

Percepciones
DEL **CLIMA ORGANIZACIONAL**
Visiones de diferentes instituciones

Eduardo Alejandro Carmona

Esta investigación arbitrada por pares académicos se privilegia con el aval de la institución editora.

Diseño editorial: **Policromía Servicios Editoriales**

Portada: Miguel Ángel Cid

Percepciones del clima organizacional. Visiones de diferentes instituciones.

Primera edición, 2019

© D.R. **Eduardo Alejandro Carmona**

© D.R. **Universidad Autónoma de Zacatecas “Francisco García Salinas”**

Departamento Editorial UAZ

Torre de Rectoría, tercer piso, campus UAZ

Siglo XXI, carretera Zacatecas-Guadalajara

Kilómetro seis, colonia Ejido La Escondida

C.P. 98000, Zacatecas, Zacatecas

investigacionyposgrado@uaz.edu.mx

ISBN: 978-607-555-008-4

Se prohíbe la reproducción total o parcial de esta obra, por cualquier medio electrónico o mecánico, sin la autorización de la institución editora.

Percepciones
DEL **CLIMA** ORGANIZACIONAL
Visiones de diferentes instituciones

PRÓLOGO

Escribir acerca del clima organizacional no es una tarea sencilla, ya que se ha estudiado esta condición administrativa desde mediados de los 50 y cada autor toma en cuenta ciertos aspectos que cree indispensables para escudriñar las entrañas de esa situación de las organizaciones. Al decidir trabajar este tema, el autor, junto con su equipo de colaboradores, diseñaron un método, una estrategia y un cuestionario que permiten ver las causas de cómo es que se relacionan diversos componentes de la organización.

Para tal fin, el inicio de estos estudios se dio en la Unidad Académica de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Zacatecas al motivar con este tema a algunos estudiantes que estaban interesados en obtener su grado de Maestría en Administración, después de algunas condiciones satisfactorias y, como suele suceder, algunos terminaron con éxito esta tarea y otros dejaron el trabajo, con lo que pudo ser posible que otros lo retomaran y lo vieran concluido. A todos ellos, nuestro mayor agradecimiento, pues fueron los inicios de un trabajo que, posteriormente, se reproduciría en diversas instituciones.

Debido a que algunas tesis no estuvieron en el tiempo especificado, se tuvieron que trabajar ciertos temas por el equipo de investigadores y enviarlas a varios espacios de divulgación académica como congresos, foros y revistas arbitradas donde se publicaron resultados de temas específicos.

Es con estos antecedentes, que deseo expresar que los marcos teóricos de los factores que integran al clima organizacional son extractos de las tesis de los alumnos citados o bien, son marcos teóricos que proceden de artículos que refuerzan las teorías que hablan acerca de las condiciones de los factores o del clima organizacional en general. Es posible que, en algunos casos, el texto se pase íntegro para respetar las ideas de los autores originales, tanto de los que desarrollan la teoría, como de los autores de los trabajos de titulación o en nuestro asunto, de las investigaciones presentadas en los foros científicos.

Hubiera sido muy fácil juntar todos los espacios que hablan de los factores y decir que el trabajo estaba terminado, pero nos dimos cuenta de **que sería** tan sencillo, pues cada uno de los estudios individuales de los factores tenía una forma diferente de analizar la información y no era posible hacer una investigación general de los mismos. Se tuvo que diseñar un método final que permitiera observar y comparar los resultados de todas las organizaciones, sin importar que fueran grandes o pequeñas, locales o internacionales, pero que se pudiera contar con información congruente y sobre todo útil.

Al final del trabajo se ha planteado un modelo que permite clasificar las organizaciones de acuerdo con la intensidad que tienen los factores dentro de la organización, es un diagrama que expresa de manera muy simple, cómo es que la multiplicidad de las condiciones que se presentan en una organización dan origen a resultados que pueden modificar la estructura y convivencia de las personas que ahí trabajan, cohabitan y realizan la mayor parte de sus tareas cotidianas.

Deseo expresar mi agradecimiento a los doctores Rubén Chávez Chairez y Sergio Humberto Palomo Juárez por ayudarme a desarrollar estas teorías y a los Maestros en Administración: Elva Herminia Reyes de Ávila, Erika Ivonne Hernández, Dalia Cristina Mayorga Ávila, Paola Valadez Ortiz, Daniela Fernández Torres, Sofía del Rocío Robles García, Janett Edith Carreón Mota, Jéssica Dávila Lorenzana, Yureni Saddai Sánchez Velázquez, Maura Luz Ortega Piña, Tania Vanessa Casillas Hernández y Luis Miguel Guardado Villagrana por aportar conocimiento para los análisis de los temas individuales en las tesis presentadas. A los jóvenes estudiantes de la Licenciatura en Contaduría Jessica Rodríguez Olivares y Diego López Jaramillo por recabar los datos de la Universidad Castilla la Mancha en España y la Junta de Protección y Conservación de Monumentos y Zonas Típicas del Estado de Zacatecas respectivamente.

Agradezco a las diferentes organizaciones que apoyaron para la realización del presente trabajo, a la Universidad Autónoma de Zacatecas, a la Presidencia Municipal de Zacatecas que apoyó económicamente para la recopilación de las encuestas, al Programa para el Desarrollo Profesional Docente, para el Tipo Superior (PRODEP) y al Programa Integral de Fortalecimiento Institucional (PIFI) que, sin su apoyo, los trabajos no se hubieran divulgado y retroalimentado en la forma en que lo hicieron.

Zacatecas, Zacatecas, diciembre de 2018

INTRODUCCIÓN

Muchos autores han hablado acerca del clima organizacional, se puede destacar que cada uno de ellos ha identificado los factores que ha encontrado idóneos para describir este elemento importante de cualquier organización. Este trabajo no es la excepción, después de hacer una lectura basta de la literatura posible ya que eligieron trece factores que permiten suponer las relaciones existentes en una escuela de nivel superior.

El buen funcionamiento de una empresa requiere entender el comportamiento organizacional, a través de la conducta humana de los miembros que la conforman. Al hablar de clima organizacional, se hace propiamente referencia a la percepción del personal en cuanto a su lugar de trabajo, la toma de decisiones, las relaciones interpersonales entre los elementos de la organización en cualquiera de sus niveles jerárquicos, la comunicación, sea esta formal o informal, entre otros.

Los estudios dirigidos a conocer el clima organizacional constituyen en la actualidad, una herramienta de carácter estratégico, puesto que permite la planeación y aplicación de correctivos dirigidos a incidir sobre aquellos factores que están afectando el desempeño. Un clima organizacional percibido como favorable, contribuye a lograr altos niveles de satisfacción, aumenta la productividad, adaptación, compromiso, sentido de pertenencia, entre otros factores. Sin embargo, un clima desfavorable estimula el ausentismo, escasa innovación, etcétera.

El trabajo realizado pretende mostrar algunas características que den cuenta de las condiciones en las que se desarrollan las acciones entre los individuos de diversas organizaciones. El estudio se realizó mediante la obtención de información, utilizando cuestionarios de dos tipos, el primero mediante el uso de una tableta electrónica, algunos cuestionarios contestados vía internet (muy pocos) y el segundo, el proceso con la aplicación de cuestionarios en papel; además, se complementa la información con entrevistas personales a docentes, administrativos y estudiantes para observar de mejor manera los elementos de estudio.

Para estudiar las encuestas fue necesario realizar un análisis estadístico básico para satisfacer las relaciones prominentes en estas comunidades; de ahí que las condiciones estadísticas se hacen un poco más complicadas, pero se destacan, en el presente, solo las de mayor significancia.

Una vez que se analizaron los datos duros, se procedió a complementarlos con opiniones de algunos docentes que expresaron al autor su sentir con respecto a la organización en donde laboran y con esto fue posible tener una visión más completa de las organizaciones objeto de estudio.

El autor y su equipo de trabajo han desarrollado una metodología que permite medir el clima organizacional, tomando en cuenta trece factores que abarcan las diferentes partes de la organización. El cuestionario se aplicó por vez primera en el año de 2013 en la facultad de origen del investigador: Unidad Académica de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Zacatecas en México (UACA UAZ) y como tuvo resultados muy favorables, se ha ido aplicando, posteriormente, en diversas instituciones a lo largo de estos años, no solo en México sino también en dos escuelas más fuera del país, la primera en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires en Argentina (FCE UBA) y la segunda en la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales del Campus Albacete de la Universidad Castilla La Mancha en España (FCEE UCLM); para terminar en dos dependencias gubernamentales de la ciudad de Zacatecas: la Presidencia Municipal de Zacatecas (PMZ) y la Junta de Protección y Conservación de Monumentos y Zonas Típicas del Estado de Zacatecas (JPCMZT) lo que permitirá un contraste de organizaciones en cuanto a muestra y también de identificación de condiciones especiales.

Aunque el cuestionario es un poco extenso, permite analizar cada uno de los factores de manera individual para escudriñar todo lo correspondiente a las diferentes variables de estudio. El cuestionario es la aplicación de la información que los diferentes teóricos de las organizaciones han expresado como condición necesaria para localizar el clima organizacional.

Las facultades en las que se aplicó el cuestionario son de características diversas, según podremos identificar, pero tienen algo en común, son formadoras de personas enfocadas a los negocios, por lo que suponen, de inicio, contar con profesores de características similares y estudiantes con condiciones parecidas también. Las organizaciones gubernamentales tienen en común que son dependencias que se localizan en la ciudad de Zacatecas.

Las actividades académicas de la Unidad Académica de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Zacatecas son variadas y en todos los niveles de educación superior, cuenta con licenciatura en contaduría y maestrías en administración, impuestos y valuación y doctorado en administración. Tiene convenio con otra universidad para ofrecer maestría y doctorado en administración pública. El total de alumnos que toman cursos en esta escuela es superior a 2,200, la mayoría inscrita en la licenciatura.

La Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires en Argentina es una escuela de la universidad más grande del país, y por localizarse en la capital, es posible encontrar una comunidad cosmopolita, integrada por personas de todas las provincias de la nación. Se ofrecen cinco licenciaturas para una matrícula de más de 60,000 estudiantes y brinda

varios posgrados enfocados a la solución de los problemas empresariales; de ellos destaca la **Maestría en Economía**, que tiene reconocimiento internacional y es atractivo para los estudiantes de países vecinos que pueden pagar un costo de 20,000.00 dólares por él.

Albacete es una ciudad pequeña que pertenece a la comunidad de Castilla-La Mancha en donde se localiza uno de los campus de la universidad de esta región, esta institución es de reciente creación y está enfocada a satisfacer las necesidades de exigencia europea, por lo que cuenta con múltiples programas de movilidad de intercambio, tanto en España como por miembros fuera del país. Esta institución ofrece múltiples programas educativos, todos con la idea **planteada** de mantener una norma mínima de calidad. Ofrece una gama muy grande de estudios de grado y posgrado, tanto de forma presencial como de manera compartida y virtual.

La Presidencia Municipal de Zacatecas es una organización gubernamental que ha ido creciendo, poco a poco, en el número de empleados, pero no en estructuras organizacionales, lo que permite contar con personas que han laborado ahí desde hace varias décadas.

La Junta de Protección y Conservación de Monumentos y Zonas Típicas del Estado es un organismo público descentralizado que al amparo de la autenticidad patrimonial, responsabilidad, honestidad, respeto, lealtad, equidad de género y justicia, sustenta su desempeño, integrada por servidores públicos honorables, comprometidos con los monumentos y zonas típicas del estado de **zacatecas**, aporta a la ciudadanía y autoridades, servicios gratuitos de asesoría, capacitación, seguimiento, gestión y difusión de manera eficiente para proteger y conservar el patrimonio (Castorena, 2017).

Debido a las imposibilidades de los investigadores, fue difícil tomar números de muestra similares entre las diversas organizaciones, por lo que el análisis se realizó con la información que se recabó y se analizaron con precaución.

CLIMA ORGANIZACIONAL

Hablar de clima organizacional aún en estos días, es entrar en debate, ya que los investigadores del tema todavía no logran ponerse de acuerdo en cuanto al concepto de **este**; algunos autores dicen que clima y cultura son lo mismo, otros, que el clima es un componente de la cultura, unos más, que uno es dependiente del otro, ya que ambos aportan al desarrollo y estabilidad organizacional. Por lo tanto, se considera que, para establecer una definición más clara del concepto de clima organizacional, es necesario determinar los elementos que constituyen el concepto, así como el impacto o la repercusión que estos tienen en el desarrollo organizacional y la percepción y actitud de los trabajadores ante la misma.

El tema del clima nace de la complejidad que existe en las organizaciones ya que estas se **conformadan** por personas y grupos con ideas, personalidades y actitudes diferentes, García Solarte (2009), señala que el origen del clima organizacional está en la sociología y lo define como el resultado de la forma como las personas establecen procesos de interacción social y donde dichos procesos, están influenciados por un sistema de valores, actitudes y creencias, así como su ambiente interno. Entonces, podemos ir conceptualizando que el clima es la identificación de características que hacen los individuos que componen la organización y que influyen en su comportamiento, por tanto, sugiere que, para entender el clima de una organización, es necesario comprender el comportamiento de las personas, así como la estructura de la organización y los procesos organizacionales.

El objetivo de la medición del clima en la organización ayudará a tener un diagnóstico de cómo los empleados perciben a la organización y cuál será su actitud para el desarrollo y crecimiento de esta, así como determinar la forma de mejorar el clima en caso de no obtener resultados favorables.

Existen tres estrategias para medir el clima organizacional:

- La primera es observar el comportamiento y desarrollo de sus trabajadores,
- la segunda, hacer entrevistas directas a sus trabajadores y
- la tercera, y más utilizada, realizar una encuesta a todos los trabajadores a través de uno de los cuestionarios diseñados para ello.

Para determinar las herramientas o métodos de diagnóstico, lo mejor es un cuestionario, siempre y cuando esté bien elaborado y encaminado a los puntos que se desean saber y sobre todo, que se respete la confidencialidad

del trabajador a quien le ha sido aplicado, cuyos objetivos sean estudiar la relación entre estilo de liderazgo y clima organizacional, las consecuencias de esta sobre la motivación individual y determinar sus resultados en variables tradicionales como la satisfacción personal y el desempeño organizacional; qué siente o piensa el trabajador de la organización; después de analizar los conceptos de varios estudiosos del clima organizacional, no existe una unificación en la definición del mismo; sin embargo, todos coinciden en tres elementos fundamentales:

- ¿Qué sienten en la organización?
- ¿Cuáles son los factores organizacionales?
- ¿Cómo se comportan en la organización?

Dessler (1986), establece en su obra *Organización y Administración: Enfoque situacional*, que existe una controversia entre varios estudiosos del tema en cuanto al concepto de clima, mas no así a la importancia este dentro de una organización. Kurt Lewin (1951), dice que "... el comportamiento humano es una función del campo psicológico o ambiente de la persona y de su personalidad". Litwin y Stringer (1968) han hecho ver que "... el concepto de clima puede ser útil para enlazar los aspectos objetivos de la organización (tales como su tecnología, liderazgo y reglamento) con la motivación y el comportamiento de los empleados". Forehan y Gilmer (1964) dicen que el clima organizacional es: "el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influyen en el comportamiento de las personas que la forman"; así como a Litwin y Stringer (1968), quienes lo definen como "... Los efectos subjetivos, percibidos, del sistema formal, el estilo informal de los administradores, y de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada" y siguen sosteniendo que el clima organizacional es una cuestión subjetiva. Por tanto, el autor considera que el clima organizacional consiste en reconocer su naturaleza tanto estructural como subjetiva.

Varios estudios realizados sobre clima organizacional determinaron a este en diferentes categorías, algunos lo consideraron una variable independiente, otros como una variable interpuesta y hay quienes lo presentaron como una dependiente. Después de analizarlo, se sopesa que encuadre más en la última categoría, ya que, al conjugar el clima organizacional con diferentes elementos, tales como la capacitación, promoción, reconocimiento, liderazgo, consideración, participación, etcétera, se puede mejorar, lo que se traduce en satisfacción del trabajador y conlleva a un mayor compromiso y lealtad hacia la organización, así como un mejor desempeño laboral.

Ya que el clima organizacional tiene una cierta permanencia, se puede decir que cuenta con una estabilidad en la organización y si es bueno, se traduce a una mayor y eficiente disposición por parte de los trabajadores, logrando una identificación superior y evitando así, la rotación de personal.

Algunas de las variables consideradas dentro del clima organizacional son las que proporcionan bienestar físico, tales como instalaciones adecuadas, que el equipo de trabajo se encuentre en buenas condiciones para el desempeño de sus funciones y el clima; las que generan un buen ambiente social, como son la convivencia, el compañerismo y los conflictos; las personales: la satisfacción, las aptitudes y actitudes, así como las expectativas y las propias del comportamiento organizacional.

El trabajador, en su condición humana, requiere más que solo un buen sueldo o un incentivo económico, ya que como lo indica Abraham Maslow (1968), en la pirámide de necesidades, después de ver satisfechas las primarias, el trabajador necesita de seguridad, reconocimiento, afecto, amistad y autorrealización, mismos que puede encontrar en su organización y generar un buen clima organizacional.

En las empresas, que se dicen de clase mundial, **está** en boga diferentes formas de administrar y lograr los objetivos que se plantean, de esta forma nacen conceptos como cultura organizacional y clima organizacional, los cuales pareciera que son lo mismo, incluso hoy diferentes autores, no encuentran dentro de sus constructos, diferencias significativas y puntuales que pudieran establecer como línea de diferencias: sin embargo, en esa búsqueda el clima organizacional tiene que ver con los recursos más significativos con los que cuenta y conjuga una empresa, convirtiéndose en el recurso más valioso. Estos recursos, de alguna manera, determinan lo que se siente dentro de esa administración, por tanto, el clima organizacional es más de orden de percepción humana que física. La cultura organizacional se establece como ideas arraigadas dentro del personal que se van pasando de generación a generación, es el cómo resolver situaciones o problemas, entendiendo estos como todos aquellos eventos que rompen con la armonía de la empresa. Los comportamientos pueden llegar a ser paradigmáticos, lo cual no necesariamente es lo correcto, pero tampoco tiene por qué ser incorrecto.

La gran mayoría de los estudiosos de la cultura organizacional establecen que esta contribuye a generar bienestar dentro de las empresas, pues su intención siempre va encaminada a las buenas relaciones y las formas que, según la experiencia, mejor han funcionado. Buscando un concepto, Schein (1973), establece que: “La cultura organizacional es un patrón de supuestos básicos compartidos que el grupo aprende conforme resuelve problemas de adaptación externa e integración interna, que funcionan suficientemente bien para ser considerados válidos y por tanto ser

enseñados a nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación a esos problemas”.

Es necesario aclarar que, aun cuando el concepto de cultura organizacional es de aplicación general para todas las empresas, cada una de ellas cuenta con su propia cultura y forma, incluso al interior de ellas existen variaciones en los diferentes grupos de trabajo, los cuales, en ocasiones, no están de acuerdo del todo con lo que se lleva dentro de la empresa, por lo que dan espacio a la llamada subcultura, la cual contiene esos pequeños grupos que no se adaptan por completo a las cosas y formas de la organización; en este sentido, se afirma que se puede tener una cultura general y múltiples subculturas, sobre todo en organizaciones mayores. Cabe mencionar que el hecho de que existan subculturas obedece a la formación y calidad académica de quienes las componen, a partir de esto, es la búsqueda de los trabajadores y por consecuencia, el cambio en su desempeño. “El clima organizacional es la percepción de los miembros de una organización generada por la interacción de estos sobre las prácticas, procedimientos y participación, formales o informales, que son esperados, apoyados y recompensados por la organización, con base en estándares previamente establecidos” Tomando en cuenta factores como:

- Relaciones con la autoridad
- Factores de seguridad e higiene
- Relaciones interpersonales
- Factores motivacionales (retribución y equidad)

Con lo anterior se han establecido herramientas de medición de cultura y clima organizacional, los cuales consisten en una serie de cuestionarios que arrojan como resultado la confusión entre ambos conceptos, y como las personas sienten que el clima forma parte integral de la cultura y por consecuencia, tiene que ver con una escala de autoridad, de dirección o jefaturas, el clima se encuentra en una escala laboral menor.

El mismo instrumento demostró cómo la cultura pareciera absorber al clima, pero siempre será necesario analizarlos desde perspectivas diferentes, lo cual tiene que ver con el investigador, el tipo de empresa y la búsqueda de lo que se quiere lograr.

Dimensiones

En la actualidad las entidades han buscado tener un clima organizacional bien estructurado en donde los individuos formen parte de él, para que el crecimiento de la empresa, tanto en lo económico como en la percepción

social, sea favorable; existen empresas tan enfocadas a estos cambios que el tema del clima organizacional en una entidad, institución educativa, gobierno o negocio familiar es cada vez más estudiado y se han determinado factores que ayudan a estas organizaciones a tener un clima estable.

Lo anterior es un tema planteado desde la década de los sesenta, de la aplicación de la teoría del sistema, al estudio de las organizaciones. Sin embargo, en los textos consultados, se encuentran estudios que indican que, desde 1951, se han propuesto definiciones de clima organizacional. Se plantea que no hay un consenso en cuanto al significado del término, pues esta gira alrededor de factores organizacionales puramente objetivos, como estructura, políticas y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo. El clima representa las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja y la opinión que se haya formado de ella en términos de estructura, recompensa, consideración, apoyo y apertura; en 1986 se determina que, el clima laboral, es el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influyen en el comportamiento de las personas que la forman; es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano, contribuye la satisfacción y por tanto, en la productividad de los individuos y la misma empresa.

A mediados de los ochenta, el concepto de clima organizacional fue introducido por primera vez al área de psicología organizacional por Gellerman. Este concepto estaba influido por dos grandes escuelas de pensamiento: la escuela de Gestalt y la escuela Funcionalista, y considera al clima como: “Un conjunto de características que describen a una organización y la distinguen de otras (productos, servicios, organigrama); son relativamente estables en el tiempo e influyen en el comportamiento de los individuos dentro de la organización”.

Schein (1973), menciona que el ambiente organizacional, a veces llamado atmósfera o cultura organizacional, es el conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten sus miembros. Para Chiavenato (1992), el clima organizacional constituye el medio interno de una organización, la atmósfera psicológica característica que existe en cada organización. Asimismo, menciona que el concepto involucra diferentes aspectos de la situación, que se superponen mutuamente en diversos grados, como el tipo de organización, la tecnología, las políticas, las metas operacionales, los reglamentos internos (factores estructurales); además de las actitudes, sistemas de valores y formas de comportamiento social que son impulsadas o castigadas (factores sociales).

Para Seisdedos (1996), se denomina clima organizacional al conjunto de percepciones globales que el individuo tiene de la organización, reflejo

de la interacción entre ambos. Dice que lo importante es cómo percibe el sujeto su entorno, independientemente de cómo lo hacen los otros, por lo tanto, es más una dimensión del individuo que de la organización.

