto importante a considerar es la contratación de docentes del sexo femenino, tantos como del sexo masculino, cuando demuestren tener los conocimientos suficientes, para promover la diversidad y equidad en este concepto.
6. Es muy significativo el que la mayoría de los docentes encuestados no quiera tener una posición de poder dentro del departamento en donde labora aún cuando se cuenta con personal con atributos para ocuparla. El no aprovechar esos recursos es una pérdida de oportunidad y se detectó que se debe a que no reciben una remuneración económica adecuada al tipo de trabajo que se desempeña.
7. Se sugiere establecer un programa de superación académica. Aunque se cuenta con una planta de maestros preparada, se detectó en las encuestas que un 32.6% de los docentes todavía cuenta con nivel de licenciatura, lo que en estos tiempos resulta ser un nivel básico para quienes se dedican a la docencia en un nivel de educación superior.
8. El reconocimiento que brinden los directivos a los docentes es un factor motivante, por lo que se sugiere emitir reconocimientos al trabajo por escrito y públicamente, ya sea por el desempeño en la impartición de cátedra, publicaciones realizadas, investigaciones, buenos resultados en concursos de creatividad, maratones educativos, entre otros, y que estos documentos se integren a su expediente con valor curricular y para incentivos económicos como un estímulo.
9. Los jefes de departamento se dedican a cumplir con las tareas que les son encomendadas, pero descuidan la relación que debe existir entre Jefe y Colaboradores, por lo que se sugiere hacer talleres de sensibilización e integración con la finalidad de estrechar los lazos de amistad y colaboración que deben prevalecer en cualquier organización y a incrementar el espíritu de pertenencia.
10. Es imperativo realizar una planeación del recurso humano actual. Existe un número significativo de docentes con la antigüedad requerida para jubilarse y que seguramente pronto lo harán, dejando vacantes que deberán ser cubiertas por personal experto y preparado.

11. Se sugiere tener cuidado con las personas que se seleccionan para estar al frente de un departamento o realizando coordinación de actividades. No siempre cuentan con el perfil requerido para desempeñar adecuadamente el rol que les corresponde.
12. Es importante que exista un mayor acercamiento por parte de la Dirección hacia los docentes, quizá en juntas departamentales, para conocer sus inconformidades y dar solución a estas, evitando que los problemas crezcan y que el clima laboral se deteriore.
13. Conviene realizar periódicamente diagnósticos y mediciones de clima organizacional para conocer el avance que se ha tenido en cuanto a la solución de la problemática detectada en ejercicios anteriores.
14. Integrar un equipo de trabajo que se encargue de detectar la problemática de Clima Organizacional existente en la Institución y dar solución oportuna a esta, con la finalidad de hacer saber a los docentes que se encuentran inconformes por alguna situación, que se está atendiendo su petición y se le dará una respuesta a la misma. En ocasiones se manifiestan quejas e inconformidades y estas no son atendidas o no se le avisa al interesado, ni se le da una explicación amplia y precisa de lo que se está haciendo al respecto.

La investigación ha señalado que el tener un buen clima organizacional, es un proceso sumamente complejo y que son varios los factores que pueden incidir en este. En general las organizaciones reconocen que uno de sus activos fundamentales es su factor humano. Para estar seguros de la solidez, bienestar, motivación y participación del recurso humano en las actividades sustantivas, deben contar con mecanismos de medición periódica y desde estas mediciones emprender actividades proactivas o correctivas, lo que generará calidad, productividad y un mejor desempeño laboral por parte de todos los que integran a la Institución.

Referencias

- Betzhold, J. (2006). Microfinance Empowers: Join us in enabling the poorest of the poor to improve their own lives (Versión electrónica). Recuperado el 30 de agosto de 2010 de <http://betzhold.blogspot.com/2006/01/teorizaciones-del-clima-organiza-cional.html>.
- Brunet, L. (2007) El Clima de Trabajo en las Organizaciones: Definición, Diagnóstico y Consecuencias. México, Trillas: 9, 44-45
- Cañellas, J. et al (2007). Aspectos del Clima Organizacional en el Policlínico Universitario. Revista Electrónica de las Ciencias Médicas en Cienfuegos, Cuba. (Versión electrónica). Recuperado 31 de agosto de 2010 de <http://dialnet.unirioja.es/servlet/fichero-articulo?codigo=2951221-&orden=0>.
- Chávez, T. (2007). Análisis de los Factores en la motivación del Personal Docente: Estudio de Caso del Centro de Bachillerato Tecnológico Industrial y de Servicios No. 198 CBETIS, Celaya, Gto.: Recuperado de 3 de <http://fca.uaq.mx/revistaposgrado/images/0802/articulo%203.pdf>.
- Chiavenato, I. (2007). Administración de Recursos Humanos: El Capital Humano de las Organizaciones. México: McGraw-Hill: 86
- Dessler, G. (1997). Organización y Administración: Enfoque situacional, México: Prentice Hall: 182.
- Furnham, A. (2001). Psicología Organizacional: El Comportamiento del Individuo en las Organizaciones. México: Oxford: 601.
- Hughes, R. et al (2007). Liderazgo: Cómo aprovechar las lecciones de la experiencia. México: McGraw-Hill: 346-347.
- Lisbona, A. et al. (2009). Escala de clima para la iniciativa y la seguridad psicológica. Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones-2008, volumen 24, No. 2: 153-167. ISSN:1576-5962.
- Mitofsky (2009), 1 <http://72.52.156.225/Tamaño-muestra.aspx> recuperado 23 de mayo de 2009
- Ostroff, C. y Schmit, N. Configurations of Organizational Effectiveness and Efficiency. *Academy of Management Journal*, 36, 6, 1993.
- Van Muijen et al. (1999). Organizational Culture: The focus questionnaire. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(4), 551-568.