A finales de los noventa, se había propuesto una teoría en la que las organizaciones resultaban ser un subsistema de la sociedad y hacía un llamado de atención sobre las complejas vinculaciones institucionales de las organizaciones con la sociedad. Esta teoría proponía, además, un camino que permitiera integrar la personalidad, el sistema social organizacional y los niveles culturales. Esta integración podría producirse a través de los roles, los estatus y las expectativas, tomando en consideración las orientaciones de personalidad y las normativas; sin embargo, no pudo ser adecuadamente comprendida y acogida, porque el desafío del momento tenía un sentido práctico y resultaba muy difícil para los investigadores de la época el realizar un esfuerzo de esa envergadura. Por esta razón, la propuesta no fue acogida, sino todo lo contrario, marginada.

A finales de los noventa, se decía que el clima organizacional se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que **este** se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan dicho trabajo.

Para 2009, se mencionó que el clima organizacional implica tratar un grupo de componentes que ofrece una visión amplia de la organización, se representan como:

- 1) Ambiente físico: comprende el espacio físico, las instalaciones, los equipos, el color de las paredes, la temperatura, el nivel de contaminación.
- 2) Características personales: como las aptitudes y las actitudes, las motivaciones, las expectativas.
- 3) Características estructurales: el tamaño de la organización, su estructura formal, el estilo de dirección.
- 4) Comportamiento organizacional: compuesto por aspectos como la productividad, el ausentismo, la rotación, la satisfacción laboral, el nivel de tensión, entre otros.
- 5) Ambiente social: abarca aspectos como el compañerismo, los conflictos entre personas o entre departamentos, la comunicación y otros.

El clima organizacional es un fenómeno que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización tales

como productividad, satisfacción, rotación, etcétera.

Con la finalidad de comprender mejor el concepto de clima organizacional, es necesario resaltar **lo siguiente:** el clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo, tiene repercusiones en el comportamiento laboral, es una variable que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual. Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente y son, en relativo, permanentes en el tiempo, ya que se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra, dentro de una misma empresa. El clima se refiere a las percepciones e interpretaciones también permanentes que los individuos tienen con respecto a su organización, que a su vez influyen en la conducta de los trabajadores, diferenciando una organización de otra.

Para llevar a cabo un diagnóstico del clima organizacional es importante conocer las ocho dimensiones que han sido estudiadas, a partir de las cuales se mide la percepción del clima:

1. *Los métodos de mando.* La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.
2. *Las características de las fuerzas motivacionales.* Los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.
3. *Las características de los procesos de comunicación.* La naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.
4. *Las características de los procesos de influencia.* La importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos de la organización.
5. *Las características de los procesos de toma de decisiones.* La pertinencia de las informaciones en que se basan las decisiones, así como el reparto de funciones.
6. *Las características de los procesos de planificación.* La forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices.
7. *Las características de los procesos de control.* El ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.
8. *Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento.* La planificación, así como la formación deseada.

Por otro lado, Litwin y Stringer (1968), resaltan que el clima organizacional depende de seis dimensiones:

1. *Estructura*. Percepción de las obligaciones, de las reglas y de las políticas que se encuentran en una organización.
2. *Responsabilidad individual*. Sentimiento de autonomía, sentirse su propio patrón.
3. *Remuneración*. Percepción de equidad en la remuneración cuando el trabajo está bien hecho.
4. *Riesgos y toma de decisiones*. Percepción del nivel de reto y de riesgo tal y como se presentan en una situación de trabajo.
5. *Apoyo*. Los sentimientos de apoyo y de amistad que experimentan los empleados en el trabajo.
6. *Tolerancia al conflicto*. Es la confianza que un empleado pone en el clima de su organización o cómo puede asimilar sin riesgo las divergencias de opiniones.

Además de los aspectos anteriormente señalados, se debe incluir en la evaluación un aspecto muy importante: el liderazgo, que es reconocido como uno de los procesos más importantes de la organización que impacta directamente en la percepción del trabajador sobre diversas variables, este aspecto debe apuntar hacia un rol en donde el líder delegue poder y confíe más en las personas, a la vez que despliega un buen trato hacia los colaboradores.

Méndez Álvarez (2006), se refiere al clima organizacional como el ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo con las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se expresa por variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales y cooperación) que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud; determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo.

La comunicación también es otro aspecto indispensable que se tiene que evaluar porque no siempre es adecuadamente planteada por las organizaciones a pesar del impacto que tiene, ya que a través de ella se plasman las relaciones al interior de la organización.

El clima organizacional, llamado también clima laboral, ambiente laboral o ambiente organizacional, es un asunto de importancia para aquellas organizaciones competitivas que buscan lograr mayor productividad y mejora en el servicio ofrecido por medio de estrategias internas. El realizar un estudio de clima organizacional permite detectar aspectos clave que pueden estar impactando de manera importante.

El clima organizacional se desarrolla por lo seres humanos mediante su liderazgo, comunicación, motivación e identidad, pero ya que se basa

en todos estos valores, es necesario también considerar la cultura en la organización, la cual como comenta Vergara (1989) “es el conjunto de normas, de valores y formas de pensar que caracterizan el comportamiento del personal en todos los niveles de la empresa, así como en la propia presentación de la imagen”.

Entonces, el clima organizacional, es más una idea subjetiva que objetiva del trabajador, ya que es el cómo percibe el ambiente de trabajo, dadas diferentes circunstancias y condiciones laborales, lo que determina su comportamiento y su rendimiento y por qué no decirlo, su comodidad en la organización también.

En síntesis, y de acuerdo con las definiciones mencionadas, puede puntualizarse al clima organizacional como las percepciones compartidas que tienen los miembros de una organización acerca de los procesos organizacionales, tales como las políticas, el estilo de liderazgo, las relaciones interpersonales, la remuneración, etcétera. Es importante recordar que la percepción de cada trabajador es distinta y determina su comportamiento en la organización, por lo que el clima organizacional varía de una a otra.

Derivado del análisis de los conceptos y definiciones que diversos autores han propuesto sobre clima organizacional, se determina que son varios los factores que lo conforman y que deben ser tomados en consideración al momento en que se desea medir el clima en una organización. Por estas razones definimos los siguientes factores en los que se puede dividir el clima organizacional:

Figura 1. Factores del clima organizacional



Fuente: Basado en Reyes de Ávila, 2014

- 1.- Factores psicológicos
- 2.- Características personales
- 3.- Ambiente social
- 4.- Ambiente físico
- 5.- Estructura organizacional
- 6.- Comunicación
- 7.- Liderazgo
- 8.- Tecnología
- 9.- Motivación
- 10.- Vinculación
- 11.- Valores éticos
- 12.- Objetivos
- 13.- Toma de decisiones

Conceptualización

Litwin y Stringer (1968) dicen que “El clima organizacional atañe a los efectos subjetivos percibidos del sistema formal y del estilo de los administradores, así como de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivaciones de las personas que trabajaban en una organización”, asimismo, mencionan que... “el concepto de clima puede ser útil para enlazar los aspectos objetivos de la organización (tales como su tecnología, liderazgo y reglamento) con la motivación y el comportamiento de los empleados”.

Dessler (1979) plantea que el clima representa las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja y la opinión que se haya formado en ella en términos de estructura, recompensa, consideración, apoyo y apertura; en 1986 opinó que el clima laboral es el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e interviene en el comportamiento de las personas que la forman; es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano, influye en la satisfacción y por lo tanto, en la productividad de los individuos y de la misma organización o empresa.

Luc Brunet (1997) considera al clima organizacional como: “Un conjunto de características que describen a una organización y la distinguen de otras (productos, servicios, organigrama); son relativamente estables en el tiempo e influyen en el comportamiento de los individuos dentro de la organización”.

Robbins y Thomothy (2009), **considera** que el concepto de clima de la organización se puede asimilar al de cultura organizacional ya que no solamente sirve para enfatizar que las organizaciones tienen diferentes

grados de “calor humano”, sino también, para reafirmar que tiene tradiciones, valores, costumbres, prácticas y procesos de socialización que prevalecen durante varios periodos de tiempo y que estos influyen la actitud y comportamiento de sus miembros.

Para Chiavenato (1992), el clima organizacional constituye el medio interno de una organización, la atmósfera psicológica característica que existe en cada organización. Asimismo, menciona que el concepto de clima organizacional involucra diferentes aspectos de la situación que se sobreponen mutuamente en diversos grados, como el tipo de organización, la tecnología, las políticas, las metas operacionales, los reglamentos internos (factores estructurales); además de las actitudes, sistemas de valores y formas de comportamiento social que son impulsadas o castigadas (factores sociales).

Para Seisdedos (1996), se denomina clima organizacional al conjunto de percepciones globales que el individuo tiene de la organización, reflejo de la interacción entre ambos. Dice que lo importante es cómo percibe el sujeto su entorno, independientemente de cómo lo perciben otros, por lo tanto, es más una dimensión del individuo que de la organización.

Rodríguez (1999), expresa que el clima organizacional se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico que este da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan dicho trabajo.

Salazar (2009), expresa que “Clima organizacional implica tratar un grupo de componentes que ofrece una visión amplia de la organización. Estos componentes son:

- 1) Ambiente físico: comprende el espacio físico, las instalaciones, los equipos instalados, el color de las paredes, la temperatura, el nivel de contaminación, entre otros.
- 2) Características estructurales: como el tamaño de la organización, su estructura formal, el estilo de dirección, etc.
- 3) Ambiente social: que abarca aspectos como el compañerismo, los conflictos entre personas o entre departamentos, la comunicación y otros.
- 4) Características personales: como las aptitudes y las actitudes, las motivaciones, las expectativas, etc.
- 5) Comportamiento organizacional: compuesto por aspectos como la productividad, el ausentismo, la rotación, la satisfacción laboral, el nivel de tensión, entre otros”.

Según Gonçalves (2000), el clima organizacional es un fenómeno que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento y que tiene consecuencias sobre la organización, tales como: productividad, satisfacción, rotación, etcétera.

Con la finalidad de comprender mejor el concepto de clima organizacional, es necesario resaltar lo siguiente: el clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo, tiene repercusiones en el comportamiento laboral, es una variable que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual. Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio y son, en relativo, permanentes en el tiempo, ya que se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra, dentro de una misma empresa.

Para crear un clima organizacional favorable es necesario que la organización cuente con algunos factores (Gonçalves, 2000):

- 1) Factores físicos adecuados: un lugar de trabajo confortable, tranquilo, bien iluminado y con las condiciones de higiene óptimas, en el cual se encuentren las herramientas necesarias para desarrollar de una manera eficiente la labor del trabajador.
- 2) Factores psicológicos: deben incluir la forma cómo el superior se refiere a sus colaboradores, cómo los trata, los incentiva y los promueve; además, debe dar la confianza necesaria, para que las personas puedan poner a prueba sus ideas y cometer errores sin temor.
- 3) Sistema de comunicación interna y externa apropiados para que todos los involucrados estén plenamente al tanto de las necesidades y metas de la organización y viceversa.
- 4) Procesos que garanticen la retribución de ideas potencialmente útiles que pueden ayudar a los colaboradores a realizar sus funciones de una forma más fácil y eficaz, mejorando, a la vez, los rendimientos de la empresa mediante sistemas de méritos basados en premiar, ya sea con un aumento de salario o a través de promociones o capacitaciones a aquellos empleados que puedan crear e implementar ideas innovadoras.

Anzola (2003), opina que el clima se refiere a las percepciones e interpretaciones relativamente permanentes que los individuos tienen con respecto a su organización, que a su vez influyen en la conducta de los trabajadores, diferenciando una organización de otra.

Para llevar a cabo un diagnóstico del clima organizacional es importante conocer las dimensiones que han sido estudiadas por Likert (1968), que mide la percepción del clima en función de ocho dimensiones:

1. Los métodos de mando. La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.
2. Las características de las fuerzas motivacionales. Los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.
3. Las características de los procesos de comunicación. La naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.
4. Las características de los procesos de influencia. La importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos de la organización.
5. Las características de los procesos de toma de decisiones. La pertinencia de las informaciones en que se basan las decisiones, así como el reparto de funciones.
6. Las características de los procesos de planificación. La forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices.
7. Las características de los procesos de control. El ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.
8. Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento. La planificación, así como la formación deseada.

Además de los aspectos anteriormente señalados, se debe incluir en la evaluación uno muy importante: el liderazgo, que es reconocido como uno de los procesos más importantes de la organización que impacta directamente en la percepción del trabajador sobre diversas variables, este aspecto debe apuntar hacia un rol en donde el líder delegue poder y confíe más en las personas, a la vez que despliega un buen trato hacia los colaboradores.

Méndez Álvarez (2006), se refiere al clima organizacional como el ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo con las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se expresa por variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales y cooperación) que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud; determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo.

Los conceptos presentados anteriormente sobre clima organizacional permiten identificar elementos comunes, de tal manera se puede resumir que el clima organizacional:

- Describe características de la organización que la diferencian de otras.
- Es el resultado de las conductas y comportamientos percibidos por el individuo.
- Incluye los aspectos formales e informales propios de la organización que orientan los comportamientos de los individuos y a su vez, crean percepciones subjetivas sobre el ambiente de trabajo.
- Produce actitudes y conductas que señalan el grado de motivación del individuo.

De esta forma, el clima organizacional incluye elementos que caracterizan a la organización y que, al ser percibidos por el individuo, determinan su comportamiento en actitudes que se reflejan en sus niveles de motivación. Así, su análisis ha de orientarse al grado de percepción que el individuo tiene sobre situaciones, creencias y actitudes frente a hechos, personas y eventos que caracterizan a la organización.

En síntesis y de acuerdo a las definiciones mencionadas, se puede definir al clima organizacional como las percepciones compartidas que tienen los miembros de una organización acerca de los procesos organizacionales, tales como las políticas, el estilo de liderazgo, las relaciones interpersonales, la remuneración, etcétera. Es importante recordar que la percepción de cada trabajador es distinta y esta, determina su comportamiento en la organización por lo que el clima organizacional varía de una organización a otra.

Organizaciones abiertas

Si se considera a la organización como un sistema abierto, se debe tomar en cuenta que la perspectiva ha cambiado, ya que en la actualidad se debe organizar teniendo presente el entorno en que se desarrolla dicha organización y se adentra en los sistemas abiertos, ya que la vinculación deriva de las relaciones inter-organizacionales y además de aquellas fuera de la misma organización.

Morgan (1998), afirma que el entorno activo definido por las inmediatas interrelaciones de la organización, por ejemplo los clientes, los competidores, proveedores, sindicatos, la administración etcétera, como

del más amplio entorno contextual o general, tiene una implicación en la práctica organizacional, acentuando la importancia en la capacidad de detección de los cambios en los entornos general y activo, de la habilidad de soslayar y manejar restricciones y las áreas críticas de interdependencia y de ser capaces de desarrollar apropiadas respuestas estratégicas. Gran parte del interés en la estrategia corporativa es un producto de la realidad: las organizaciones deben ser sensibles a lo que ocurre más allá de su mundo.

De lo anterior se puede resumir que las organizaciones son sistemas abiertos que necesitan gestionar cuidadosamente, satisfacer y equilibrar sus necesidades internas y adaptarse a las circunstancias ambientales.

Cuando reconocemos que individuos, grupos y organizaciones tienen necesidades que deben satisfacerse, la atención se dirige invariablemente al hecho de que dependen de un amplio entorno para sus variados tipos de sustento. Es el pensamiento que mantiene ahora los sistemas de aproximación de organización. A un nivel práctico, los sistemas abiertos se centran en una serie de puntos clave: primero, hacer hincapié en el entorno en el cual la organización existe; segundo, en ver a la organización en términos de subsistemas interrelacionados; esto refiriéndose a que cada área funcional de la organización debe de estar relacionado, comunicado e interconectado para el logro de las metas y objetivos de cualquier organización (Hall, 1996).

Si las organizaciones tienen resultados importantes para los individuos y las comunidades, es obvio que también tienen resultados para la sociedad o el entorno más amplio en que están insertadas. Desde el mismo principio, se reconoce que existe una relación recíproca entre las organizaciones y sus ambientes. En realidad, las teorías contemporáneas, predominantes respecto a las organizaciones, enfatizan el papel central del ambiente para la operación de las organizaciones (Hall, 1996).

En general, entre más vínculos existan, más efectivas son las organizaciones, ya que estos son un medio para lograr una ventaja competitiva, y en el ámbito de estudio del que se habla, la vinculación en las instituciones educativas con otras organizaciones es un medio de crecimiento para los integrantes de esta, lo mismo sucede para las organizaciones gubernamentales.

Hay algunas interpretaciones adicionales acerca del impacto del poder corporativo sobre la sociedad. Se selecciona un “círculo interior” de élites de los negocios para que gobiernen otras instituciones, como los cuerpos de asesoría gubernamentales, organizaciones filantrópicas, colegios y universidades, lo cual permite la promoción de los intereses más generales. Se cuestiona esta interpretación política desde la perspectiva de que estos vínculos institucionales son solo un medio por el cual se lleva a personas

capacitadas a los consejos de administración para proporcionar beneficios a la sociedad. No se puede negar la importancia o presencia de los vínculos en cualquier interpretación que se tome.

MÉTODO

El trabajo inicia con la recopilación de los datos en la facultad de origen de los investigadores, lo que provoca que se cuenten con todas las encuestas diseñadas por el método, es decir, que el cuestionario se apegara al 95% de confianza y un error del 5% para saber cómo era posible que pensara el resto de los integrantes de la comunidad. Se contó con el apoyo de estudiantes que deseaban hacer investigación, por lo que parte del levantamiento y captura de los datos es responsabilidad de ellos, por supuesto, con la supervisión de los responsables de este trabajo.

Para la recopilación de los datos en Argentina, la situación se volvió más difícil, pues a pesar de que es una escuela mucho más grande que la primera, la renuencia a participar por parte de los integrantes fue bastante, es decir, responder el cuestionario se volvió un acto que requirió mucho esfuerzo e insistencia por parte de los investigadores con los posibles respondientes. La proporción de encuestas es apenas la mínima para contar con niveles de confianza adecuados. El levantamiento de encuestas en la tercera universidad (España) fue un proceso más relajado, pero con dificultades en cuanto al tipo de respuesta, ya que no todas las encuestas fueron respondidas en su totalidad. Esta situación nos obliga a contar con porcentajes de visión del clima organizacional en proporciones diferentes a las diversas escuelas de este trabajo, lo que ocasiona que se tengan que ajustar los modelos estadísticos de análisis para mantener el mismo nivel de correspondencia matemática. En la Presidencia Municipal de Zacatecas se contó con el apoyo de las autoridades y el cuestionario se aplicó a 280 personas **seleccionadas, aleatoriamente**, dentro de los segmentos de los diferentes departamentos. En la Junta de Protección y Conservación de Monumentos y Zonas Típicas del Estado, se aplicó el cuestionario al total de los trabajadores con una buena tasa de respuesta.

El cuestionario tiene 134 preguntas, en las que se identifican 13 factores que permiten conocer la manera en que se percibe el análisis organizacional en cada institución, para cada factor, se han colocado de nueve a trece preguntas, pues depende de la bibliografía consultada el cómo se conocerá cada factor. Para lograr este propósito, se obtiene una variable extra que consiste en obtener el promedio de las respuestas obtenidas para cada una de las preguntas del factor. El dato está en la forma de valor numérico y será tratado como variable tipo cuantitativo.

El análisis inicia con una descripción de los datos mediante frecuencias y medias para poder describir cómo es que se comparan, por porcentaje, los datos. Posteriormente, se realizará una comparación, utilizando el análisis de la varianza (ANOVA), después un análisis de correlaciones al interior de cada una de las organizaciones. Las correlaciones utilizarán el coeficiente de Pearson para utilizar datos de origen cuantitativo y paramétricos. Un análisis factorial para poder agrupar las variables que permitan explicar alguna relación que no sea obvia para el autor.

Las encuestas que finalmente se pudieron obtener en cada una de las diferentes organizaciones se muestran en la tabla 1. Intencionalmente, se omiten los datos de porcentaje de respuesta pues no existe tal información, pero, como se explicó con anterioridad, en Argentina fueron muy altos.

Tabla 1. Población y muestra de las facultades		
Organización	Población	Muestra
Unidad Académica de Contaduría y Administración (UAZ), México	2,200	372
Facultad de Ciencias Económicas (UBA), Argentina	60,000	67
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales (UCLM), España	1,400	79
Presidencia municipal de Zacatecas (PMZ), México	1500	27
Junta de Protección y Conservación de Monumentos y Zonas Típicas del estado de Zacatecas (JPCMZI), México	60	47

Fuente: elaboración propia

Se analizan los resultados de los factores correspondientes a cada una de las diferentes organizaciones, iniciando con materiales provenientes de la teoría y cerrando con los resultados unificados de las organizaciones. Se han diseñado gráficas que sean quienes expliquen algunas de las ideas extractadas por el autor, pero que han sido cuidadas para que el lector comprenda lo que se ha querido expresar.

En la siguiente parte se analizan las instituciones, de las que se coloca un pequeño extracto de su condición y se complementa con un análisis de cada resultado de los factores, manteniendo el mismo análisis, pero ahora por organización.

LOS TRECE FACTORES DE ANÁLISIS DE LA PERCEPCIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Factores psicológicos

El estudio de los factores psicológicos que influyen en el comportamiento de las personas dentro de una organización es un reto que hoy constituye una de las tareas más importantes de los gerentes o directivos, ya que el aspecto humano es uno de los factores de más interés dentro de la organización para el logro de los objetivos.

Al hablar de estos factores, se hace referencia a aquellas acciones y/o circunstancias, características del sistema organizacional, que repercuten sobre las motivaciones de los miembros de la organización y su correspondiente comportamiento.

La Organización Internacional del Trabajo (OIT, 1986), dice que: “los factores psicológicos en el trabajo son complejos y difíciles de entender dado que representan el conjunto de percepciones y experiencias del trabajador y abarcan muchos aspectos”; asimismo, se describen algunos riesgos, como la sobrecarga de trabajo, falta de control, el conflicto ante la autoridad la desigualdad en el salario, falta de seguridad en el trabajo, y trabajo por turnos, problemas en las relaciones laborales, además de hacer énfasis en que los factores psicológicos pueden generar un impacto positivo o negativo en términos de clima organizacional.

Los factores psicológicos suponen una relación afectiva y, en consecuencia, actitudinal en el proceso de adaptación permanente del individuo a una situación de trabajo concreta. De esta manera, sus sentimientos se ven afectados por las experiencias vividas en el lugar de trabajo, produciéndose así, una conexión entre las emociones individuales con el contexto laboral (Casademunt, Gutiérrez, & Montes, 2012).

Cabe mencionar que el conjunto de factores psicológicos que afectan al individuo forma parte del comportamiento organizacional, el cual se dedica a analizar a la persona, su desarrollo en grupo y en su entorno.

La palabra personalidad deriva del término latino persona, cuyo significado original era “máscara”; constituye uno de los objetos de estudio fundamentales de la psicología, y se le puede definir como “la suma total de las reacciones de un individuo a su medio ambiente determinadas por sus percepciones” (Aceves Magdaleno, 1991).

La personalidad se integra con una serie de características personales que conducen a patrones de comportamiento coherentes. La personalidad suele describir lo que tienen en común las personas y lo que las diferencia (Hellriegel, Slocum, & Woodman, 1999).

La personalidad, que hace que cada individuo sea único, es un concepto complejo y multidimensional. Se define como una serie relativamente permanente de características psicológicas que crean, guían y controlan el comportamiento de la persona (Dailey, 1990).

Uno de los primeros debates de las investigaciones sobre la personalidad, se cuestionaba si esta era resultado de la herencia o del ambiente; parece que es de ambos. Sin embargo, tal vez le sorprenda saber que las investigaciones apoyan más la importancia de la herencia que la del ambiente.

Al tener en claro la definición de personalidad, se sabrá que es la esencia del carácter del individuo, y es revelado en patrones predecibles de inclinaciones y comportamientos; es el conjunto de las motivaciones, necesidades y preferencias que, una vez entendidas, proporcionarían el esquema de las debilidades y fortalezas; se convierte en uno de los factores principales que definen la manera de comportarse dentro de la institución.

Tomando en cuenta que el comportamiento del individuo está condicionado por la percepción que tenga este de la organización y de sí mismo, se considera importante crear un buen equilibrio entre los dos grupos de referencia y mejorar el ambiente laboral.

Se concibe como el proceso mediante el cual los individuos organizan e interpretan sus impresiones sensoriales con el propósito de dar significado a su ambiente. Implica la interpretación de objetos, símbolos y personas, a la luz de las experiencias pertinentes. En otras palabras, facilita la organización de los estímulos y la traducción o interpretación de estos en una forma que influya en la conducta (Rojas P., 2004).

Es el proceso mediante el cual, los individuos organizan e interpretan los factores que determinan las impresiones de sus sentidos, con la finalidad de dar significado a su entorno (P. Robbins & A. Judge, 2013). Sin embargo, lo que una persona puede percibir llega a ser muy diferente de la realidad objetiva.

Diversos factores operan para conformar y, en ocasiones, distorsionar la percepción. Estos pueden radicar en el receptor; en el objeto percibido o en el contexto de la situación donde ocurre la percepción.

Cualquier persona, para sobrevivir, debe ajustar su conducta a determinados lineamientos. Aunque algunos de ellos innatos, son, en su mayor parte, adquiridos. Desde un punto de vista psicológico, se llama aprendizaje a cualquier modificación relativamente estable de la conducta que se adquiere con el ejercicio de esta. Cuando las personas se integran a una organización, llevan con ellas los valores y creencias que les han enseñado, así como las múltiples experiencias vividas, las cuales afectan el comportamiento dentro de la misma.

El aprendizaje es un cambio duradero en los mecanismos de conducta como resultado de alguna experiencia, capaz de influir de forma relativamente permanente en la conducta del organismo (Domjan, 2003).

Es importante la retroalimentación que surge del aprendizaje, ya que es un proceso que ayuda a proporcionar información sobre las competencias de las personas, sobre lo que sabe, lo que hace y la manera en cómo actúa. La retroalimentación permite describir el pensar, sentir y actuar de la gente en su ambiente y, por lo tanto, permite conocer cómo es su desempeño y cómo puede mejorarlo en el futuro.

Del latín *habilitas*, hace referencia, en psicología, a la maña, la facilidad, aptitud y rapidez para llevar a cabo cualquier tarea o actividad. Al hablar de habilidad, alude a la capacidad que tiene un individuo para realizar las diferentes tareas implicadas en el desarrollo de su trabajo, existen dos tipos de habilidades, las intelectuales y las físicas. Las intelectuales son aquellas que implican un esfuerzo mental para llevarse a cabo. Y las físicas son la capacidad de realizar tareas que exigen destreza y fuerza.

Las habilidades definen para qué situaciones, o actividades, las personas actúan o responden de la mejor manera, ello se ve reflejado en los resultados de su trabajo. Sin embargo, no solamente existen habilidades que se portan y se desarrollan desde el nacimiento, sino que también durante el trabajo existe la posibilidad de desarrollar algún tipo de habilidad.

Es relevante tomar en cuenta la actitud del empleado, ya que refleja cómo se siente respecto de algo. La actitud tiene tres componentes: el cognitivo, una descripción o creencia de cómo son las cosas; el afectivo, el segmento emocional o sentimental de una actitud y, por último, el comportamiento, la intención de portarte de cierta manera hacia alguien o algo (Díaz Calzada, 2012).

Las actitudes ayudan a predecir el comportamiento laboral ya que, a través de estas, las actitudes de los empleados pueden cambiarse fácilmente y es conveniente, para la administración, hacerlo. Existen dos barreras básicas que evitan que las personas cambien su actitud, una son los comportamientos previos, que ocurren cuando las personas tienen un compromiso de acción en particular y no están dispuestas a cambiar, y una segunda barrera resultado de información insuficiente ya que las personas no ven alguna razón para modificar su actitud (Luthans, 2008).

Las actitudes también crean en el hombre una inclinación a sentir atracción o aversión por las cosas, a acercarse a ellas o alejarse. Una actitud describe las evaluaciones cognoscitivas duraderas de tipo positivo o negativo de una persona, sus sentimientos y las tendencias de acción hacia un objeto o idea (Krech & Crutchfield, 1972).

Análisis de frecuencias

Las siguientes tablas darán cuenta de algunos resultados, obtenidos a la hora de recabar la información de las diferentes organizaciones en las que se aplicó el cuestionario generado para este motivo. Se colocan todas

las preguntas utilizadas a este factor y el valor promedio obtenido para cada organización. Las casillas marcadas en **rosa** son los resultados más altos para la pregunta y las resaltadas en **color verde** son el resultado más bajo. De ellas, el valor más alto de todas las preguntas de las diferentes organizaciones está indicado con **amarillo y el más bajo con azul**. Se coloca una columna adicional para indicar el valor promedio de la pregunta y en esta columna se indican el valor más alto con amarillo y el promedio más bajo con azul para corresponder a lo que se realizó con las preguntas de las organizaciones.

Tabla 2. Frecuencias de factores psicológicos						
	UACA UAZ	FCE UBA	FCEE UCLM	PMZAC	JPCMZT	Promedio
Las actividades en la escuela permiten tener tiempo suficiente para realizar actividades personales.	3.67	3.58	3.41	3.63	3.47	3.55
Cuentas con seguridad y/o certeza en la organización.	3.55	3.87	3.59	3.80	3.60	3.68
Tienes seguridad social para hacer frente a necesidades de salud.	3.83	4.04	3.67	4.15	4.68	4.07
Existe amistad y afecto con tus compañeros.	4.27	4.21	3.68	3.91	4.26	4.07
Son importantes tus actividades para la institución.	3.63	3.30	3.65	4.22	4.66	3.89
Son reconocidas las actividades que realizas.	3.20	3.39	3.58	3.68	3.62	3.49
Existe un ambiente de respeto.	4.16	4.51	4.16	4.06	3.96	4.17
Existe libertad de expresar ideas y sentimientos a las autoridades.	3.82	4.39	4.04	3.72	3.36	3.87
Existe libertad de expresar ideas y sentimientos a sus compañeros.	4.19	4. decada	4.10	3.82	3.70	4.10
Tus ideas son tomadas en cuenta para la toma de decisiones.	3.31	3.64	4.08	3.38	3.43	3.57
Las actividades que realizas te permiten crear, innovar o mejorar los procesos en tu área.	3.56	3.93	4.00	3.71	3.67	3.77
Promedio						3.84

Fuente: elaboración propia

En la tabla 2 se pueden observar que los valores más altos están en la pregunta “Existe un ambiente de respeto” y los valores más bajos en “Son reconocidas las actividades que realizas”, de manera particular, el promedio más bajo lo cuenta la Unidad Académica de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Zacatecas en la pregunta del reconocimiento a las labores propias, y el más alto lo tiene la Facultad

de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires al externar la libertad de expresar los sentimientos a los compañeros. Se destaca que la organización con promedios más bajos es la Unidad Académica de Contaduría y Administración, nuevamente, con cuatro, mientras que la Facultad de Ciencias Económicas cuenta con cuatro de los promedios más altos. La situación nos permite pensar que este factor es de alta influencia para las diversas organizaciones, pues como podemos ver, el promedio más bajo se localiza de manera individual en el valor 3.20, un dato que se localiza por encima de la mitad que sería 3.00.

Correlaciones

Al analizar las correlaciones obtenidas para cada organización, se da cuenta de que para la Unidad Académica de Contaduría y Administración, la mayor correlación se da entre las variables “Son reconocidas las actividades que realizas” y “Son importantes tus actividades para la institución”, con un valor de 0.628, las tres variables con promedios de correlación más altos son “Son reconocidas las actividades que realizas”, “Existe libertad de expresar ideas y sentimientos a las autoridades” y “Tus ideas son tomadas en cuenta para la toma de decisiones” con promedios de 0.405, 0.406 y 0.420, respectivamente.

Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires

La mayor correlación se obtiene en la variable “Son reconocidas las actividades que realizas” y “Son importantes tus actividades para la institución” con un valor de 0.721. Las tres variables con promedios de correlación más altos son “Son importantes tus actividades para la institución”, “Son reconocidas las actividades que realizas” y “Tus ideas son tomadas en cuenta para la toma de decisiones” con 0.310, 0.373 y 0.351.

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad Castilla-La Mancha

La correlación más alta se obtiene entre las variables “Cuentas con seguridad y/o certeza en la organización” y “Las actividades en la escuela permiten tener tiempo suficiente para realizar actividades personales”, con un valor de 0.797. Las tres variables con mayores promedios de correlación con el resto son “Las actividades en la escuela permiten tener tiempo suficiente para realizar actividades personales”, “Cuentas con seguridad y/o certeza en la organización” y “Existe amistad y afecto con tus compañeros” con promedios de 0.247, 0.303 y 0.248, respectivamente.

Presidencia Municipal de Zacatecas

La mayor correlación la tienen las variables “Existe un ambiente de respeto” y “Existe amistad y afecto con tus compañeros”, con un valor de 0.711. Las tres variables con promedios de correlación más alto son “Existe un ambiente de respeto”, “Existe libertad de expresar ideas y sentimientos a las autoridades” y “Las actividades que realizas te permiten crear, innovar o mejorar los procesos en tu área”, con promedios de 0.405, 0.417 y 0.406.

Junta de Protección y Conservación de Monumentos y Zonas Típicas

La mayor correlación entre las variables se presenta entre “Existe libertad de expresar ideas y sentimientos a sus compañeros” y “Existe libertad de expresar ideas y sentimientos a las autoridades”, con valor de 0.551. Las variables con promedios de correlación más altos son “Existe un ambiente de respeto”, “Existe libertad de expresar ideas y sentimientos a las autoridades” y “Existe libertad de expresar ideas y sentimientos a sus compañeros”, con valores de 0.326, 0.313 y 0.347.

Puede observarse que, para esta situación, existe una diferencia clara entre los principales valores de las escuelas con respecto a datos reportados por las organizaciones gubernamentales; para estas últimas, la seguridad es un factor decisivo, mientras que, para las segundas, el reconocimiento de las actividades realizadas es la parte importante.

Análisis factorial

Para presentar el análisis factorial, se generó una gráfica que contiene las preguntas, las organizaciones y el número de componentes; las casillas sombreadas representan cargas superiores al 0.500. Se utilizó esta convicción para gestar una decisión visual, más que numérica, y poder agrupar los resultados desde el punto de vista cualitativo más que numérico.

Gráfica 2. Resultados de agrupación del análisis factorial con cargas superiores a 0.500																
Matriz de componente	UACA			FCE			FCEE UCLM				MZ			JPCMZT		
	1	2		1	2	3	1	2	3	4	1	2	3	1	2	3
Las actividades en la escuela permiten tener tiempo suficiente para realizar actividades personales.																
Cuentas con seguridad y/o certeza en la organización.																
Tienes seguridad social para hacer frente a necesidades de salud.																
Existe amistad y afecto con tus compañeros.																

Son importantes tus actividades para la institución.	■	■	■																
Son reconocidas las actividades que realizas.			■							■	■						■		
Existe un ambiente de respeto.	■		■	■				■		■	■						■		
Existe libertad de expresar ideas y sentimientos a las autoridades.	■		■	■			■			■	■						■		
Existe libertad de expresar ideas y sentimientos a sus compañeros.	■			■			■										■		
Tus ideas son tomadas en cuenta para la toma de decisiones.							■				■	■					■	■	
Las actividades que realizas te permiten crear, innovar o mejorar los procesos en tu área.	■		■				■				■	■					■		

Fuente: elaboración propia

Como puede observarse, la propuesta de análisis factorial coincide en cuatro instituciones cuyos elementos principales son las variables referentes a las actividades realizadas por los integrantes, y el segundo o tercer factor, con el tiempo libre y la certeza de la pertenencia a la organización.

Las tres variables más importantes son: “Generar un ambiente de respeto”, “Existe libertad de expresar ideas y sentimientos a sus compañeros” y “Tus ideas son tomadas en cuenta para la toma de decisiones”, pues permiten describir en frecuencias, correlaciones y factorial, a los factores psicológicos del clima organizacional.

Características personales

En una organización, las condiciones en las que se encuentren los individuos permitirán determinar cómo es que el clima organizacional de esta puede llegar a ser, permitiendo que su productividad, o sus objetivos, se vean cumplidos.

Esta situación la podemos observar cuando los miembros que pertenecen a alguna organización son observados a la hora de realizar su trabajo, la forma en que se les permite dialogar y cómo es que conviven y enfrentan de manera conjunta las situaciones colectivas al exterior.

Se ha buscado la manera de identificar cómo es que los factores personales de los individuos afectan el clima de alguna organización. Para comprender cómo es que afectan diversas situaciones a esta condición, se realizó una búsqueda bibliográfica para saber cómo es que los teóricos han planteado y resuelto algunas condiciones, si no idénticas, al menos similares para ver qué ocasiona que este comportamiento en la organización modifique el clima o prediga cómo es que se tendrá una condición de mejora y, finalmente, identificar cuáles son los elementos importantes que definen esta condición de lo individual a lo colectivo.

Se ha encontrado (Zhi-Xia y Hong-Yan, 2017), que cuando existe una supervisión abusiva de los empleados, provoca que se genere una mala relación con el desempeño de ellos, así lo demuestran en su estudio al aplicar esta observación en empleados de empresas privadas y públicas y logran darse cuenta de que existe una relación negativa entre la presencia de estas dos condiciones; además, se dieron cuenta de que, en la medida de que exista un mediador entre estas, la situación mejora en la organización. Bajo este esquema podemos observar que en una organización es posible que la excesiva supervisión permita que los empleados puedan responder negativamente al proceso de generación adecuada de un clima que propicie el comportamiento de sus individuos.

Si se explora el sistema de administración del conocimiento y el desempeño laboral, puede observarse que, en Hong Kong (Xiaojun, 2017), se realizó un estudio que permite observar cómo es que este sistema relaciona tareas, sistemas y liderazgo, y como consecuencia, ha generado resultados, no solo teóricos sino con evidencia empírica que identifican cuatro factores importantes que permiten relacionar estas características y son retos no rutinarios, apoyo percibido para contextualizar, capacidad de absorción y liderazgo transformacional.

Con la idea de continuar explorando las condiciones en que se realiza el proceso de supervisión y la disciplina involucrada para ello, se toma en cuenta la investigación que realizó Jones y Saundry (2012), en ella destaca la diferencia entre los profesionales de los recursos humanos y las personas que se convierten en operadores administrativos, resaltando la diferencia en la disciplina aplicada a los miembros de la organización. La situación destaca la importancia que tiene esta relación, que permite que se dé cierta condición y genere un esquema que inicie la formalidad, pero con flexibilidad administrativa (Jones & Saundry, 2012).

La convivencia entre pares permite que se cumplan algunas condiciones de bienestar o si la situación no es tomada de la manera correcta, seguramente, se tendrá un acoso, que lleve, sin duda, a una descomposición de la organización por intentar resolver este tipo de conflictos. En Rumania, Constantinescu (2014), de una manera concisa, plantea la situación que se da en las organizaciones y algunos de los efectos que se tienen, de ellos, destaca que, con la presencia del acoso laboral (mobbing) en la organización, hay pérdida de productividad. Las características que él expresa son las siguientes: afecta el bienestar de la persona, así como pérdida de autoestima, y algunos sentimientos de victimización, depresión y desórdenes psicósomáticos, insomnio, comportamiento autodestructivo y estrés. Aunque estas condiciones son casos extremos, se pueden presentar, en algún grado, si las personas las realizan al interior de cualquier organización (Constantinescu, 2014).

En las organizaciones existen condiciones en los empleados que les permitan mejorar las experiencias por las que persisten en su institución, de este tema Alas (2008), hace un estudio de las condiciones que propicien la voluntad de cambio y destaca que las personas con mayor nivel en las empresas, son quienes mayor manifiestan la voluntad de realizar ajustes, posteriormente, quienes cuentan con mejor educación tienen especial deseo de participar en el cambio, los hombres demostraron tener más proclividad a estas situaciones así como la gente joven. Recomienda que, si existe este tipo de condiciones para realizar contrataciones, es posible hacerlo con las posibilidades de que se integren a la organización, personas de este tipo (Alas, 2008).

Para hablar, al interior de una organización, sobre las condiciones que propician situaciones de tolerancia, el equipo liderado por Esteban-Guitart en 2012, realizó un estudio entre diversas condiciones presentadas por individuos con diferentes condiciones raciales, logrando entender que existe más tolerancia hacia personas distintas bajo **algunas especiales**, lo que da como resultado que en estas situaciones de convivencia extrema, en organizaciones multirraciales, las situaciones entre contexto unirracial pueden ser ligeramente atenuadas. Este equipo encontró que, en la medida en que los individuos sean más empáticos, muestran mejores condiciones de tolerancia. El género es un factor determinante para evitar la intolerancia, pues se demostró que las mujeres lo hacen mejor que los hombres y, finalmente, lograron comprobar que existen diferencias al pertenecer a grupos raciales diferentes, pero también las hay respecto a si pertenecen a diferentes universidades, lo que es un indicador de que las organizaciones evitan este tipo de actos o promueven los valores positivos de interacción entre personas (Esteban-Guitart, Rivas y Pérez, 2012).

Este tipo de condiciones se pueden ver **modificar** al tomar en cuenta que, en el momento en que se opina sobre los diversos integrantes de la organización, las condiciones del ambiente puedan ser diferentes, por lo que se debe cuidar qué es lo que expresan y cómo lo hacen quienes pertenecen a alguna organización. Wiley presenta un estudio donde menciona que cada vez más las organizaciones están volteando hacia el interior de sí mismas para conocer las opiniones de los empleados; más aún, dice que entre más grandes sean estas, más lo hacen, pues así se ha visto a lo largo de muchos años. Esta situación genera una condición que permite a los empleados conectarse (engage) con la organización. Destaca que dicho compromiso se logra al contar con las siguientes condiciones: orgullo, satisfacción, recomendación de la organización y compromiso. Lo anterior no llega a ser posible si no se dan las condiciones que propicien que los empleados puedan ser consultados acerca de las opiniones sobre la organización o lo que sucede a su alrededor (Wiley, 2014).

El cambio en una organización que involucre el esfuerzo de los empleados es posible que pueda ser predicho. Según Iverson (1996), los estudios demuestran que, en la medida de la existencia de situaciones, tales como compromiso organizacional, relaciones industriales armoniosas, un buen clima, educación, motivación, satisfacción y afectividad positiva hacia el trabajo y en la medida en que se reduzcan actitudes como unión entre los miembros, conflicto entre los roles, trabajo de base y oportunidades ambientales, será más factible el cambio en la organización desde los individuos. De esta situación, destaca que la condición más importante para propiciar el cambio en la organización, sin duda es el cambio organizacional (Iverson, 1996).

En un trabajo relativo al cumplimiento organizacional por parte de docentes hacia las tareas estudiantiles de alumnos de la escuela de derecho, los autores Clements y Robbins, concluyen que, en la medida en que los alumnos realicen trabajos con responsabilidad social, el compromiso de los docentes se ve incrementado respecto a la realización de tareas hechas por los estudiantes en proyectos de justicia social innovativa, que son de respuesta colectiva y externa a la organización (Clement & Roberts Hartung, 2017).

Finalmente, en China, Hang y su equipo de colaboradores (2017) estuvieron estudiando las condiciones por las cuales no solo el acompañamiento a los empleados sino una supervisión más que suficiente, permitió efectos negativos en la creatividad de los trabajadores, y también si está relacionada con la privación del sueño y el cansancio emocional. Comprueban estas relaciones tomando en cuenta que los mediadores, que son las dos últimas variables en mencionar indirectamente, afectan la creatividad de los empleados, por lo que se debe de cuidar el sobre flujo de supervisión en los empleados de cualquier organización, se debe de tener una medida de la calidad de los procesos, pero no un control que trunque la creatividad de los individuos de la organización (Hang, Harms, & Bai, 2017).

Análisis de frecuencias

Como se puede observar, la tabla 2 presenta las variables que contienen los indicadores del factor “Características personales” y de ello destacamos que la variable con mayor promedio es el desempeño individual, mientras que la que presenta uno más bajo es el acoso entre los integrantes. No es de extrañar esta última situación, pues en caso de que se presentara, sería una situación negativa; la organización con valor más bajo fue la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires, con un valor muy cercano al 1 que es el mínimo posible, mientras que el valor más alto lo tiene la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de

la Universidad Castilla-La Mancha, con un valor cercano a 3.5, que es el valor intermedio. La Facultad de Ciencias Económicas presenta valores más bajos para este factor en seis ocasiones y la facultad de Castilla-La Mancha, de manera similar, seis, mientras que la Junta de Protección y Conservación de Monumentos y Zonas Típicas presenta los mayores valores de los promedios de las diferentes organizaciones.

Tabla 3. Promedios de respuesta al factor Características personales						
	UACA UAZ	FCE UBA	FCEE UCLM	PM- ZAC	JPC- MZT	Promedio
Tu desempeño como integrante de la escuela es	4.07	3.91	3.72	4.32	4.36	4.08
Los integrantes de la escuela desempeñan satisfactoriamente su labor.	3.69	3.85	3.66	3.85	3.77	3.76
Se mantiene la disciplina en la escuela.	3.85	4.19	3.80	3.76	3.74	3.87
Se da el trato adecuado a las instalaciones y equipo de la escuela.	3.87	4.21	3.82	3.67	3.62	3.84
Existe el acoso entre los integrantes de la escuela.	1.97	1.21	3.48	2.41	2.04	2.22
Tienen los integrantes de la escuela disposición al cambio.	3.36	3.24	3.82	3.56	3.32	3.46
Los integrantes de la escuela son tolerantes.	3.62	3.81	3.83	3.61	3.36	3.65
Los integrantes de la escuela toman en cuenta tus opiniones.	3.38	3.51	3.89	3.54	3.55	3.57
Los integrantes de la escuela te aceptan, aunque tengas ideas diferentes.	3.68	4.22	4.04	3.67	3.43	3.81
Los integrantes de la escuela permanecen en el lugar que les corresponde.	3.61	4.15	4.11	3.77	3.43	3.81
Los integrantes de la escuela cumplen con sus obligaciones.	3.70	3.85	4.10	3.94	3.83	3.88
Los integrantes de la escuela requieren supervisión.	3.57	3.22	3.68	3.53	3.47	3.49
Promedio						3.62

Fuente: elaboración propia

Correlaciones

Las correlaciones entre las variables de este estudio nos dan cuenta de que el valor más alto se encuentra entre las variables “Tu desempeño como integrante de la escuela es” y con “Los integrantes de la escuela desempeñan satisfactoriamente su labor” con un valor de 0.873.

Unidad Académica de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Zacatecas

Las variables con mayor nivel de correlación son “Los integrantes de la escuela cumplen con sus obligaciones” y “Los integrantes de la escuela

permanecen en el lugar que les corresponde” con un valor de 0.718. Las tres principales correlaciones de este factor en organización se encuentran en “Los integrantes de la escuela son tolerantes”, “Los integrantes de la escuela cumplen con sus obligaciones” y “Los integrantes de la escuela toman en cuenta tus opiniones” con un promedio de correlación con el resto de las variables de 0.422, 0.420 y 0.418, respectivamente.

Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires

Entre los valores más altos de esta organización se presenta la correlación de las variables “Los integrantes de la escuela toman en cuenta tus opiniones” y “Los integrantes de la escuela son tolerantes” con un dato de 0.519. Las variables que más se correlacionan con el resto de las integrantes de este factor son “Los integrantes de la escuela permanecen en el lugar que les corresponde”, “Los integrantes de la escuela desempeñan satisfactoriamente su labor” y “Los integrantes de la escuela son tolerantes” con valores resultantes de los promedios de 0.265, 0.253 y 0.249, respectivamente.

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad Castilla-La Mancha

Al analizar lo concerniente a la escuela española, nos damos cuenta de que las variables “Los integrantes de la escuela desempeñan satisfactoriamente su labor” y “Tu desempeño como integrante de la escuela es” cuenta con una correlación de 0.873. Las más altas de esta organización las tiene la variable denominada “Tienen los integrantes de la escuela disposición al cambio”, seguida de “Existe el acoso entre los integrantes de la escuela” y “Los integrantes de la escuela toman en cuenta tus opiniones” con valores en los promedios de 0.397, 0.890 y 0.372, respectivamente.

Presidencia Municipal de Zacatecas

En la presidencia se encontraron relaciones que permiten dar cuenta de cómo es que las variables presentan relaciones entre sí. La más alta la tienen las variables “Los integrantes de la PMZ son tolerantes” y “Tienen los integrantes de la PMZ disposición al cambio” con un resultado de 0.642. Aquellas que mayor promedio tuvieron son “Los integrantes de la PMZ permanecen en el lugar que les corresponde”, posteriormente “Se mantiene la disciplina en la PMZ” y seguidas de “Tienen los integrantes de la PMZ disposición al cambio” con valores correspondientes de 0.347, 0.331 y 0.327.

Junta de Protección y Conservación de Monumentos y Zonas Típicas

En la junta de monumentos se encontró que cuenta con un valor de correspondencia alto entre las variables “Se mantiene la disciplina en la JPCMZT” y “Los integrantes de la JPCMZT desempeñan satisfactoriamente su labor” con un valor de 0.671. Las variables más correlacionadas para esta organización son “Se mantiene la disciplina en la JPCMZT”, después “Los integrantes de la Escuela son tolerantes” y en tercer lugar “Los integrantes de la JPCMZT permanecen en el lugar que les corresponde” con valores promedio de 0.366, 0.365 y 0.360, lo que indica que los valores más altos están muy cercanos entre sí.

Análisis factorial

Figura 3. Componentes factoriales del factor Características personales

	FCA		FCE				FCEE				PMZ			JPCMZT			
	1	2	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	1	2	3	
Tu desempeño como integrante de la escuela es							■										
Los integrantes de la escuela desempeñan satisfactoriamente su labor.	■			■			■					■		■			
Se mantiene la disciplina en la escuela.										■		■		■			
Se da el trato adecuado a las instalaciones y equipo de la escuela.	■			■				■				■		■			
Existe el acoso entre los integrantes de la escuela.		■			■				■								■
Tienen los integrantes de la escuela disposición al cambio.	■		■						■			■		■			
Los integrantes de la escuela son tolerantes.	■			■				■				■		■			
Los integrantes de la escuela toman en cuenta tus opiniones.	■			■				■				■		■			
Los integrantes de la escuela te aceptan, aunque tengas ideas diferentes.	■			■								■		■			
Los integrantes de la escuela permanecen en el lugar que les corresponde.	■			■						■		■		■			
Los integrantes de la escuela cumplen con sus obligaciones.	■			■						■		■		■			
Los integrantes de la escuela requieren supervisión.		■					■		■				■		■		

Fuente: elaboración propia

Al agrupar por los diferentes niveles de correlaciones las diversas organizaciones, nos podemos dar cuenta de que no existe un patrón de agrupamiento similar; pues para la Unidad Académica de Contaduría y Administración, existen solamente dos factores, para las otras dos escuelas

cuatro y para las organizaciones gubernamentales. Esta situación permite analizar cómo es que se comportan los factores encontrados. Para la mayoría de las organizaciones, uno de los factores está integrado por condiciones de aceptación entre sí, respeto y tolerancia hacia los demás. Mientras que el resto de los factores varía entre las organizaciones.

Las variables más importantes para este factor son “Tu desempeño como integrante de la escuela es”, “Los integrantes de la escuela toman en cuenta tus opiniones” y “Se da el trato adecuado a los inmuebles” pues cuentan con la mayor información en análisis de frecuencias, correlaciones y análisis factorial.

Ambiente social

Uno de los factores de importancia en el estudio del clima organizacional, es el ambiente social, debido a que todas las organizaciones se conforman por entes sociales que, a través de sus diferentes actividades, hacen funcionar a la organización, y la influencia que ejercen sobre la misma, está basada en el ambiente que los conforma; entonces, debido a que el factor social es de suma importancia en el desempeño de una organización, es preciso conocerlo a fondo e identificar sus componentes para que, de esta manera, se pueda determinar su participación en dicho, y así ver su contribución o perjuicio en la consecución de objetivos.

El ambiente social podría entenderse como el tipo de interacción que establece un sujeto social con otro u otros, respecto de ciertas propiedades, características o procesos del entorno y de los efectos percibidos sobre el mismo, según roles y actividades desarrolladas.

El entorno puede ser considerado como un escenario de comportamientos donde el ambiente se trata como un sistema de interacciones entre características físicas y sociales que se combinan, ya sea de una forma positiva o bien, negativa con los componentes culturales específicos en un escenario concreto; también puede ser considerado como un área geográfica ocupada por una persona o grupo y que soporta una o varias funciones como trabajo, ocio, mercado, entre otras, y que, generalmente, implica la apropiación y personalización del lugar y la exhibición de fronteras interpersonales que ejercen funciones de control recíproco (Henry, 2001).

El ambiente social es donde se generan las facilidades o dificultades que encuentra la persona para aumentar o disminuir su desempeño, o para encontrar su punto de equilibrio, es decir, la percepción que tienen las personas sobre cuáles son las dificultades que existen en una organización y la influencia que sobre estos ejercen las estructuras organizativas, factores internos o externos del proceso de trabajo, actuando como facilitadores o

entorpecedores del logro de la calidad de los objetivos de la organización (Sagredo Pérez, 2013).

Una organización laboral puede verse como un microambiente, un subconjunto abierto limitado en el espacio y el tiempo, compuesto por individuos, puestos y áreas de trabajo, sus actividades y una variedad de elementos, tanto del medio físico o natural como de carácter cultural.

Un hecho de especial importancia es que el comportamiento de un trabajador no es resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de la percepción que posee el trabajador de ellos. Es decir, de las actividades, interacciones y experiencias que cada miembro de la organización obtuvo en su quehacer en la empresa (Salazar, Guerrero, Machado y Castañeda, 2009).

Como se mencionó con anterioridad, el ambiente social se integra por una serie de elementos que, en su conjunto, determinan la percepción que el trabajador puede formarse del mismo dentro de la organización, dichos elementos son la pauta para conocer el papel que interpreta dentro de la organización.

Por definición, el conflicto se puede entender como un problema, cuestión, materia de discusión, la coexistencia de tendencias contradictorias en el individuo, capaces de generar angustia y trastornos neuróticos. En las relaciones laborales, el que enfrenta a representantes de los trabajadores y a los empresarios (Real Academia Española, 2014).

El conflicto debe concebirse, psicológicamente, como una situación en la que fuerzas que se oponen de modo simultáneo entre sí, y con igual intensidad, actúan sobre un mismo individuo.

-Conflicto de datos: tiene como posibles causas la falta de información; información errónea, distintas visiones respecto de qué datos son importantes, distinta interpretación de los datos, y distintos procedimientos de evaluación.

-Conflicto de intereses: puede producirse sobre tipos sustantivos (de contenido), procesales (de forma) y psicológicos.

-Conflicto estructural: puede producirse por patrones de conducta, recursos desiguales, factores geográficos y restricciones de tiempo.

-Conflicto de valores: por distintos criterios para evaluar la conducta, objetivos diferentes e intrínsecamente valiosos, varios modos de vida, ideología, y religión.

-Conflicto de relación: se da por emociones poderosas, percepción errónea o estereotipos, comunicación escasa o incomunicación, conducta negativa repetitiva (Redorta, 2001).

El conflicto es un aspecto ambiguo de la realidad social, y del mismo modo que puede resultar estimulante para crear nuevas ideas o nuevos

medios de convivencia, puede, a su vez, traer consigo consecuencias dañinas o destructivas, por las que pueden peligrar amistades, familias, instituciones sociales e incluso, la misma especie. La comprensión y el control del conflicto es, por consiguiente, una meta natural de la aplicación del conocimiento psicossocial.

No se trata, por tanto, de oponerse al conflicto en sí, sino gestionarlo del mejor modo posible. Existen diferentes estilos para gestionar el conflicto en las organizaciones:

-Integración: se da si existe un alto interés por uno mismo y por los demás. Es un estilo que implica la colaboración entre actores, por lo que puede llevar a la apertura, el intercambio de información y el examen de diferencias existentes para tratar de llegar a una solución que sea aceptable para ambas partes. Supone la comunicación directa entre las partes, la que posibilita la resolución de problemas, conduciendo a soluciones creativas e imaginativas para los mismos.

-El servilismo: se presenta bajo interés por uno y alto interés por los demás. Supone un sacrificio para el protagonista que adopta este estilo, ya que procura la satisfacción del otro actor.

-Dominación: tiene alto interés por uno y bajo interés por los demás. Es la persona que procura lograr su objetivo ignorando, bastante a menudo, las necesidades y expectativas de su oponente.

-Evitación por los resultados propios y por los de los demás: se relaciona con el huir del problema, posponerlo hasta un momento más propicio o, simplemente, la retirada de una situación que resulta amenazadora.

El tipo de estilo de gestión de conflicto se ve influenciado por variables como sexo, formación, estatus jerárquico, área funcional y rol desempeñado por la otra parte. Existen hallazgos que sugieren la tendencia de las mujeres a ser más integradoras, menos serviles en comparación a los hombres; en cuanto a la educación, los sujetos tienden a ser más dominadores y menos evitadores a medida que tienen un mayor nivel educativo; en tanto al nivel jerárquico, los niveles tienden a ser o adaptar más el servilismo y la evitación. Hay una mayor tendencia al compromiso cuando ambas partes tienen una relación de equidad de poder (Munduate L. & Alcaide, 1993).

El compañerismo puede ser definido como el vínculo que existe entre compañero y/o la armonía y buena correspondencia entre ellos. Hay quien concibe al compañerismo como el accionar de grupos democráticos y, en especial, en las relaciones entre sus miembros basadas en normas compartidas. La normativa se establece de común acuerdo o concertación entre las personas de una organización, considerando, además, los valores compartidos. Entonces, el compañerismo se basa por la práctica de valores como el respeto, generosidad, colaboración, cooperación; los

cuales buscan propiciar la interacción entre las personas sin distingo de jerarquía, funciones o posiciones. El ser buen compañero es la base para las relaciones entre las personas porque permite viabilizar las tareas planificadas, orientar la ejecución de las acciones tendente a lograr los objetivos planificados, generar la autorrealización y, sobre todo, afianzar los lazos entre los semejantes.

La importancia de propiciar las relaciones interpersonales adecuadas en el ambiente laboral radica en que cada persona necesita mantener compañeros para lograr metas comunes. En consecuencia, el compañerismo, en el campo organizacional, favorece ambientes cónsonos para la ayuda mutua, así como direcciona las acciones para alcanzar la misión-visión; por ello, esta habilidad social es importante en el trabajo en equipo.

Un término que va muy de la mano con el compañerismo es la empatía, conceptualizada como la forma de procurar ver las cosas como lo ve el otro, tratando de establecer otros puntos de vista para lograr mayor comprensión; entonces, se considera como colocarse en el lugar del otro. La empatía es la capacidad de poder experimentar la realidad subjetiva de otro individuo sin perder de perspectiva su propio marco de la realidad, con la finalidad de poder guiar al otro a que pueda experimentar sus sentimientos de una forma completa e inmediata, es decir, las personas con empatía son capaces de escuchar a los demás, entender sus problemas y brindar la posibilidad de compartir sentimientos en procura de fortalecer la interacción entre los actores educativos. De manera que se concibe como la capacidad de escuchar al otro, sin emitir juicios y dar consejos. Por tanto, una persona con empatía requiere conectarse para hacer suyo los sentimientos de otros, generar satisfacción y respuestas positivas en las personas en función de impulsar el compañerismo.

Es una habilidad social para el fortalecimiento del trabajo en equipo porque propicia el entendimiento con los demás, comprende las realidades y se sitúa en ocasiones en circunstancias de los compañeros, todo esto favorece la consolidación del equipo hacia la excelencia, de manera que propicie un clima basado en el compañerismo, solidaridad, respeto, sinergia, participación y convivencia para alcanzar con mayor fluidez los objetivos institucionales.

La sinergia busca la cooperación de los miembros de un equipo para alcanzar los objetivos. Por tanto, se dirige hacia una relación recíproca entre las personas con el fin de trabajar en equipo y tomar decisiones en función de alcanzar el éxito institucional. En este sentido, la sinergia implica tres elementos fundamentales: unión, cooperación y la existencia de objetivos comunes.

Es importante que las personas se refuercen mutuamente, para alcanzar la unión de esfuerzos que conlleven a obtener resultados superiores a la suma de los obtenidos de manera independiente. La sinergia es la integración de elementos, dando como resultado algo más grande que la simple suma de ellos, esto es, al unir sinérgicamente dos o más elementos, se aprovecha al máximo las cualidades de cada uno (Range & Gratero, 2010).

Todo trabajo realizado con eficiencia y eficacia es la suma del apoyo individual que se da entre un grupo de individuos a la hora de trabajar juntos y unidos en un mismo fin, por lo que es importante no perder la coordinación que existe entre ellos, así como lo que cada uno realiza en forma individual, sin que esto afecte el trabajo de los integrantes que conforman su equipo.

Este lo integra un grupo de personas que se reúnen con el fin de trabajar, coordinadamente, la ejecución de un proyecto. Todo equipo es responsable de los resultados finales, por lo que cada uno de sus integrantes es un apoyo de forma independiente, que se especializa en determinada y cuyo encargado, es responsable de sacar adelante el proyecto.

Debido a las exigencias de calidad, eficiencia y eficacia, el trabajo en equipo ha ganado importancia dentro de las empresas, así como la competencia que existe dentro de la sociedad, y es determinante dentro del sector empresarial. Es primordial, para las organizaciones, el aprovechamiento y ahorro de recursos, así como la calidad de trabajo y la eficiencia en la innovación. Todo esto no lo puede lograr un solo individuo, el alcanzar y mantener el éxito en las empresas requiere de talentos que no se encuentran en una sola persona, por lo que las nuevas estructuras requieren de una interacción entre los individuos, lo que se logrará con una actitud de cooperación.

Para que un equipo de trabajo se desempeñe adecuadamente, es necesario cumplir con algunas condiciones, por ejemplo, los integrantes de un grupo de trabajo deben tener presente un objetivo en común, lo que los unirá para trabajar en equipo y poder alcanzar lo propuesto, competencias diversas, a fin de que se complementen y puedan desempeñar en conjunto, cada una de las actividades a realizar de manera organizada, estructurada y planificada, para cumplir así, con las metas y los objetivos trazados. Cada tarea deberá repartirse equitativamente entre los integrantes del grupo, toda organización coordinará las labores, así como la integración de las distintas funciones y actividades que cada sujeto desarrollará dentro de su equipo de trabajo.

Es importante que exista un buen liderazgo, el cual puede y deberá ser asumido por los integrantes del equipo, quienes se encargarán de conducir al resto, al logro de las metas y objetivos y metas que se hayan trazado.

Es determinante una buena comunicación entre los integrantes del equipo, lo que dará como resultado; tolerancia, positividad y aceptación de opiniones dentro de la organización. Los mecanismos de autorregulación y control en el equipo son indispensables dentro de la empresa, aunándose una supervisión de calidad para establecer el proceso de mejora continua en la labor del equipo.

Un grupo de trabajo puede estar formado por dos o más individuos que trabajan en forma independiente para el logro de un objetivo en general. Las responsabilidades y el liderazgo dentro de un grupo son muy diferentes a las de un equipo, ya que está formado por un pequeño grupo de personas con habilidades, comprometidas con un objetivo en común.

El equipo identifica y alcanza concesos entre sus objetivos, a la vez, cómo los sacará adelante, este sostiene la responsabilidad de sus miembros, por lo que, al darse un conflicto, les concierne, directamente, resolverlo. Los grupos son más fáciles de crear que los equipos, dada la toma de decisiones y la forma en que se trabaja, así como los procesos que, con anterioridad, han sido determinados, por lo que formar un grupo de trabajo es llevarlo siempre adelante con las expectativas de lograr en ellos un buen grupo, fuerte y emprendedor. Estos grupos trabajan siempre bajo diferentes puntos de vista, mientras que el equipo toma las decisiones de manera consensa, por lo que el ser flexibles frente a diferentes tareas y funciones, es de vital importancia, estos roles y tareas, en determinadas ocasiones, pueden cambiar las expectativas y experiencias, según el tipo de trabajo que tengan que realizar.

Un equipo deberá pasar por una serie de etapas de crecimiento y desarrollo (formación) cuando se conforma el grupo, cada integrante tiene una actitud de incertidumbre hacia los demás, creando una atmósfera de inseguridad. Cada participante trata de mostrar sus habilidades y fortalezas. Se establece un ambiente de competencia e individualidad, los sentimientos encontrados son: excitación, optimismo, orgullo por ser miembro, apego, miedo y otros; esta es, básicamente, la etapa de presentación de los integrantes.

Poder: etapa en la que los integrantes del equipo empiezan a establecer las metas y a catalogar las competencias de cada uno. Se definen las funciones y comienza la acción. Regulación: cuando los miembros se conocen e identifican, inicia el verdadero trabajo en equipo; poco a poco se ayudan entre sí, lo cual da principio al establecimiento de reglas. Actuación: es la fase del crecimiento en la que los integrantes se entienden y están cómodos con el trabajo en conjunto; tienen una misma dirección a conseguir las metas establecidas. Poseen las mismas expectativas y aceptan las virtudes y debilidades de los demás, por lo que se complementan en su quehacer.

Es importante establecer los perfiles de las personas a las que se invitará a formar parte del equipo y, de manera particular, observar algunas características básicas que todo miembro del equipo debe poseer, como la responsabilidad, pues genera motivación el asignar un incentivo a una persona para que realice ciertas tareas, dando como resultado, el aumento de responsabilidad y, a la vez, se lograrán grandes beneficios para la empresa. Compromiso, es lo que adquiere todo trabajador y se refleja en la implicación intelectual y emocional que estos manifiestan dentro de la empresa. Un trabajador comprometido comparte una serie de actitudes y creencias que reflejan su estabilidad. Iniciativa: es la capacidad de estar dispuestos a emprender acciones, crear oportunidades y mejorar resultados sin necesidad de ser apoyados ni dirigidos. El tener la madurez suficiente le ayudará a asumir las consecuencias y las responsabilidades dentro de la empresa. Entusiasmo: es importante manifestar voluntad a la hora de realizar tareas que han sido asignadas, por lo que se debe tomar iniciativa, una completa disposición en la persecución de los objetivos cuyo resultado es el entusiasmo y pasión por el trabajo. Capacidad de comunicación: es fundamental dentro de todo equipo, esto dará como resultado la capacidad para administrar bien a los empleados que se dirigen dentro de una empresa. Organización y formalidad: la organización implica poner en práctica herramientas a la hora realizar y asignar tareas; la formalidad, el cumplimiento de una serie de normas legales involucradas dentro de la administración laboral (Bohórquez & Cruz, 2012).

Todo equipo de trabajo tiene la capacidad de realizar tareas, cómo hacer diferentes productos, proveer servicios, proponer negocios, dirigir proyectos, ofrecer asesorías y tomar decisiones. Por lo que, en esta sección se tratará de describir los tipos de equipo más comunes dentro una organización:

-Equipos de solución de problemas: estos comparten ideas y ofrecen sugerencias de cómo mejorar los métodos y procesos de trabajo, aunque no siempre se les da la autoridad de implementar estrategias sugeridas. Lo que llevó a experimentar con equipos verdaderamente autónomos que no solo podían resolver problemas, sino también, implementar soluciones y tomar completa responsabilidad de los resultados.

-Equipos de trabajo autodirigidos: generalmente, están integrados por individuos cuyo trabajo es alterno, y se hacen responsables de muchas tareas asignadas a sus supervisores, por lo que les compete planear, organizar y dirigir programas de trabajo en los que se responsabilizan de asignar tareas a los demás y, a la vez, llevar un control sobre el ritmo de trabajo, tomar decisiones, así como ejercer acciones cuando se dan problemas con clientes y proveedores. Estos equipos de trabajo son autodirigidos, por lo que ellos eligen a sus integrantes, evaluando el desempeño de estos.

Análisis de frecuencias

Para este tercer factor se analizan las frecuencias más representativas de las variables que involucran el proceso de la socialización. Como se puede observar en la tabla 3, la variable que presenta el mayor promedio “Es cómodo trabajar en equipo”, pues el resultado se coloca en un nivel de 4.07 como promedio de todas las organizaciones involucradas. La variable con promedio más bajo es “Dejo que otros asuman la responsabilidad o iniciativa para solucionar problemas”, pues presenta un dato de 3.08. El valor más alto, de manera individual, lo compone la variable “Cuando alguien pide ayuda cómo es la respuesta de los compañeros” en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires, con un dato de 4.45, lo que indica que la respuesta por parte de los integrantes es bastante alta y se cuenta con la certeza de una respuesta favorable. Los valores más altos los tiene la facultad de Buenos Aires, con siete de ellos, mientras que los valores más bajos se cuentan por cuatro en la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad Castilla-La Mancha.

	UACA UAZ	FCE UBA	FCEE UCLM	PM- ZAC	JPC- MZT	Promedio
El nivel de ayuda entre compañeros es	3.94	4.27	3.80	4.05	3.81	3.97
Cuando alguien pide ayuda cómo es la respuesta de los compañeros.	4.02	4.45	3.71	4.06	3.85	4.02
El factor compañerismo influye en las actividades diarias.	4.03	4.10	3.80	3.93	3.87	3.95
Dejo que otros asuman la responsabilidad o iniciativa para solucionar problemas.	2.76	3.03	3.81	3.16	2.66	3.08
Antes de abordar los puntos en los que hay desacuerdo, se resaltan los que tienen acuerdo.	3.40	3.49	3.67	3.60	3.36	3.50
Se buscan soluciones que de algún modo sean convenientes para las partes.	3.77	4.03	3.54	3.92	3.96	3.84
Se hace lo necesario para evitar fricciones inútiles.	3.53	3.96	3.61	3.87	3.83	3.76
Se evitan situaciones conflictivas que resulten desagradables.	3.70	4.06	3.71	3.98	3.98	3.89
Son conocidos los medios de información con que cuenta la Escuela.	3.18	4.12	3.85	3.79	4.04	3.80
La información fluye normalmente por los medios institucionales.	3.19	3.84	4.05	3.78	3.55	3.68
Los asuntos de la organización son resueltos en grupo de trabajo.	3.31	3.54	3.84	3.79	3.28	3.55
Es cómodo trabajar en equipo.	3.99	4.13	3.91	4.14	4.17	4.07

Se toman las decisiones al estar todos de acuerdo.	4.02	3.81	3.52	4.05	3.64	3.81
Promedio						3.76

Fuente: elaboración propia

Correlaciones

En las diferentes organizaciones, el mayor valor de correlación lo tiene la Facultad de Ciencias Económicas en las variables “Dejo que otros asuman la responsabilidad o iniciativa para solucionar problemas” y “El factor compañerismo influye en las actividades diarias”, con un valor de 0.801.

Unidad Académica de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Zacatecas

La mayor correlación se encuentra en las variables “La información fluye normalmente por los medios institucionales” y “Son conocidos los medios de información con que cuenta la escuela”, con un valor de 0.734. Cuando se analizan los promedios de correlación de todas las variables, observamos que el más alto le corresponde a “Se hace lo necesario para evitar fricciones inútiles.”, con un dato de 0.416, el siguiente es para la variable “Se buscan soluciones que de algún modo sean convenientes para las partes”, con valor de 0.403 y en tercera posición se localiza “Se evitan situaciones conflictivas que resulten desagradables,” 0.393.

Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires

La correlación mayor obtenida para este conjunto de datos es la que corresponde a las variables “Cuando alguien pide ayuda cómo es la respuesta de los compañeros” y “El nivel de ayuda entre compañeros es” con un valor de 0.731. De manera similar al resto calculado, **ese** encuentra que las variables con promedio de correlación más alto que el resto son “Antes de abordar los puntos en los que hay desacuerdo, se resaltan los que tienen acuerdo” con 0.276, “Es cómodo trabajar en equipo” con 0.271 y en tercer puesto “Se toman las decisiones al estar todos de acuerdo” con 0.263. Estos valores nos hacen observar que los resultados de correlación son muy bajos comparados con el resto de los datos que se han obtenido.

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad Castilla-La Mancha

La mayor correlación encontrada en este factor, y para esta organización, se tiene en las variables “Dejo que otros asuman la responsabilidad o iniciativa para solucionar problemas” y “El factor compañerismo influye en las actividades diarias”, con un coeficiente de 0.801. Las variables con

promedios más altos son “Son conocidos los medios de información con que cuenta la escuela”, “Se buscan soluciones que de algún modo sean convenientes para las partes” y “Dejo que otros asuman la responsabilidad o iniciativa para solucionar problemas”, con valores de 0.467, 0.459 y 0.428, respectivamente; datos un poco más altos que en el análisis anterior.

Presidencia municipal de Zacatecas

La correlación más alta en este factor la constituyen las variables “Cuando alguien pide ayuda cómo es la respuesta de los compañeros” y “El nivel de ayuda entre compañeros es” con un coeficiente Spearman de 0.595. Los promedios de correlaciones más altas los presentan las variables “Se buscan soluciones que de algún modo sean convenientes para las partes” con 0.386, “Se hace lo necesario para evitar fricciones inútiles” con 0.353 y “Los asuntos de la organización son resueltos en grupo de trabajo” con 0.350, datos ligeramente por debajo del anterior, pero aceptables de manera general.

Junta de Protección y Conservación de Monumentos y Zonas Típicas

Cuando se deseó estudiar el fenómeno en esta organización, se percató que la correlación más alta la tienen las variables “Se evitan situaciones conflictivas que resulten desagradables” y “Se hace lo necesario para evitar fricciones inútiles” con un coeficiente de 0.768, lo que muestra un resultado ligeramente más alto que el de la facultad argentina. Los promedios de correlación más altos los tienen las variables “Se buscan soluciones que de algún modo sean convenientes para las partes” con valor de 0.378, “Se evitan situaciones conflictivas que resulten desagradables” con el dato de 0.376 y la variable “Se toman las decisiones al estar todos de acuerdo” con resultado de 0.368, valores muy cercanos entre sí.

Análisis factorial

Gráfico 4. Componentes derivados del análisis factorial para el factor Ambiente social																						
	FCA				FCE					FCEE			PMZ				JPCMZT					
	1	2	3	4	1	2	3	4	5	1	2	3	1	2	3	4	1	2	3			
El nivel de ayuda entre compañeros es.																						
Cuando alguien pide ayuda cómo es la respuesta de los compañeros.																						
El factor compañerismo influye en las actividades diarias.																						

Dejo que otros asuman la responsabilidad o iniciativa para solucionar problemas.				■								■						■											
Antes de abordar los puntos en los que hay desacuerdo, se resaltan los que tienen acuerdo.				■			■					■							■										■
Se buscan soluciones que de algún modo sean convenientes para las partes.	■																												■
Se hace lo necesario para evitar fricciones inútiles.																													■
Se evitan situaciones conflictivas que resulten desagradables.	■																												■
Son conocidos los medios de información con que cuenta la escuela.			■									■													■				
La información fluye normalmente por los medios institucionales.			■									■													■				
Los asuntos de la organización son resueltos en grupo de trabajo.			■																										■
Es cómodo trabajar en equipo.	■																												■
Se toman las decisiones al estar todos de acuerdo.	■																												■

Fuente: elaboración propia

Los resultados obtenidos, después de aplicar el análisis factorial, se pueden resumir de la siguiente manera: existen factores diferentes para cada organización, desde tres hasta cinco, lo que muestra una variabilidad respecto a la manera en que se conforman los diferentes grupos de variables. El primero está integrado con las primeras, que tienen que ver con el concepto de ayuda entre compañeros, mientras que el segundo grupo lo conforman las variables del medio, en las que la búsqueda de soluciones es la parte importante, y aparece un tercer grupo cuyas decisiones se toman al estar de acuerdo todos los involucrados.

Podemos resaltar que las variables fundamentales para poder describir este factor son las que involucran la comodidad de trabajar en equipo, el conocer los medios en que se comunica la escuela, el nivel de ayuda entre los compañeros y el solucionar los conflictos de manera colectiva. Los resultados con correlaciones más altas son los que arrojó la facultad Castilla-La Mancha.

Ambiente físico

El Ambiente físico de trabajo se refiere a la estructura, aire, maquinaria, mobiliario, productos, químicos, materiales y procesos de producción en el trabajo. Estos factores pueden afectar la seguridad y salud física de los

trabajadores, así como su salud mental y bienestar. Si el trabajador cumple sus tareas al aire libre o en un vehículo el entorno físico de trabajo es ese emplazamiento. Los riesgos en el ambiente físico muchas veces pueden provocar discapacidades a los trabajadores e incluso la muerte; es por ello por lo que las primeras leyes y códigos ocupacionales de salud y seguridad se enfocan en estos factores. Este tipo de riesgos sigue amenazando la vida de los trabajadores diariamente, tanto en países desarrollados como en vías de desarrollo (Neira, 2010).

Por otra parte, al hablar de medio ambiente físico de trabajo, se refiere a todo aquello que se encuentra en el medio en el que el trabajador realiza sus tareas, y que puede provocar efectos negativos en su salud. Se catalogan de la siguiente manera:

Ruido: la exposición a niveles inadecuados incide, negativamente, en el nivel de satisfacción, en la productividad y vulnerabilidad a los accidentes, incrementa la posibilidad de errores. El ruido interfiere en la actividad mental, provoca fatiga, irritabilidad y dificultad de concentración. Aumenta la probabilidad de accidentes y obstaculiza la comunicación en el lugar de trabajo. El ruido es fuente de estrés: impide nuestro proceso de pensamiento normal, provoca distracciones, puede generar sensación de frustración y problemas de concentración.

Iluminación: los diferentes aspectos de la luz (luminosidad, brillo y contraste) son relevantes, tanto para el rendimiento, como para el bienestar psicológico. Una iluminación inadecuada en el trabajo tiene consecuencias negativas para la visión, dificulta el mantenimiento de la atención, provoca dolores de cabeza, fatiga visual, tensión y frustración por hacer las tareas más molestas y costosas. La iluminación es un estresor que, no controlado, genera: fatiga, mayor número de errores, mayor tiempo de ejecución de las tareas, tensión e insatisfacción.

Temperatura: influye sobre el bienestar del trabajador (tanto por exceso como por defecto) y en su sensación de confort. Una temperatura inadecuada exige un esfuerzo añadido de atención. Es un estresor que puede ser causa de accidentes al entorpecer el funcionamiento de las destrezas y capacidades psicofísicas del trabajador.

Es muy importante lograr que los espacios de trabajo sean cómodos, frescos, amplios, que ofrezcan las mejores condiciones a los trabajadores; de esta manera, se obtendrá un lugar de trabajo que atraiga y retenga al mejor talento humano y le permita desempeñarse eficazmente.

Los factores biológicos son capaces de producir riesgo psicosocial por la percepción que tiene el trabajador del efecto nocivo que ejercen sobre su salud. Se considera que son más susceptibles de sufrir los efectos psicológicos de los factores biológicos quienes, estando cerca del posible

contaminante, desconocen el comportamiento de este, o que, conociendo el agente biológico, reconozcan la gravedad de la exposición.

Por otro lado, los factores químicos también son causa de riesgo psicosocial que provoca efectos nocivos en la salud; genera alteraciones en la percepción sensorial y motriz, en las funciones cognitivas, alteraciones afectivas y de comportamiento, fatiga, irritabilidad y ansiedad.

Cuando se revisa la literatura existente acerca del ambiente físico como parte del clima organizacional, se encuentra, desde principios de los setenta, literatura diversa de todo el mundo,; puede verse que lo más destacado en el tema se halla en las situaciones que, de una manera u otra, si se cuenta con esta cualidad (mejora tecnológica), genera una percepción diferente de las condiciones en las que se encuentra inmersa la organización (Carmona, Chávez y Palomo, 2016).

En un estudio etnográfico, se identificó el impacto de las características de diseño del lugar de trabajo en las habilidades de comunicación de vuelta al trabajo. El estudio examinó las percepciones del supervisor acerca de la importancia relativa de los factores organizativos que afectan a la transferencia, las relaciones entre las habilidades aprendidas y las características de diseño del lugar de trabajo medidas, dio prioridad a la importancia de estas cualidades para apoyar las habilidades de comunicación aprendidas. Los hallazgos indican que el diseño del lugar de trabajo parece jugar un papel fundamental en la facilitación, así como impedir la transferencia de habilidades de comunicación en la interacción cara a cara con los empleados. Como estudio de caso, las organizaciones no deben inferir que estos hallazgos se aplican a todos los lugares de trabajo, ya que puede depender de la relevancia de la situación de trabajo en particular y las circunstancias.

Las condiciones físicas y ambientales son de los más importantes factores a los cuales se expone el trabajador en el desarrollo de sus labores, tales como el calor, la humedad, el ruido, el olor, entre otros; mismos que tienen efectos directos e indirectos sobre su desempeño laboral. La concentración en las tareas de un empleado que se expone a estos impactos disminuye, creando un estrés emocional que conduce en último término, a un bajo rendimiento en la productividad y la calidad (Ortiz, Daza y Labarcés, 2014).

Un trabajador espera una retribución equilibrada con los esfuerzos que ellos realizan en las organizaciones, es por esto por lo que requieren de condiciones apropiadas para desempeñarse de la mejor manera. A mayor esfuerzo y exposición a condiciones físicas y ambientales adversas, se aspira a una compensación mayor, lo que redundaría en la motivación del empleado.

Las condiciones de trabajo no solo incluyen los aspectos de distribución del espacio de trabajo, y los implementos adecuados para la realización de

este; es necesario, también, contemplar la necesidad de seguridad, de la cual hablan, repetidamente, distintos autores que han delimitado la teoría organizacional e igualmente, los factores ambientales, tales como Maslow, Fayol, Taylor y Herzberg, entre otros.

En efecto, el desempeño de un trabajador depende, en gran medida, de la adecuación de un ambiente de trabajo favorable, es así como se habla de las recompensas del clima y la cultura, dado que los trabajadores esperan que, al desempeñarse en su trabajo se realicen también sus objetivos individuales, creando así, lazos psicológicos con la organización y los beneficios que esta le ofrece a su desarrollo personal, generando un efecto directo en la capacidad productiva e innovadora del equipo; lo anterior depende, en gran parte, de los valores culturales de la organización y los riesgos que las personas consideren aceptables asumir al emprender un mayor desempeño dentro de su actividad productiva.

Las definiciones de diversos autores sustentan esta posición, afirmando que muchos trabajadores aceptan la responsabilidad de producir a un alto nivel cuando están organizados, eficazmente, en su trabajo. Se reafirma la postura de que las condiciones laborales influyen en la mayor capacidad productiva de los empleados y generación de valor para la organización.

Análisis de frecuencias

Es posible determinar de acuerdo con los resultados obtenidos en la tabla 4 que, el mayor promedio lo tiene la variable del uso adecuado de las instalaciones. Las variables más altas corresponden a datos de la facultad de Buenos Aires, donde sus miembros opinan acerca de las condiciones más adecuadas del espacio físico de la organización, en ella se resalta el valor de la variable de la iluminación y, aunque se representa con el valor más bajo, ellos mismos expresan cómo resulta que sus instalaciones sean las más seguras y de ninguna manera, representan un riesgo, mientras que los valores más bajos se observan en la Junta de Protección y Cuidado de Monumentos y Zonas Típicas, que presenta seis valores más bajos y la Universidad Castilla-La Mancha, con dos más el relativo al riesgo de las instalaciones. En la Facultad de Ciencias Económicas existen dos edificios en los que se imparten clases; uno de ellos fue la antigua escuela de medicina (desde inicios del siglo XX) y el otro, uno moderno de finales de la década de 2000 que cuenta con cinco pisos y toda la infraestructura necesaria para la academia; a pesar de tener estos contrastes el edificio más antiguo, los elementos de esta facultad, califican como algo positivo esta situación. Por el contrario, la Junta de Protección y Cuidado de Monumentos y Zonas Típicas está en un edificio colonial de la ciudad de Zacatecas que, en opinión de los encuestados, no tiene los mejores resultados.

Tabla 5. Promedio de frecuencias del factor Ambiente físico						
	UACA UAZ	FCE UBA	FCEE UCLM	PM- ZAC	JPC- MZT	Promedio
Las instalaciones de la escuela cubren tus necesidades.	3.91	4.18	3.72	3.49	3.02	3.66
El mobiliario y equipo que tiene la escuela es	3.84	4.16	3.56	3.24	3.04	3.57
El nivel de contaminación en la escuela es	3.88	4.10	3.59	3.53	3.34	3.69
Son confortables las instalaciones de la escuela.	3.93	3.99	3.82	3.41	2.66	3.56
Las actividades se realizan de una manera tranquila.	4.12	4.28	3.58	3.88	3.60	3.89
Los espacios cuentan con una iluminación adecuada.	4.17	4.33	3.54	3.59	3.55	3.84
La higiene en las instalaciones de la escuela es	3.62	4.06	3.43	3.34	3.02	3.49
Las instalaciones generan riesgo para sus usuarios.	2.66	1.73	3.09	3.08	2.47	2.61
Son utilizadas las instalaciones de una manera adecuada.	4.00	4.07	3.95	3.92	3.77	3.94
Promedio						3.58

Fuente: elaboración propia

Correlaciones

Los datos que se observan en las diversas organizaciones están correlacionados de tal manera que nos dan características que permiten identificar las condiciones que se prestan entre las diversas variables de estudio. La mayor correlación se presenta entre las variables “El mobiliario y equipo que tiene la escuela es” y “Las instalaciones de la escuela cubren tus necesidades” de 0.862, correspondiendo a la universidad española.

Unidad Académica de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Zacatecas

La variable que cuenta con el promedio más alto es “Son confortables las instalaciones de la escuela” con valor de 0.459, seguida de la variable “El mobiliario y equipo que tiene la escuela es” con valor de 0.419, y en tercera posición “Los espacios cuentan con una iluminación adecuada” con un dato de 0.416.

Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires

Para la organización argentina, la mayor correlación se localiza en las variables “Las instalaciones de la escuela cubren tus necesidades” y “El mobiliario y equipo que tiene la escuela es” con un dato de 0.771. Los promedios más altos se presentan en las variables “Son confortables las

instalaciones de la escuela” con 0.457, después “El mobiliario y equipo que tiene la escuela es” con el resultante de 0.452 y, en tercera posición, la variable denominada “Las instalaciones de la escuela cubren tus necesidades” con un valor de Spearman de 0.437.

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad Castilla-La Mancha

La correlación más alta de estos datos la tienen las variables “El mobiliario y equipo que tiene la escuela es” con la variable “Las instalaciones de la escuela cubren tus necesidades” con un valor de 0.871 que, como se observó, es el valor más alto entre todas las organizaciones de estudio. Las variables con el mayor promedio de correlación la integran “El nivel de contaminación en la escuela es” con un dato de 0.482, “Las actividades se realizan de una manera tranquila” que obtuvo un dato de 0.455 y en tercer puesto, la variable “Son confortables las instalaciones de la escuela” con 0.450.

Presidencia Municipal de Zacatecas

La mayor correlación se localiza entre las variables “El mobiliario y equipo que tiene la Presidencia Municipal de Zacatecas es” y “Las instalaciones de la Presidencia Municipal de Zacatecas cubren tus necesidades” con un valor de 0.595. Las variables internas nos dicen que aquella con el promedio de relaciones más alto es “Son confortables las instalaciones de la Presidencia Municipal de Zacatecas” con 0.387, seguida de “Los espacios cuentan con una iluminación adecuada” con un valor de 0.387 y “El mobiliario y equipo que tiene la Presidencia Municipal de Zacatecas es” 0.334.

Junta de Protección y Conservación de Monumentos y Zonas Típicas

Cuando observamos los datos que presenta esta organización, alcanzamos a percibir que las variables con mayor grado de correlación son “Las instalaciones de la institución cubren tus necesidades” y “La higiene en las instalaciones de la institución es” con un dato de 0.654. Los datos que se perciben como mayores promedios son para “Las instalaciones de la escuela cubren tus necesidades”, con 0.454, seguida de “Son confortables las instalaciones de la escuela” generando 0.387 y en tercer término “Las actividades se realizan de una manera tranquila” con un promedio de 0.374.

Gráfico 5. Componentes derivados del análisis de correlaciones para el factor Ambiente físico

Matriz de componente rotado	UACA		FCE	FCEE		PMZ			JPGMZT	
	1	2	1	1	2	1	2	3	1	2
Las instalaciones de la escuela cubren tus necesidades.	■		■		■		■		■	
El mobiliario y equipo que tiene la escuela es	■				■		■		■	
El nivel de contaminación en la escuela es	■				■		■		■	
Son confortables las instalaciones de la escuela.	■		■		■		■		■	
Las actividades se realizan de una manera tranquila.	■		■		■		■		■	
Los espacios cuentan con una iluminación adecuada.	■		■		■		■		■	
La higiene en las instalaciones de la escuela es	■		■		■		■		■	
Las instalaciones generan riesgo para sus usuarios.		■						■		■
Son utilizadas las instalaciones de una manera adecuada.	■		■		■		■		■	

Fuente: elaboración propia

Análisis factorial

Como se puede observar en la gráfica anterior, genera muy pocos factores para realizar un análisis multivariante; en tres de las cinco organizaciones, se tienen dos factores, y la única que tiene tres es un factor común a otras. Los comunes tienen que ver con la higiene y la comodidad de las instalaciones, por un lado, los otros factores agrupan el equipamiento y el otro elemento común es el riesgo de las instalaciones.

Después de analizar los resultados de frecuencias, correlaciones y factorial, podemos destacar que la variable que expresa el uso de las instalaciones es importante, al igual que el mobiliario con que cuentan las organizaciones y de manera conjunta, los espacios confortables, indican que el ambiente de esta organización es condición definitoria de la satisfacción que tienen los integrantes.

Estructura organizacional

Primeramente, hay que mencionar que una estructura organizacional es la manera o forma en que las diferentes partes de una organización están distribuidas, conectadas o relacionadas entre sí, además, las estructuras de las organizaciones son dinámicas y complejas (muchas partes y subpartes que requieren de coordinación y control).

Las organizaciones necesitan tener una estructura que les resulte funcional y que sirva para contener e integrar todos los órganos, además de que permita alcanzar las metas y objetivos de la empresa, ya que establece las bases fundamentales como división de trabajo, departamentalización, control de mando y jerarquía.

Es importante que las empresas cuenten con una estructura, sin importar su tamaño, y que, además, esté diseñada de acuerdo con lo que pretende realizar y hacia dónde se quiere dirigir para que le permita alcanzar objetivos. Asimismo, debe perderse de vista que la estructura de la organización debe ser flexible y adaptable cuando se esté diseñando al crecimiento de la empresa.

Estructura organizacional es el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas y la posterior coordinación de estas (Mintzberg, 1984). Robbins confirma que la estructura es la que define cómo se dividen, agrupan y coordinan, formalmente, las tareas en el trabajo (Robbins y Judge, 2009). La estructura es el conjunto de elementos que conforman a las escuelas, implica el establecimiento de políticas, reglas, organización, organigramas, definición de tareas, relaciones entre los elementos, así como el lugar físico. Los aspectos a los que concierne una estructura son los recursos humanos, materiales y la actividad (González, 2003).

Hay seis elementos básicos que deben abordar los administradores cuando diseñan la estructura de su organización: especialización laboral, departamentalización, cadena de mandos, tramo de control, centralización y formalización.

La estructura organizacional de una empresa u otro tipo de organización es un concepto fundamentalmente jerárquico de subordinación dentro de las entidades que colaboran y contribuyen a servir a un objetivo común.

Una organización puede estructurarse de diferentes maneras y estilos, dependiendo de sus objetivos, el entorno y los medios disponibles. La estructura determinará los modos en los que opera en el mercado y los objetivos que podrá alcanzar.

Una vez vistas las clasificaciones genéricas en las que una organización puede estructurarse, a continuación, se recogen las estructuras típicas más habituales, para una pequeña organización (como las estructuras burocráticas), pero también para una grande (desde las post-burocráticas hasta las más avanzadas, estructura funcional, estructura divisional y estructura matricial).

Esta estructura es común en las organizaciones más pequeñas y se utiliza mejor para resolver tareas sencillas. La estructura es totalmente centralizada. El líder estratégico toma todas las decisiones clave y la mayoría de la comunicación se realiza por uno en una conversación. Es especialmente útil para los nuevos negocios (empresarial), ya que permite que el fundador controle el crecimiento y el desarrollo. Se basan, generalmente, en la dominación tradicional o dominación carismática.

Las estructuras burocráticas tienen un cierto grado de normalización. Son más adecuadas para organizaciones complejas y grandes. Por lo general, adoptan una estructura con pequeños jerárquicos tradicionales.

En sentido genérico, el término post-burocrático se utiliza a menudo para describir una serie de ideas desarrolladas desde la década de los ochenta, específicamente, se contraste con la burocracia de tipo ideal. Esto puede incluir la gestión de la calidad total, la gestión de la cultura y la de la matriz, entre otros. Ninguna de estas, sin embargo, ha dejado atrás los principios básicos de la burocracia. Todavía existen las jerarquías, la autoridad sigue siendo racional, de tipo legal.

Otro grupo más pequeño de teóricos ha desarrollado la teoría de la organización post-burocrática. Ofrecen una detallada discusión que trata de describir una organización que no es fundamentalmente burocrática. En ella, las decisiones se basan en el diálogo y el consenso en lugar de la autoridad y mando, es una red en lugar de una jerarquía, abierta en las fronteras (en contraste directo con la cultura de gestión), hay un énfasis en la toma de decisiones en lugar de las normas. Este tipo de toma de decisiones horizontal, mediante el modelo de consenso, es a menudo usado en las cooperativas de vivienda, otras cooperativas, y en organizaciones sin ánimo de lucro. Se utiliza con el fin de fomentar la participación y ayudar a ponderar a las personas que, normalmente, experimentan opresión en grupos.

Organización formal es un conjunto fijo de normas, estructuras y procedimientos para ordenar una organización. Como tal, se suele fijar por escrito, con un lenguaje de reglas que ostensiblemente deja el menor margen para la interpretación. En algunas sociedades, estas reglas pueden seguirse estrictamente, en otros, es poco más que un formalismo vacío.

Las reglas formales se han adaptado a los intereses subjetivos, a las estructuras sociales dentro de una empresa y las metas personales, deseos, simpatías y comportamientos de los trabajadores individuales para que la vida práctica cotidiana de una organización sea informal.

La experiencia práctica demuestra que ninguna organización está completamente sujeta a reglas, en cambio, todas las organizaciones reales representan una mezcla de formal e informal. Por consiguiente, cuando se trata de legislar para una organización y crear una estructura formal, es necesario reconocer la organización informal a fin de crear estructuras viables. Sin embargo, la organización informal puede fallar o, si ya está en orden, trabajar en contra de la mala gestión.

La organización informal es la estructura social que regula la forma de trabajar dentro de la práctica. Es el conjunto de comportamientos, interacciones, normas, relaciones personales y profesionales a través del cual el trabajo se hace, y se construyen las relaciones entre las personas que comparten una organización común. Se compone de un conjunto dinámico de relaciones personales, redes sociales, comunidades de interés

común, y fuentes de motivación emocional. La organización informal se desarrolla orgánicamente y de manera espontánea, en respuesta a cambios en el entorno de trabajo, el flujo de personas, y la compleja dinámica social de sus miembros.

Entendido de manera eficaz, la organización informal complementa la estructura más explícita, los planes y procesos de la organización formal se pueden acelerar y mejorar las respuestas a acontecimientos imprevistos, fomentar la innovación, permitir a las personas resolver problemas que requieren de colaboración.

Una organización jerárquica (estructura organizativa vertical) es una estructura donde cada entidad en la organización, excepto uno, está subordinada a una entidad única. Este acuerdo es una forma de jerarquía. En una organización, la jerarquía está formada, normalmente, por un grupo singular y de poder en la parte superior, con los niveles posteriores debajo de ellos. Este es el modo dominante entre las grandes organizaciones; mayoría de las empresas, los gobiernos y las religiones organizadas son las organizaciones jerárquicas, con diferentes niveles de gestión, poder o autoridad.

La organización plana (también conocida como organización horizontal) se refiere a una estructura organizativa, con pocos o ningún nivel de intervención de gestión entre el personal y los directivos. La idea es que los trabajadores entrenados serán más productivos cuando estén más directamente involucrados en la toma de decisiones, y no supervisados de cerca por muchas capas de gestión.

Tabla 6. Análisis de frecuencias del factor Estructura organizacional						
	UACA UAZ	FCE UBA	FCEE UCLM	PM- ZAC	JPC- MZT	Promedio
El control administrativo que se ejerce en la escuela es	3.08	3.06	3.40	3.13	3.17	3.17
El control sobre los diferentes procesos que se llevan en la escuela es	3.03	3.13	3.53	3.03	3.30	3.20
El control administrativo ejercido por las diferentes administraciones es	3.03	3.31	3.71	2.74	3.77	3.31
Las personas que ocupan los puestos de la administración son los ideales	3.19	3.16	3.42	3.31	3.02	3.22
La estructura organizacional de la escuela es	3.47	3.66	3.75	3.47	3.21	3.51
La estructura organizacional de la escuela responde a las necesidades de la comunidad.	3.41	3.66	3.25	3.58	3.17	3.41
La normatividad de la escuela la conoces por	2.94	3.16	3.56	3.30	4.34	3.46
Los procesos de evaluación de la escuela son efectivos.	3.45	3.63	3.57	3.58	3.47	3.54

Los usos y costumbres afectan la convivencia diaria en la de la escuela.	3.13	2.96	3.67	3.33	2.83	3.18
La evaluación de los avances programáticos permite verificar el cumplimiento de los planes y programas de estudios.	3.40	3.60	3.63	3.65	3.57	3.57
Te satisface poder elegir las autoridades de la escuela.	3.90	3.96	3.93	3.53	3.68	3.80
Promedio	3.399					

Fuente: elaboración propia

Análisis de frecuencias

En este factor se puede observar que el promedio más alto lo tiene la variable de la satisfacción de poder elegir a las autoridades de la organización a la que pertenecen, y de manera inversa, el promedio más bajo lo tiene lo relativo al control administrativo de la escuela. De forma individual, el promedio más alto lo localizamos en la variable concerniente al conocimiento de los reglamentos en la organización Junta de Protección y Conservación de Monumentos y Zonas Típicas, mientras que el promedio más bajo se localiza en la variable el control administrativo de la organización Presidencia Municipal de Zacatecas.

Correlaciones

El mayor valor de la correlación generada por las variables de este factor se localiza en “La estructura organizacional de la organización responde a las necesidades de la comunidad” con la variable “La estructura organizacional de la institución es” con un valor de 0.845.

Unidad Académica de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Zacatecas

La mayor correlación de este grupo se presenta entre las variables “El control administrativo que se ejerce en la escuela es” y “El control sobre los diferentes procesos que se llevan en la escuela es” con un dato de 0.740. Si estudiamos las variables con promedios de correlación más altos, destacamos en esta organización a “La estructura organizacional de la escuela responde a las necesidades de la comunidad” con 0.389, seguida de “La estructura organizacional de la escuela es” con resultado de 0.387 y en tercer puesto “Los procesos de evaluación de la escuela son efectivos” generando 0.362.

Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires

Los datos que presenta su principal correlación se localiza en el cruce de las variables “El control administrativo que se ejerce en la escuela es” y “El control sobre los diferentes procesos que se llevan en la escuela es” con

un dato de 0.683. Los promedios de correlaciones más alto lo integran las variables “La estructura organizacional de la escuela es” con un dato de 0.310, seguido de “Las personas que ocupan los puestos de la administración son los ideales” con valor de 0.247 y en tercera posición está “La estructura organizacional de la escuela responde a las necesidades de la comunidad” con 0.233.

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad Castilla-La Mancha

La relación entre variables más alta en esta organización se localiza entre las variables “El control administrativo que se ejerce en la escuela es” y “El control sobre los diferentes procesos que se llevan en la escuela es” con un dato de 0.818. Los promedios más altos que se observan son los presentados en las variables “El control sobre los diferentes procesos que se llevan en la escuela es” con valor de 0.444, seguido por “Los usos y costumbres afectan la convivencia diaria en la de la escuela” con 0.443 y en tercer lugar “La evaluación de los avances programáticos permite verificar el cumplimiento de los planes y programas de estudios” con un dato de 0.438.

Presidencia Municipal de Zacatecas

La correlación más alta entre las variables de esta institución la tienen “El control administrativo que se ejerce en la escuela es” y “El control sobre los diferentes procesos que se llevan en la escuela es” con un dato de 0.721. Analizando los promedios más altos de correlaciones de las diferentes variables que integran este factor, localizamos en primer lugar a “Las personas que ocupan los puestos de la administración son los ideales” con 0.257, en segundo a “Los procesos de evaluación de la Presidencia Municipal de Zacatecas son efectivos” reportando un dato de 0.243 y en tercer lugar (por una fracción de diezmilésima) “La evaluación de los avances programáticos permite verificar su cumplimiento” con 0.243.

Junta de Protección y Conservación de Monumentos y Zonas Típicas

El valor de correlación más alto lo tienen las variables “La estructura organizacional de la escuela responde a las necesidades de la comunidad” y “La estructura organizacional de la escuela es” con un dato de 0.845. El nivel de correlaciones obtenido por las diferentes variables iniciando con el promedio mayor inicia con la variable “La estructura organizacional de la escuela es” con un resultado de 0.367, continúa la variable “La estructura organizacional de la escuela responde a las necesidades de la comunidad” con 0.361 y finalmente “Las personas que ocupan los puestos de la administración son los ideales” con 0.312.

Análisis factorial

Gráfico 6. Componentes derivados del análisis factorial del factor Estructura organizacional																	
	UACA UAZ		FCE UBA				FCEE UCLM			PMZ				JPCMZT			
	1	2	1	2	3	4	1	2	3	1	2	3	4	1	2	3	
El control administrativo que se ejerce en la escuela es		■		■				■				■				■	
El control sobre los diferentes procesos que se llevan en la escuela es		■		■				■				■				■	
El control administrativo ejercido por las diferentes administraciones es		■	■					■	■				■				
Las personas que ocupan los puestos de la administración son los ideales.								■							■		
La estructura organizacional de la escuela es	■		■						■	■					■		
La estructura organizacional de la escuela responde a las necesidades de la comunidad.	■		■						■	■					■		
La normatividad de la escuela la conoces por					■		■					■			■		
Los procesos de evaluación de la escuela son efectivos.	■				■		■			■					■		
Los usos y costumbres afectan la convivencia diaria en la de la escuela.							■	■								■	
La evaluación de los avances programáticos permite verificar el cumplimiento de los planes y programas de estudios.	■		■				■			■					■		■
Te satisface poder elegir las autoridades de la escuela.	■				■		■			■							■

Fuente: elaboración propia

De acuerdo con la figura anterior, es posible observar que no hay un patrón en cuanto al número de factores que genera cada organización, una tiene dos factores; dos cuentan con tres y las otras dos, con cuatro de ellos. El primer grupo tiene que ver con situaciones del control de la administración de la organización; el segundo lo integran las variables que definen los puestos y las personas que los ocupan, mientras que el tercero lo conforman los procesos de control.

Si deseamos identificar las variables más importantes que describan al factor, indudablemente hablaremos de las condiciones que genera la administración para aplicar el proceso de control, otra es la satisfacción de la elección de autoridades que promueve otro tipo de condiciones y, finalmente, contamos con el hecho de que la estructura organizacional es una variable clave para comprender el proceso de asignación de puestos.

Comunicación

La comunicación se puede considerar como la facultad que tienen las personas de transmitir a la demás información, sugerencias, opiniones, vivencias, puntos de vista, etcétera, con ella se fortalece el entendimiento y ayuda a trabajar en conjunto por la misión-visión institucional (Egidio y Páez, 2000).

La comunicación organizacional es el proceso por el cual se transmite una información entre un emisor y un receptor afín a la organización. Los elementos que intervienen en el proceso de comunicación son los siguientes:

Emisor: aquel que transmite la información (un individuo, un grupo o una máquina).

Receptor: aquel que recibe la información. Puede ser incluso una máquina.

Código: conjunto o sistema de signos que el emisor utiliza para codificar el mensaje.

Canal: elemento físico por donde el emisor transmite la información y que el receptor capta a partir de los sentidos corporales. Se denomina canal tanto al medio natural (aire, luz) como al medio técnico empleado (impresión, telegrafía, radio, teléfono, televisión, ordenador, etcétera.) y se percibe a través de los sentidos del receptor (oído, vista, tacto, olfato y gusto).

Mensaje: la propia información que el emisor transmite.

Contexto: circunstancias temporales, espaciales y socioculturales que rodean el hecho o acto comunicativo y que permiten comprender el mensaje en su justa medida.

Retroalimentación: es el elemento que indica si tuvo éxito o no el proceso. Se medirá si una información llegó adecuadamente al receptor si se recupera respuesta de este ante la información.

Ruido: todo aquello que entorpece la comunicación.

Codificación: traducir la idea a comunicar en un código o símbolos que tengan un significado común y fácil de comprender para el otro.

Decodificación: es cuando se traduce el código a la idea propia que el emisor quiso transmitir. Es aquí, cuando se observa si el código y el medio fueron los adecuados para que el receptor interprete el mensaje de la manera en la que el emisor lo desea, y es, en este elemento, donde la retroalimentación es eficaz o errónea.

La comunicación se puede entender desde tres puntos de vista, de acuerdo con la situación y contexto, como:

Proceso social: desde esta perspectiva, la comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre esta y sus diferentes públicos externos.

Disciplina: la comunicación organizacional es un campo del conocimiento humano que estudia la forma en que se da el proceso de la comunicación dentro de las organizaciones y entre estas.

Técnicas y actividades: los conocimientos generados, a través de la investigación del proceso comunicativo en la organización, sirven para desarrollar una estrategia encaminada a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre sus miembros y entre la organización y los diferentes públicos que tiene su entorno (por ejemplo, inversionistas, clientes, proveedores, gobierno, medios de comunicación, competidores, distribuidores, asociaciones y cámaras, organismos diversos y público en general). En esta acepción, podemos distinguir dos categorías, dependiendo de los públicos a los que se dirige el esfuerzo comunicativo:

La comunicación interna: es el conjunto de actividades efectuadas por la organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.

Escrita: se realiza mediante la palabra escrita en un soporte, utilizando grafías, letras.

Oral: Mediante la palabra hablada, utilizando sonidos.

No verbal: compuesta, principalmente, por expresiones faciales y gestos corporales.

Directa: es la comunicación que se desarrolla entre el emisor y el receptor en forma personal, cara a cara.

Indirecta: es aquella donde la comunicación está basada en una herramienta o instrumento, ya que el emisor y el receptor están a distancia. Puede ser personal (hablar por teléfono, enviar un correo electrónico) o bien, colectiva (periódicos, radio, libros).

La comunicación organizacional interna es un eje fundamental de las empresas y tiene como principal objetivo, contribuir al logro de los resultados organizacionales; fortalece la identificación de los colaboradores con la empresa, proporcionándoles información relevante, suficiente y oportuna, reforzando su integración, y generando en ellos, una imagen favorable de la organización y de sus productos y servicios. Cuenta con algunos objetivos, funciones y flujos, así como también, se clasifica en algunos tipos, cuenta con una serie de elementos que la conforman.

La comunicación organizacional interna está orientada al grupo de personas que conforman una institución y que están directamente vinculadas con ella. En el caso de una empresa, se integra por accionistas, directivos, empleados, contratistas, etcétera.

La comunicación puede producirse de manera: formal, el contenido está referido a aspectos laborales únicamente, en general, utiliza la escritura como medio, es lenta debido a que tiene que cumplir todos los procedimientos burocráticos; informal, el contenido de la comunicación,

a pesar de estar referido a aspectos laborales, utiliza canales no oficiales (reunión en estancias fuera del lugar específico de trabajo, encuentros en los pasillos, las pausas del café o la comida, etcétera).

En una empresa es indispensable que la comunicación fluya en distintas vías, desde un nivel jerárquico menor a uno más alto, así como hacia los niveles de los lados. Normalmente, se había contemplado con mayor fuerza a la comunicación de forma descendente, pero en la actualidad, se conoce ampliamente que, en caso de que en la organización fluya la información del nivel jerárquico superior a uno inferior, existirán problemas de comunicación de gran impacto, así pues, los flujos de información pueden clasificarse en:

Comunicación descendente. Este tipo de comunicación se presenta en los niveles jerárquicos altos y con dirección específica hacia los niveles de jerarquía inferior; generalmente, esta comunicación se presenta en las organizaciones cuya autoridad es centralizada y autoritaria. Dentro de la comunicación descendente los principales medios utilizados para el proceso de comunicación (instrucciones de forma oral al personal) se presenta: a través de los discursos, reunión con el personal, vía telefónica. En cuanto a la comunicación vía escrita los medios más utilizados son: el memorándum, las cartas, los informes, el manual de operaciones, folletos, reportes, etcétera.

Comunicación ascendente. Este tipo de comunicación organizacional se presenta cuando los trabajadores les transmiten información a sus jefes. Es decir, esta fluye de niveles inferiores a niveles de jerarquía superior. Desgraciadamente, el flujo de la información en esta vía de transmisión no siempre llega a los niveles más altos de forma completa y objetiva, ya que, conforme va ascendiendo la información, los receptores van mediando el impacto del contenido, sobre todo si se trata de informes o noticias negativas o no esperadas por la gerencia o la administración. Esto se presenta, comúnmente, en las organizaciones, cuando un operador no alcanza a cumplir las metas, o existen problemas que afectan a la productividad, o generan conflictos en la empresa; es, en estas situaciones, que los encargados de las áreas de trabajo, por temor, conveniencia, o respeto a los niveles superiores de mando, no dan a conocer, muchas veces, datos reales de producción, de desempeño o financieros. Los medios más utilizados para la transmisión de la información, de forma ascendente, son las reuniones periódicas, la entrevista personalizada, el círculo de calidad, vía telefónica, encuestas, sistema de quejas y sugerencias, por mencionar algunos.

Comunicación cruzada. Dentro de este tipo de flujo de comunicación, se considera la información de dirección horizontal (aquella que se presenta entre niveles similares de jerarquía dentro de la organización) y el flujo

diagonal (cuando las partes que intervienen en el proceso de comunicación forman parte de niveles jerárquicos diferentes y no establecen una relación de dependencia entre ellas). La finalidad principal de la comunicación cruzada es incrementar la velocidad en la transmisión de la información, mejorar la comprensión que se transmite de esta y la coordinación de los esfuerzos para lograr cumplir con los objetivos de la empresa. Esta es muy común dentro de las organizaciones, ya que no siempre el flujo de la información se dirige por las rutas normalmente establecidas en los organigramas (Balarezo y Byron, 2014).

Para Norbert Wiener (1981) "... la comunicación es el cemento que forma las organizaciones. Sólo la comunicación permite a un grupo que piense unido, que sea unido y que actúe unido".

El hombre es un ser comunicativo en todas sus actividades, la comunicación que tiene es la transmisión de mensajes a las personas que le rodean, pensando en que la información tenga un sentido.

La comunicación debe favorecer la relación entre los integrantes de una organización, impactando, en gran medida, el clima laboral, considerársele como una herramienta de trabajo para el intercambio de información que facilite la toma de decisiones y la interacción social con todos los grupos, tanto internos como externos.

Este flujo de información no debe ser unidireccional, sino en tres sentidos: ascendente, descendente y horizontal. El primero al referirnos a la comunicación que se da entre superiores y subordinados; el segundo, como la información de vuelta de los subordinados a los superiores, respecto a avances y problemas que se susciten; y el tercero, que se da entre niveles a la par, con la misma jerarquía, siendo esta una comunicación directa.

Es importante señalar la gran diferencia entre información y comunicación; no se tiene comunicación sin información, puede decirse que esta, la complementa, ya que lo que se comunica es información en los mensajes, con lo que la comunicación da un paso más en las relaciones entre los empleados ya que provoca comportamientos mediante la creación de expectativas, entre otros.

De modo general, la diferencia fundamental entre información y comunicación radica en la respuesta del interlocutor (*feedback*), mientras que la información no precisa *feedback*, la comunicación para poder seguir estableciéndose.

Canale (1995) hace hincapié en que la información cambia constantemente, conforme al contexto de la comunicación y las opciones del comportamiento verbal y no verbal. Por tanto, la comunicación implica la evaluación continua y la negociación del significado de los participantes. (Brönstrup, Godoi, y Ribeiro, 2007)

Las organizaciones son unidades sociales hechas para lograr objetivos específicos que permitan a las personas interrelacionarse y crear vínculos. La comunicación es generadora de condiciones necesarias para alcanzar dichos objetivos que, a su vez, permite a estos individuos alcanzar sus metas individuales.

Sánchez de Armas (2011) dice “poner el acento en metas de producción resulta en una comunicación más orientada al trabajo, en tanto que el énfasis en las necesidades individuales da como resultado flujos comunicacionales ricos en contenidos personales”.

Es por esto por lo que se debe tener clara la definición de comunicación. Proviene del latín *communis*, que significa común, se está en comunidad porque se pone algo “en común” a través de la comunicación, o *communicare*, que significa compartir; quienes se comunican deben tener un grado mínimo de experiencia común y de significados compartidos; esta constituye la esencia de la interacción en la organización, además es la herramienta para las relaciones con el entorno, la definición de identidad y el uso y apropiación tecnológica que se requiere.

Alvarado Borrego (2007), considera que, la comunicación, es un proceso complejo y no solo la transmisión de mensajes de forma mecánica, sino que, para ser eficiente, se toman en cuenta recursos como el lenguaje y el entorno o la situación que rodea al proceso de comunicación. Asimismo, el proceso de comunicación requiere una retroalimentación, es decir, una interpretación bidireccional para una mayor comprensión de la información.

En este contexto, decimos que no existe organización sin comunicación, la comunicación es elemental para que se cumplan muchos de los objetivos y valores de la organización que puede ser llevada con manuales de procedimientos en las actividades mismas, y en la relación laboral.

El análisis de la comunicación organizacional engloba las prácticas internas y externas de los flujos comunicativos de la organización; en donde se pone énfasis en la necesidad de alcanzar un equilibrio entre los canales formales e informales que se utilicen. Entonces, establecemos que los flujos de comunicación se encuentran compuestos por el conjunto de estos canales y representa en sí, la estructura de la organización desde el punto de vista de las interrelaciones de comunicación; lo cual puede ayudar a elevar la eficiencia del proceso; es decir, que se logre transmitir efectivamente un mensaje (Alvarado, 2007).

La comunicación es una herramienta de gestión porque permite reducir la incertidumbre del futuro y desarrollar perspectivas acerca del comportamiento social de los individuos; cuando la comunicación es fluida, los procesos de intercambio se asignan, se delegan funciones y se establecen compromisos en todos los niveles (Rivera, et al, 2005).

La dimensión de la comunicación se basa en las redes de comunicación que existen dentro de la organización, así como la facilidad que tienen los empleados de hacer que se escuchen sus quejas en la dirección, haciendo entonces, que la relación más relevante sea la de líder empleado, por lo cual es importante tener en cuenta que un buen diálogo genera confianza y credibilidad y esto, a su vez, impacta en la productividad.

Como actividad ha recibido múltiples denominaciones, entre las más reconocidas están, hablando internamente: comunicación organizacional, comunicación interna y comunicación institucional; y externamente: comunicación externa y relaciones públicas y las que integran ambos ámbitos la denominan comunicación integrada, global, corporativa y también institucional; actualmente, se observa una tendencia integradora de los dos ámbitos (Saladrigas, 2005).

Las denominaciones, entre tanto, todavía difieren entre países, lo que provoca significaciones y comprensiones distintas: comunicación social, comunicación empresarial o comunicación organizacional.

De cualquier forma, se afirma que la comunicación organizacional, desde todas las perspectivas de estudio, puede llegar a convertirse en un factor clave de éxito, por ello, es importante hacer distintiva sus diversas acepciones:

La comunicación organizacional es el flujo de comunicaciones internas (ascendentes, descendentes y horizontales) que se dan dentro de una organización, para establecer relaciones entre los individuos que conforman la organización (Rivera, et al, 2005).

Es también aquella que, dentro de un sistema económico, político, social o cultural, se da a la tarea de rescatar la contribución activa de todas las personas que lo integran operativa y tangencialmente, y busca abrir espacios para la discusión de los problemas de la empresa o institución, esforzándose para lograr soluciones colectivas que beneficien al sistema y que lo hagan más productivo (Rebeil, 1998). Proceso en el que no hay inicio claro, ni un final determinado y donde siempre se refleja lo precedente e influye en lo que sigue (Andrews y Baird, 2000).

Hablar de comunicación organizacional es mencionar la primera condición para que exista una institución. De la comunicación y de su adecuado manejo depende, en gran medida, el éxito de una organización, ya que es factor indispensable para posibilitar su desarrollo y mejora continua (Maass, 1998).

Nosnik, por su parte, ya aseveraba que “explicar a la comunicación organizacional como un sistema permite estudiarla como proceso, o sea, como dinámica organizacional formadora de estructuras organizacionales (por ejemplo, las redes de comunicación), a la vez que facilita examinarla en diferentes modalidades (intra e interpersonal y organizacional o grupal) lo

que se corresponde con cuatro niveles de análisis: fisiológico, psicológico, sociológico y tecnológico” (Saladrigas, 2005).

Por lo tanto, la comunicación en la organización está siempre presente y es entendida como la información y proceso interno que genera relaciones entre las integrantes de esta influye en las actitudes y conductas de los individuos, transmite los mensajes para el logro de los objetivos y es la esencia de la organización.

La comunicación organizacional es pues, una estrategia para la entidad empresarial sea chica, mediana, grande o global, y una herramienta insustituible para fijar la cultura de la organización.

Por ello, al ser un proceso, debe involucrar a todos los integrantes en virtud de que las funciones administrativas solo cobrarán vida con una buena comunicación.

A partir de la década de los cincuenta, puede afirmarse que la comunicación organizacional adquiere el carácter de una disciplina propia, cuyo cambio trasciende incluso a la misma organización, el desarrollo de esta sigue incrementándose, tanto en sus principios teóricos como en su vertiente aplicada y las empresas todavía no disponen de modelos avanzados para una cultura empresarial sustentada en las relaciones, el conocimiento, la gestión eficaz de la comunicación y de la información.

De modo general, las organizaciones han pautado sus acciones comunicacionales valiéndose del modelo tradicional de características informacionales, de transferencia de informaciones. Eso demuestra el desconocimiento, en parte, de la comunicación como proceso estratégico en el ámbito de la vida organizacional (Brönstrup, Godoi, y Ribeiro, 2007).

Es indispensable aprovechar el desarrollo de las nuevas tecnologías de la comunicación social que está provocando cambios muy rápidos y profundos en unos valores y unas concepciones ideológicas del individuo, ello implica una modificación más de fondo que de forma, y así saber aprovechar las nuevas formas de interacción entre las organizaciones y sus públicos.

Análisis de frecuencias

La tabla 6 presenta los resultados de las variables del factor comunicación, y en ella podemos identificar cómo es que se presenta de manera más generalizada, resultados con valores diversos en las organizaciones y en los mismos datos. El valor más alto lo tiene la variable que expresa la comunicación de la organización al exterior con un dato de 4.25 y pertenece a la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, mientras que el valor más bajo lo tiene Junta de Protección y Conservación de Monumentos y Zonas Típicas en la variable de comunicación de género, con apenas 2.79, lo que indica que, en esta organización, el lenguaje casi nunca es diferente por género.

El promedio más alto de los valores de las organizaciones lo tiene la variable que indica si el lenguaje presenta datos adecuados con 3.86, y la variable que presenta promedios más bajos, es la que muestra que la comunicación electrónica supera a la verbal, con 3.35.

Tabla 7. Frecuencias del factor Comunicación

	UACA UAZ	FCE UBA	FCEE UCLM	PM- ZAC	JPC- MZT	Promedio
Los medios de comunicación que utiliza la escuela son eficaces.	3.14	3.06	3.59	3.74	3.45	3.40
La comunicación entre los directivos de la escuela es	3.16	3.13	3.49	3.72	3.38	3.38
La comunicación entre directivos y subordinados en la escuela es	3.20	3.31	3.80	3.65	3.34	3.46
La comunicación entre compañeros de la escuela es	3.75	3.16	3.78	3.80	3.57	3.61
La comunicación formal (oficial) supera a la comunicación informal (rumores, chismes, etcétera).	3.23	3.66	3.84	3.15	3.57	3.49
La comunicación que hay en la escuela es oportuna.	3.26	3.66	3.99	3.66	3.64	3.64
El factor humano origina las fallas en la comunicación.	3.52	3.16	3.89	3.53	3.21	3.46
La comunicación de la escuela con el exterior es	3.44	3.63	4.25	3.70	3.60	3.72
La comunicación electrónica supera a la comunicación oral.	3.47	2.96	4.00	3.23	3.09	3.35
El lenguaje que se utiliza en la escuela es adecuado.	3.89	3.60	4.01	3.86	3.94	3.86
Los hombres y las mujeres en la escuela se comunican de manera diferente.	3.08	3.96	3.84	3.52	2.79	3.44
Promedio						3.53

Fuente: elaboración propia

Correlaciones

La mayor correlación la obtienen las variables “La comunicación entre directivos y subordinados en la escuela es” y “La comunicación entre los directivos de la escuela es” con un coeficiente de correlación de 0.871 y pertenece a la organización Junta de Protección y Conservación de Monumentos y Zonas Típicas.

Unidad Académica de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Zacatecas

La mayor correlación de estos datos la generan las variables “La comunicación entre directivos y subordinados en la escuela es” y “La comunicación entre

los directivos de la escuela es” con un resultado de 0.817. El valor promedio más alto lo tiene “La comunicación que hay en la escuela es oportuna” y presenta un dato de 0.453, el siguiente “La comunicación entre directivos y subordinados en la escuela es” con el valor de 0.436 y en tercera posición “La comunicación entre los directivos de la escuela es” con 0.429.

Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires

El valor de correlación más alto para este factor lo tienen las variables “La comunicación entre los directivos de la escuela es” y “Los medios de comunicación que utiliza la escuela son eficaces” con un dato de 0.721. La situación de cómo es que se relacionan las variables entre sí, lo observamos al tener como dato más alto a “La comunicación formal (oficial) supera a la comunicación informal (rumores, chismes, etcétera)”, en segundo término, aparece “La comunicación entre compañeros de la escuela es” con un dato de 0.247 y “La comunicación que hay en la escuela es oportuna” en tercer lugar, reportando el valor de 0.233.

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad Castilla-La Mancha

El dato más alto de las variables correlacionadas en este apartado lo tienen “La comunicación entre los directivos de la escuela es” y “Los medios de comunicación que utiliza la escuela son eficaces” con un dato de 0.806. Aportando información acerca de los promedios de correlación observamos que la variable “La comunicación entre compañeros de la escuela es” presenta el dato más alto de 0.392, seguida de “El factor humano origina las fallas en la comunicación” con 0.380 y el tercer espacio “La comunicación formal (oficial) supera a la comunicación informal (rumores, chismes, etcétera)” con 0.369.

Presidencia Municipal de Zacatecas

Las variables “La comunicación entre directivos y subordinados en la Presidencia Municipal de Zacatecas es” y “La comunicación entre los directivos de la Presidencia Municipal de Zacatecas es” generan la mayor correlación entre los datos que se presentan en este factor, con un dato numérico de 0.747. En las variables que presentan mayor promedio de correlaciones entre todas las organizaciones aparecen “La comunicación entre directivos y subordinados en la Presidencia Municipal de Zacatecas es” con un valor de 0.373, después “La comunicación que hay en la Presidencia Municipal de Zacatecas es oportuna” con 0.368 y detrás de ésta “La comunicación entre los directivos de la Presidencia Municipal de Zacatecas es” que presenta un resultado de 0.366.

Junta de Protección y Conservación de Monumentos y Zonas Típicas

La mayor correlación de estos datos está entre las variables “La comunicación entre directivos y subordinados en la Junta de Protección y Conservación de Monumentos y Zonas Típicas es” y “La comunicación entre los directivos de la Junta de Protección y Conservación de Monumentos y Zonas Típicas es” con un dato numérico de 0.871. Los datos promedio de correlación más alto se localizan en “La comunicación entre los directivos de la escuela es” con un valor de 0.442, seguida por “La comunicación entre directivos y subordinados en la escuela es” 0.398 y posteriormente “La comunicación que hay en la escuela es oportuna” con 0.383.

De manera extraordinaria, la correlación más alta en tres de las organizaciones está dada por las mismas variables, situación que, casualmente, tiene que ver con las organizaciones de Zacatecas. De manera similar, las que no son de Zacatecas, presentan la correlación más alta en las mismas variables.

Análisis factorial

Gráfico 7. Componentes del análisis factorial del factor Comunicación															
	UACA UAZ		FCE UBA				FCEE UCLM			PMZ			JPCMZT		
	1	2	1	2	3	4	1	2	3	1	2	3	1	2	3
Los medios de comunicación que utiliza la escuela son eficaces.															
La comunicación entre los directivos de la escuela es															
La comunicación entre directivos y subordinados en la escuela es															
La comunicación entre compañeros de la escuela es															
La comunicación formal (oficial) supera a la comunicación informal (rumores, chismes, etcétera).															
La comunicación que hay en la escuela es oportuna.															
El factor humano origina las fallas en la comunicación.															
La comunicación de la escuela con el exterior es															
La comunicación electrónica supera a la comunicación oral.															
El lenguaje que se utiliza en la escuela es adecuado.															
Los hombres y las mujeres en la escuela se comunican de manera diferente.															

Fuente: elaboración propia

El análisis factorial permite concentrar en dos grupos las variables contempladas, el primero de ellos tiene que ver con los procesos de los directivos hacia el resto de los integrantes de la organización, y el segundo grupo lo contemplan las variables con el proceso de comunicación humana y sus características.

Las variables que podrían describir al factor comunicación son el proceso de utilizar adecuadamente el lenguaje, que sea adaptado a ellas, y el proceso que permite a los administradores o directivos de la organización, contemplar una estructura adecuada con los medios precisos para que todos los mensajes lleguen a los destinatarios con el menor ruido posible.

Liderazgo

En una organización, las condiciones en las que se encuentren los individuos permitirán determinar cómo es que el clima organizacional de la misma puede llegar a ser, permitiendo que la productividad, o los objetivos de esta se vean cumplidos.

Podemos observar lo anterior cuando los miembros que pertenecen a alguna organización son observados a la hora de realizar su trabajo, la forma en que se les permite dialogar y cómo es que conviven y enfrentan, de manera conjunta, las situaciones colectivas al exterior.

Se ha buscado la manera de identificar cómo es que el liderazgo de los individuos afecta el clima de alguna organización, el presente trabajo pretende dar respuesta a estas situaciones, y para ello, se ha aplicado un estudio que pueda revelar las características más importantes de esta condición.

Para poder saber cómo es que afectan diversas situaciones, se realizó una búsqueda bibliográfica para saber cómo es que los teóricos han planteado y resuelto algunas condiciones, si no idénticas, al menos similares, para ver qué hacen que este comportamiento en la organización modifique el clima o prediga cómo es que se tendrá una condición de mejora y, finalmente, identificar cuáles son los elementos importantes que definen esta condición de lo individual a lo colectivo.

En China, Zhi-Xia y Hong-Yan (2017), han encontrado que, cuando existe una supervisión abusiva de los empleados, esto provoca que se genere una mala relación con el desempeño, así lo demuestran en su estudio al aplicar esta observación en personal de empresas privadas y públicas. Logran darse cuenta de que existe una relación negativa entre la presencia de estas dos condiciones; además se dieron cuenta de que en la medida en que exista un mediador entre estas dos condiciones, la situación en la organización, mejora. Bajo este esquema podemos observar que, en una organización,

es posible que la excesiva supervisión permita que los empleados puedan responder negativamente al proceso de generación adecuada de un clima que propicie el comportamiento de sus individuos.

Si exploramos el sistema de administración del conocimiento y el desempeño laboral, podemos observar que en Hong Kong (Xiaojun, 2017) se realizó un estudio que permite observar cómo es que este sistema relaciona tareas, sistemas y liderazgo y como consecuencia, ha generado resultados, no solo teóricos sino con evidencia empírica que permiten identificar cuatro factores importantes que permiten vincular estas características, y son los que se mencionan a continuación, retos no rutinarios, apoyo percibido para contextualizar, capacidad de absorción y liderazgo transformacional.

Con la idea de continuar explorando las condiciones en que se realiza el proceso de supervisión y la disciplina involucrada para ello, se toma en cuenta la investigación que realizó Jones y Saundry (2012), en la que destacan la diferencia entre los profesionales de los recursos humanos y las personas que se convierten en operadores administrativos, resaltando la diferencia en la disciplina aplicada a los miembros de la organización. Esta situación destaca la importancia que tiene esta relación y se genere un esquema que permita la formalidad, pero con flexibilidad administrativa (Jones & Saundry, 2012).

La convivencia entre pares hace que se cumplan algunas condiciones de bienestar, o si la situación no es tomada de la manera correcta, seguramente se tendrá un acoso, que lleve seguridad a una descomposición de la organización por intentar resolver este tipo de conflictos. En Rumania, Constantinescu (2014), de una manera concisa, plantea la situación que se da en las organizaciones y algunos de los efectos que se tienen, de ellos destaca que con la presencia del acoso laboral (mobbing) en la organización, hay pérdida de productividad. Las características que él expresa son las siguientes: afecta el bienestar de la persona, así como pérdida de autoestima, y algunos sentimientos de victimización, depresión y ciertos desórdenes sicosomáticos, insomnio, comportamiento autodestructivo y estrés. Aunque estas condiciones son casos extremos, se puede presentar, en algún grado, si las personas las realizan al interior de cualquier organización (Constantinescu, 2014).

Existen condiciones en los empleados que les permiten mejorar las experiencias por las que están, de este tema, Alas (2008) hace un estudio de las condiciones que propicien la voluntad de cambio y destaca que las personas con mayor nivel en las empresas, son quienes mayor manifiestan la voluntad de realizar cambios; posteriormente, quienes cuentan con mejor educación, tienen mejor deseo de participar, por otro lado, los

hombres demostraron tener más proclividad a estas situaciones, así como la gente joven. Recomienda que, si existe este tipo de condiciones para realizar contrataciones, es posible hacerlo con las posibilidades de que se integren a la organización, personas con estas condiciones (Alas, 2008).

Cuando se trata de hablar de las condiciones que propician situaciones de tolerancia al interior de una organización, el extremo lo estudió el equipo liderado por Esteban-Guitart en 2012, quien después de realizar un estudio entre diversas condiciones presentadas por individuos con diferentes condiciones raciales, logra entender que existe más tolerancia hacia personas distintas bajo algunas condiciones especiales, lo que da como resultado que, si en estas situaciones de convivencia extrema en organizaciones multi raciales, las situaciones entre contexto unirracial pueden ser ligeramente atenuadas. Este equipo encuentra que, en la medida en que los individuos sean más empáticos, muestran mejores condiciones de tolerancia; el género es un factor determinante para evitar intolerancia, pues demostraron que las mujeres lo hacen mejor que los hombres y, finalmente, lograron comprobar que existen diferencias en la tolerancia al pertenecer a grupos raciales distintos, pero también, hay respecto a la tolerancia de si pertenecen a diferentes universidades, lo que es un indicador de que las organizaciones evitan este tipo de actos o promueven los valores positivos de interacción entre personas (Esteban-Guitart, Rivas y Pérez, 2012).

Las condiciones se pueden modificar al tomar en cuenta la opinión de los diversos integrantes de la organización, es posible que las condiciones del ambiente sean diferentes, por lo que se debe estar consciente de qué es lo que expresan y cómo lo hacen. Wiley (2014) presenta un estudio donde menciona que cada vez más las organizaciones están volteando hacia el interior de sí mismas para conocer las opiniones de los empleados; más aún, dice que las organizaciones, entre más grandes, más lo hacen, pues así se ha visto a lo largo de muchos años. Esta situación genera una condición que permite a los empleados conectarse (*engage*) con la organización. Destaca que este compromiso se logra al contar con las siguientes condiciones: orgullo, satisfacción, recomendación de la organización y compromiso. Esto no llega a ser posible si no se dan las condiciones que propicien que los empleados puedan ser consultados sobre la organización o lo que sucede a su alrededor (Wiley, 2014).

El cambio en una organización que involucre el esfuerzo de los empleados puede ser predicho. Según Iverson (1996), en los estudios que presenta, en la medida en que existan situaciones, tales como compromiso organizacional, relaciones industriales armoniosas, un buen clima, educación, motivación, satisfacción y afectividad positiva hacia el trabajo, y

en la medida en que se reduzcan actitudes como unión entre los miembros, conflicto entre los roles, trabajo de base y oportunidades ambientales, será más factible el cambio en la organización desde los individuos. De esta situación, destaca que la condición más importante para propiciar el cambio en la organización, sin duda es el cambio organizacional (Iverson, 1996).

En un trabajo relativo al cumplimiento organizacional, por parte de docentes hacia las tareas estudiantiles de alumnos de la escuela de derecho, los autores Clements y Robbins (2017) concluyen que, en la medida en que los alumnos realicen trabajos con responsabilidad social, el compromiso de los docentes se ve incrementado con respecto a la realización de tareas hechas por los estudiantes en proyectos de justicia social innovativa, que son de respuesta colectiva y externa a la organización (Clement y Roberts Hartung, 2017).

Finalmente, de nueva cuenta en China, Han y su equipo de colaboradores (2017) estuvieron estudiando las condiciones por las cuales no solo el acompañamiento a los empleados sino una supervisión más que suficiente permitió efectos negativos en la creatividad de los trabajadores, y también si está relacionada con la privación del sueño y el cansancio emocional. Comprueban estas relaciones tomando en cuenta que los mediadores, que son las dos últimas variables en mencionar indirectamente, afectan la creatividad de los empleados, por lo que se debe de tener mucho cuidado al tomar en cuenta estas situaciones del sobre flujo de supervisión en los empleados de cualquier organización, debe tenerse una medida de calidad de los procesos, pero no una supervisión que trunque la creatividad de los individuos de la organización (Hang, Harms y Bai, 2017).

Análisis de frecuencias

Tabla 8. Análisis de frecuencias para el factor Liderazgo						
	UACA UAZ	FCE UBA	FCEE UCLM	PM- ZAC	JPC- MZT	Promedio
Los integrantes de la escuela se agrupan en torno a personas específicas.	3.65	3.45	3.65	3.68	3.36	3.56
Existe una adecuada relación entre las diferentes áreas que integran la escuela.	3.51	3.49	3.54	3.64	3.45	3.53
Los líderes de la escuela generan certidumbre.	3.34	3.57	3.31	3.34	3.17	3.35
Los líderes de la escuela cumplen sus compromisos.	3.38	3.60	4.00	3.48	3.34	3.56
Los líderes de la escuela son comprometidos.	3.44	3.81	3.88	3.57	3.43	3.63
En la escuela hay personas que tienen poder de convocatoria.	3.53	3.43	4.08	3.40	3.32	3.55

Se integran de manera voluntaria los equipos de trabajo de la escuela.	3.54	3.57	3.92	3.34	3.45	3.56
Existe aceptación de liderazgo dentro del equipo de trabajo.	3.56	3.64	3.77	3.45	3.57	3.60
Cuántos grupos se identifican en la población de la escuela.	3.32	3.16	4.12	3.30	2.85	3.35
Cómo es el tamaño de los grupos.	3.13	3.19	3.73	3.16	2.39	3.12
Los hombres y las mujeres en la escuela se comunican de manera diferente.	3.08	3.96	3.84	3.52	2.79	3.44
Promedio						3.48

Fuente: elaboración propia

Cuando se trata del factor liderazgo, las opciones son realmente interesantes, pues permiten observar cómo es que esta condición se presenta en las diferentes organizaciones. La frecuencia más alta se obtiene en la variable correspondiente al número de grupos que existen en la organización, de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, con un resultado de 4.12 que representa un dato cercano al cinco, donde se expresa que hay muchos grupos. La frecuencia más baja se obtiene en el tamaño de los grupos, expresando que son pequeños en la Junta de Protección y Conservación de Monumentos y Zonas Típicas y un resultado de 2.39. Sin embargo, el promedio más alto lo tiene la variable del compromiso de los líderes con 3.63, que en promedio es más favorable, y el dato más bajo la pregunta acerca del tamaño de los grupos con un valor de 2.39.

Correlaciones

La mayor correlación que se encontró la tiene la facultad española, con las variables “Existe una adecuada relación entre las diferentes áreas que integran la escuela” y “Cuántos grupos se identifican en la población de la escuela” con 0.912, siendo esta la mayor hasta el momento.

Unidad Académica de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Zacatecas

La mayor correlación que tiene la organización, es la que conforman las variables “Los líderes de la escuela son comprometidos” y “Los líderes de la escuela cumplen sus compromisos” con un dato de 0.758, los promedios más altos que generan estos datos se pueden observar en las variables “Los líderes de la escuela son comprometidos” con 0.447, después “Existe aceptación de liderazgo dentro del equipo de trabajo” con 0.402, en tercer posición “En la escuela hay personas que tienen poder de convocatoria” con 0.400.

Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires

El mayor resultado que generan las correlaciones en esta institución, lo conforman las variables “Los líderes de la escuela cumplen sus compromisos” y “Existe una adecuada relación entre las diferentes áreas que integran la escuela” con un valor de 0.579; mientras que, si se analizan los promedios de las variables involucradas, el mayor de ellos es de 0.381, que corresponde a la variable “Los líderes de la escuela cumplen sus compromisos”, le sigue “Existe aceptación de liderazgo dentro del equipo de trabajo” con 0.296 y en tercer posición “Los líderes de la escuela son comprometidos” con 0.278.

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad Castilla-La Mancha

Las variables que más comparten condiciones de relación, para esta facultad española, son: “Existe una adecuada relación entre las diferentes áreas que integran la escuela” y “Cuántos grupos se identifican en la población de la escuela” con 0.912; resultado más grande del factor. Los promedios de mayor puntaje para estas variables son “Existe una adecuada relación entre las diferentes áreas que integran la escuela” con un dato de 0.636, seguida de “Cuántos grupos se identifican en la población de la escuela” con 0.623, y en tercer lugar “Los líderes de la escuela generan certidumbre” con 0.602.

Presidencia Municipal de Zacatecas

La correlación más alta de este factor la integran las variables “Los líderes de la escuela son comprometidos” y “Los líderes de la escuela cumplen sus compromisos” con un valor de 0.756. Los promedios más altos de correlaciones entre variables corresponden a “Los líderes de la escuela son comprometidos” con un dato de 0.341, “Los líderes de la escuela cumplen sus compromisos” con 0.327, en tercer puesto “Existe aceptación de liderazgo dentro del equipo de trabajo” con 0.293.

Junta de Protección y Conservación de Monumentos y Zonas Típicas

La correlación más alta para esta organización la integran las variables “Los líderes de la escuela son comprometidos” y “Los líderes de la escuela cumplen sus compromisos” con un valor de 0.802. Los promedios más altos, con otras variables, se presentan “En la escuela hay personas que tienen poder de convocatoria” con dato de 0.481, seguida de “Existe una adecuada relación entre las diferentes áreas que integran la escuela” con valor de 0.450 y, finalmente, “Existe aceptación de liderazgo dentro del equipo de trabajo” con dato de 0.448.

Análisis factorial

Gráfica 8. Componentes del análisis factorial para el factor Liderazgo

	UACA UAZ		FCE UBA			UCLM UCLM			PMZ			JPCMZT		
	1	2	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
Los integrantes de la Escuela se agrupan en torno a personas específicas.														
Existe una adecuada relación entre las diferentes áreas que integran la escuela.														
Los líderes de la escuela generan certidumbre.														
Los líderes de la escuela cumplen sus compromisos.														
Los líderes de la escuela son comprometidos.														
En la escuela hay personas que tienen poder de convocatoria.														
Se integran de manera voluntaria los equipos de trabajo de la escuela.														
Existe aceptación de liderazgo dentro del equipo de trabajo.														
Cuántos grupos se identifican en la población de la escuela.														
Cómo es el tamaño de los grupos.														

Fuente: Elebolación propia

Al observar cómo es que se agrupan las variables del factor de liderazgo, podemos identificar que existe un grupo definido y tiene que ver con la certeza y compromiso de los líderes, aunque existe otro factor más pequeño que se localiza en la relación adecuada de las diferentes áreas que integran la organización. Existe otra situación en común, la integración voluntaria de los equipos de trabajo.

Si se desea resaltar las principales variables que permiten identificar al factor liderazgo, es importante tomar en cuenta el compromiso de los líderes y el tamaño de los grupos, así como la integración voluntaria de grupos que precisan el trabajo.

Tecnología

En una organización es importante medir el clima organizacional para poder tomar decisiones acerca de las características que la hacen más funcional, de esta manera, hemos dividido el trabajo en varias situaciones que hacen que la percepción de esta situación sea más fácil de tomar en cuenta. Se buscó a autores clásicos que aportaran ideas de cómo es posible abordar este tema, de ellos destacan varios elementos importantes, como la tecnología, situaciones que hacen que en un equipo de trabajo se impacte

de manera directa en la forma en que se realizan las tareas o se lleven a cabo las acciones para las que fue diseñada desde el inicio.

Se pueden plantear muchas interrogantes relacionadas con el hecho de que una organización ha asignado recursos económicos para el desarrollo de espacios, considerados como factor fundamental para el desarrollo de procesos de vanguardia y que permitan a los actores realizar las tareas importantes. Resulta de un gran impacto en la vida organizacional, el poder identificar si estas modificaciones materiales permiten un desarrollo armónico de convivencia y trabajo.

La sociedad postmoderna se ha considerado como “la era del conocimiento”, debido a la llegada y el uso de las tecnologías de la información y de comunicación (TIC), pues ha venido a beneficiar y facilitar la operación, el crecimiento y la productividad de las organizaciones; pero su contraparte es la dificultad o, incluso, la resistencia que pueda presentar el personal para adaptarse a esta, lo que genera frustración y limita el explotar al máximo su capacidad y, por ende, su productividad, ya que muchas veces no existe una sensibilización adecuada por parte de la dirección o gerencia y estos pueden llegar a sentirse desplazados o agredidos. Restrepo (1999) menciona que es común que los frentes de trabajo en los que se requiere un rediseño radical, sean precisamente aquellos en los que los empleados se han ido asentando en operaciones ineficientes y por lo tanto, el choque de cambio es mayor, también considera que la estructura organizacional se ve impactada por las TIC de manera creciente y el enfoque tiende a dar trascendencia a los procesos de la organización, y a considerar como menos importantes la jerarquía de administradores y supervisores. La tendencia al implementar estas tecnologías es que las organizaciones empiezan a prescindir de los trabajadores, lo que les permite recortar plantilla y reducir costos, aunque, por otro lado, estas tecnologías han obligado a contratar un personal más costoso, capacitado en dicha tecnología, también ha llegado a afectar el clima organizacional ya que las relaciones entre los trabajadores muchas veces se vuelven impersonales (Restrepo, 1999).

En definitiva, asistimos al nacimiento de una nueva sociedad de la información donde la gestión, la calidad y la velocidad de información se convierten en factor clave de la competitividad: como insumo para el conjunto de la industria y como servicio prestado a los consumidores finales, las tecnologías de la información y la comunicación condicionan la economía en todas sus etapas. Durante miles de años, la humanidad ha generado desarrollo tecnológico, sus efectos abarcan todas las regiones y todos los aspectos de la vida humana, a excepción de los lugares más remotos del planeta quizá, es probable que nadie sea capaz de afirmar que

no ha recibido la influencia de la investigación moderna, la ciencia y la tecnología. En ella está la tecnología organizacional.

Para entender mejor el concepto, tomamos en cuenta las siguientes definiciones: la técnica al aplicar el término en el sentido de procedimiento, se refiere “al conocimiento y dominio de las reglas y prácticas de una actividad”, como tal, no está limitado a actividades de naturaleza científica; sin embargo, sí se aplica en el contexto de una actividad o campo; alude también a las medidas, procesos e instalaciones que se utilizan en el control y explotación de las leyes naturales, la energía y los recursos (Aleinad, s/f).

Como consecuencia de las tecnologías de información y comunicación (TIC), el ámbito laboral ha sufrido el mismo impacto que otros aspectos de la vida, como del derecho, modificándose así, de modo paulatino y sostenido, la forma de concepción del trabajo; ello sin que empresarios ni trabajadores se percaten. Del mismo modo continuó, hasta que los conflictos producidos por el cambio comenzaron a hacerse notar.

La computadora es, en el mundo del trabajo, tan solo otro tipo de máquina que, en su novedad, permite el procesamiento de toda la información que utiliza la empresa, con mayor precisión, velocidad y seguridad. Los cambios que genera hacia la sociedad de la información produjeron esta nueva revolución. Basta pensar en un solo aspecto de la relación laboral, tal como lo es la seguridad, para comenzar a comprender estos cambios.

Aldrich realiza estudios concernientes a la integración de la tecnología como una variable que le permita a los estudiosos tomarla en cuenta como parte importante del clima organizacional, en su trabajo resalta que, a diferencia de estudios previos, este factor llega a influir más que el tamaño de las organizaciones (Aldrich, 1972).

Otros estudios de la época afirman que el impacto de la tecnología en las organizaciones está relacionado con el tamaño de estas, es decir, no se percibe el clima organizacional de la misma manera en una organización pequeña que en una de talla más grande (Peterson 1975).

En el año de 1986, se realizó un estudio que involucra más variables relacionadas con la tecnología, en donde se encuentra que “la tecnología afecta las otras áreas como los insumos de trabajo, la complejidad cibernética, el costo, los salarios y la diferenciación de la gestión de la propiedad (Singh, 1986).

En años recientes, en España se realizó una búsqueda del impacto que tienen las tecnologías de información y comunicación en el ambiente organizacional “la intensidad de uso de los nuevos programas de gestión online, así como las posibles diferencias existentes entre aquellas organizaciones que pertenecen al sector de las telecomunicaciones y el resto de empresas dedicadas a otras actividades denominadas tradicionales”, con

esta intención, demuestran que existe una diferencia en las organizaciones que perciben el uso de situaciones complejas y de fácil acceso (Ortega et al, 2006).

El uso y apropiación de las nuevas tecnologías de comunicación se han constituido en herramientas para la competitividad, de allí que uno de los grandes retos que se tienen, es la de generación de sentido de trabajo en torno a las nuevas tecnologías.

Como institución, la comunicación es clave en el logro de las metas organizacionales, es indispensable para consolidar una imagen institucional, así como para transmitir una buena educación basada en los principios y fundamentos y lograr mayor nivel de compromiso de su personal e interrelaciones más adecuadas con sus públicos y entornos.

Análisis de frecuencias

Tabla 9. Frecuencias del factor Tecnología						
	UACA UAZ	FCE UBA	FCEE UCLM	PM- ZAC	JPC- MZT	Promedio
En la escuela se utilizan cosas novedosas en cuanto a la atención y procesos educativos.	3.20	3.40	2.65	3.36	3.04	3.13
La tecnología que utiliza la escuela es importante para el desarrollo de la organización.	3.88	3.94	3.00	3.70	3.66	3.64
La tecnología que utiliza la escuela es eficiente para el desarrollo de la organización.	3.55	3.76	2.85	3.41	3.21	3.36
La tecnología de información y comunicación de la escuela permite a los usuarios tener acceso a información pública.	3.61	3.99	2.81	3.48	3.70	3.52
La tecnología de Información y comunicación con que cuenta la escuela es utilizada por personal apto para su manejo.	3.60	3.90	2.92	3.61	3.69	3.54
Es necesaria la capacitación para el correcto uso de la tecnología que existe en la escuela.	4.02	3.46	3.42	3.85	4.04	3.76
Es necesario otro tipo de tecnologías de información y comunicación en la escuela para mejorar los procesos educativos y administrativos.	4.11	3.57	3.68	3.85	3.89	3.82
La escuela utiliza tecnología que permite el bienestar de sus integrantes.	3.62	3.73	3.46	3.62	3.43	3.57
La escuela es sustentable porque utiliza la tecnología adecuada para ello.	3.51	3.39	3.65	3.52	3.23	3.46
Cómo es el tamaño de los grupos.	3.13	3.19	3.73	3.16	2.39	3.12
Los hombres y las mujeres en la escuela se comunican de manera diferente.	3.08	3.96	3.84	3.52	2.79	3.44
Promedio						3.53

Fuente: elaboración propia

Los resultados encontrados en las frecuencias muestran cómo es que los datos relacionan las variables y la importancia de que la tecnología sea un motivador del proceso del clima organizacional. La frecuencia mayor se localiza en la variable “Es necesario otro tipo de tecnologías de información y comunicación en la escuela para mejorar los procesos educativos y administrativos” con un dato de 4.11 y pertenece a la Unidad Académica de Contaduría y Administración, que significa que, en la medida en que se tengan **mejoras** aparatos tecnológicos, se desarrollarán mejores procesos, por el contrario, la variable “En la escuela se utilizan cosas novedosas en cuanto a la atención y procesos educativos” correspondiente a la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, tienen el dato más bajo con 2.65. Si se analizan los promedios de las frecuencias observadas en las organizaciones, se puede ver que hay coincidencia en la variable con mayor valor y la de mayor promedio, situación que no es muy común en los otros factores; el promedio de “Es necesario otro tipo de tecnologías de información y comunicación en la escuela para mejorar los procesos educativos y administrativos” es de 3.82; mientras que la variable con promedio más bajo también resulta “En la escuela se utilizan cosas novedosas en cuanto a la atención y procesos educativos” reportando 3.13.

Correlaciones

La correlación más alta de esta organización la tienen las variables “La tecnología que utiliza la escuela es eficiente para el desarrollo de la organización” y “La tecnología de información y comunicación de la escuela permite a los usuarios tener acceso a información pública” con 0.755. Al examinar los promedios de correlación de las variables, puede verse que estas contienen los valores más altos con datos de 0.532 y 0.528, respectivamente, y en tercer lugar “La escuela utiliza tecnología que permite el bienestar de sus integrantes” con 0.526.

Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires

La mayor correlación de esta organización es la que tienen las variables “La escuela utiliza tecnología que permite el bienestar de sus integrantes” y “La tecnología de Información y comunicación con que cuenta la escuela es utilizada por personal apto para su manejo” con un resultado de 0.637. Los promedios más altos de las correlaciones de las variables con el resto los tienen “La escuela utiliza tecnología que permite el bienestar de sus integrantes” con 0.388, seguida de “La tecnología que utiliza la escuela es eficiente para el desarrollo de la organización” con 0.387, y en tercera posición “La tecnología de información y comunicación de la escuela permite a los usuarios tener acceso a información pública” con 0.369.

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad Castilla-La Mancha

El mayor grado de correlación de esta organización lo tienen “En la escuela se utilizan cosas novedosas en cuanto a la atención y procesos educativos” y “La escuela utiliza tecnología que permite el bienestar de sus integrantes”, con un resultado de 0.845 que, como se menciona arriba, es la mayor para cualquier organización en este factor. Los promedios de correlación más altos los tienen las variables “Es necesario otro tipo de tecnologías de información y comunicación en la escuela para mejorar los procesos educativos y administrativos” con 0.433, “En la escuela se utilizan cosas novedosas en cuanto a la atención y procesos educativos” con 0.383 y “Es necesaria la capacitación para el correcto uso de la tecnología que existe en la escuela” con 0.349.

Presidencia Municipal de Zacatecas

En esta organización, el mayor dato de correlaciones lo tienen las variables “La escuela es sustentable porque utiliza la tecnología adecuada para ello” y “La escuela utiliza tecnología que permite el bienestar de sus integrantes” con 0.691. Los promedios más altos corresponden a las variables “La tecnología de información y comunicación de la escuela permite a los usuarios tener acceso a información pública” con 0.416, “La tecnología que utiliza la escuela es eficiente para el desarrollo de la organización” con 0.379 y en tercera posición “La tecnología de Información y comunicación con que cuenta la escuela es utilizada por personal apto para su manejo” con un resultado de 0.361.

Junta de Protección y Conservación de Monumentos y Zonas Típicas

Cuando se analiza esta organización, se percibe que la correlación más alta es la que tienen las variables “La escuela utiliza tecnología que permite el bienestar de sus integrantes” y “La escuela es sustentable porque utiliza la tecnología adecuada para ello” con un resultado de 0.795. Los promedios más altos de las correlaciones de estas variables con el resto aparecen en “La tecnología de información y comunicación de la escuela permite a los usuarios tener acceso a información pública”, con 0.530 seguida de “La tecnología de Información y comunicación con que cuenta la escuela es utilizada por personal apto para su manejo” con 0.513 y a su vez, seguida por “La escuela es sustentable porque utiliza la tecnología adecuada para ello” con 0.478.

Análisis factorial

Gráfico 9. Componentes derivados del análisis factorial del factor Tecnología

	UACA UAZ		FCE UBA		FCEE UCLM			JPC- MZI		PMZ	
	1	2	1	2	1	2	3	1	2	1	2
En la escuela se utilizan cosas novedosas en cuanto a la atención y procesos educativos.	■		■		■			■		■	
La tecnología que utiliza la escuela es importante para el desarrollo de la organización.	■		■				■	■		■	
La tecnología que utiliza la escuela es eficiente para el desarrollo de la organización.	■		■		■			■		■	
La tecnología de información y comunicación de la escuela permite a los usuarios tener acceso a información pública.	■		■			■			■	■	
La tecnología de Información y comunicación con que cuenta la escuela es utilizada por personal apto para su manejo.	■		■			■			■	■	
Es necesaria la capacitación para el correcto uso de la tecnología que existe en la escuela.		■		■		■					■
Es necesario otro tipo de tecnologías de información y comunicación en la escuela para mejorar los procesos educativos y administrativos.		■		■		■					■
La escuela utiliza tecnología que permite el bienestar de sus integrantes.	■		■		■			■		■	
La escuela es sustentable porque utiliza la tecnología adecuada para ello.	■		■				■	■		■	

Fuente: Elaboración propia

Al visualizar cómo es que se agrupan las variables de este factor, se perciben dos grupos, el primero con las variables enfocadas a las condiciones que permiten condiciones de eficiencia en las organizaciones, el segundo lo integran las variables enfocadas a la capacitación.

Si se desea enfatizar las variables más importantes que definan el factor tecnología deben de estar incluidas la necesidad de contar con la adecuada para cada proceso que se realice, y que además de que sirva a la organización, lo haga a las personas que hacen uso de ella. No se puede dejar de lado el hecho de que la tecnología genera organizaciones sustentables.

Motivación

El clima organizacional está conformado por factores que caracterizan y distinguen a la organización y que, al ser percibidos por el individuo, determinan su comportamiento en actitudes donde se ven reflejados sus niveles de motivación.

Motivación proviene de la palabra motivo que, según la Real Academia de la Lengua (RAE, 2014) es el ensayo mental preparatorio de una acción para animar o animarse, a ejecutarla con interés y diligencia. Motivar es dar causa o motivo para algo; otra acepción indica que es disponer del ánimo de alguien para que proceda de un determinado modo, por lo tanto, motivación es la acción y efecto de motivar.

El término de motivación se ha definido de diversas maneras por diferentes autoridades en el estudio de la psicología, administración y disciplinas afines. Cole (2009), citado por Nhat y Dung (2013), dice que la motivación es esencialmente lo que impulsa a una persona a trabajar de una manera particular y con una determinada cantidad de esfuerzo. Para Buford et al, (1995), la motivación es una predisposición para comportarse de manera intencional y lograr las necesidades específicas. Obviamente, existen divergencias en las definiciones, aunque algunos hilos comunes parecen existir. Lo que es común a las definiciones que anteceden es, entre otras cosas, que algo tiene que activar a un empleado para llevar a cabo sus funciones de una manera excepcional.

Para Nath y Dung (2013), la motivación es operacionalmente definida como un conjunto de factores indefinidos que hacen que una persona (un empleado) pueda llevar a cabo sus funciones de una manera especial. Los factores se escriben como indefinidos, ya que constantemente cambian con el tiempo, como ha señalado Kovach (1987). Lo que está implícito en esta definición es que un empleado no funciona de esa manera especial si él no se encuentra motivado para hacerlo. La comprensión de esta definición depende de la apreciación de algunas teorías existentes sobre el concepto.

Chiavenato (2007), dice que para comprender la conducta humana es necesario un mínimo de conocimiento de la motivación y que definir exactamente el concepto de motivación es difícil, dado que se ha utilizado en diversos sentidos; motivo es todo aquello que impulsa a la persona a actuar de determinada manera o que da origen, por lo menos, a una determinada tendencia, a un determinado comportamiento.

Este impulso a cualquier acción puede ser provocado por un estímulo externo, al igual que generado, internamente, por el individuo mismo. Por lo tanto, la motivación está relacionada con el sistema de cognición de la persona, los actos del ser humano están guiados por ello, por lo que piensa, cree y prevé. La motivación es la fuerza que lo impulsa a cumplir o a actuar.

Todas las personas tienen motivaciones diferentes y estas se basan en las necesidades individuales de cada uno, incluso en una misma persona la motivación y las necesidades pueden cambiar en un lapso.

La conducta es causada por estímulos externos o internos. Existe una causalidad en la conducta. Tanto la herencia como el ambiente influyen decisivamente en el comportamiento de las personas. La conducta es motivada, es decir, en toda conducta humana existe una finalidad. La conducta no es casual ni aleatoria, sino que está siempre orientada y dirigida hacia algún objetivo. En todo comportamiento existe siempre un impulso, deseo, necesidad o tolerancia, todas ellas son expresiones que sirven para designar los motivos de la conducta.

Con base a las suposiciones anteriores, la conducta no es espontánea y siempre tiene un objetivo implícito o explícito.

El ciclo motivacional inicia con el surgimiento de una necesidad, lo que genera una fuerza dinámica y persistente que conlleva a un cierto comportamiento, cada que surge una necesidad se rompe el equilibrio del organismo, lo que produce un estado de tensión, insatisfacción, incomodidad y desequilibrio; este estado lleva al individuo a una acción que sea capaz de liberar **las** tensión o incomodidad. Si el comportamiento es el adecuado, encontrará satisfacción a su necesidad. Cuando se satisface dicha necesidad, el organismo vuelve a su estado de equilibrio, cuando no se logra, se genera un estado **un estado** de frustración y la tensión acumulada busca una salida alterna por la vía psicológica, la cual se puede traducir en agresividad, apatía, indiferencia o por vía, generando malestares físicos.

Para el individuo que trabaja en una organización, es importante ser concebido, antes que nada, como un ser humano que tiene necesidades, sentimientos, intereses y ambiciones, por lo tanto, es determinante identificar cómo son vistos los trabajadores por los autores de las teorías de la administración. Méndez Álvarez (2006), cita a los siguientes autores, quienes tienen diferentes concepciones del hombre.

Frederick Taylor, tiene como idea que el hombre actúa como un ser económico (*homo economicus*), como un instrumento al cual solo le interesa producir para ser remunerado; hay que verlo como instrumento de producción y no como una persona integral, dejando de lado otros aspectos como los sentimientos, necesidades, deseos, inquietudes y relaciones formales (Méndez Álvarez, 2006).

Henry Fayol, muestra al hombre como agente activo de una organización, involucrado dentro de un ente social, con ciertas actitudes y aptitudes que lo facultan para desempeñarse con gran capacidad dentro de **esta**, afirmando así, que la actividad social más relevante del hombre es el trabajo, apto para realizar las labores asignadas, cumpliendo con principios como responsabilidad, disciplina, división del trabajo y autoridad (Méndez Álvarez, 2006).

Elton Mayo, y los autores de las relaciones humanas, hacen referencia, en su teoría, a la necesidad de la estabilidad personal para el hombre. Establece un concepto del hombre como un ser social que necesita relacionarse con sus compañeros. Antes que una remuneración económica necesita un reconocimiento social y un sentido de pertenencia, los cuales son considerados como motivaciones óptimas para alcanzar los niveles de eficiencia esperados por la organización. El hombre debe ser pensado como un ser social, que tiene la necesidad de involucrarse con grupos informales dentro de la organización. Por otro lado, toma aspectos emocionales en cuanto a su familia, afinidad, gustos, tendencias, etcétera, dando importancia a cualidades externas del hombre, como la pertenencia a grupos de diferentes ideologías (Méndez Álvarez, 2006).

Peter Drucker, tiene la idea de que el hombre es el elemento principal de la empresa, lo considera racional y capaz de manejar información. Necesita factores como la motivación, capacitación y entrenamiento adecuados, instrumentos que le permiten buscar el logro efectivo de los objetivos y el desarrollo del talento humano, tanto a nivel personal, como laboral. De esta manera, el hombre es un ser apto para asumir responsabilidades y tomar decisiones (Méndez Álvarez, 2006).

Edgar Schein afirma que la principal motivación para el hombre deben ser los incentivos económicos, asimismo, considera que, como ser complejo, el hombre está dispuesto a aprender nuevas motivaciones (Méndez Álvarez, 2006).

Michael Porter manifiesta especial importancia a la motivación, no solo desde el punto de vista económico, sino personal (autorrealización). El hombre necesita ser reconocido por sus logros y, a la vez, con un incentivo monetario para continuar siendo productivo. Resalta aspectos emocionales, los cuales pueden, en un momento determinado, influir y/o ejercer presión en el momento de realizar sus labores. Proporciona dos características que posee el hombre: la conductista y la fenomenológica (Méndez Álvarez, 2006).

La teoría del comportamiento habla del hombre como un ser racional, que tiene la capacidad de tomar decisiones, buscando la manera satisfactoria y no necesariamente, la mejor de realizar su trabajo. La teoría de los sistemas considera al hombre, al igual que Fayol, como un individuo apto para realizar las labores asignadas, cumpliendo con principios como responsabilidad, disciplina, división del trabajo y autoridad. Asimismo, encuentra relevantes aspectos como la motivación y la importancia de fuerzas sociales de un grupo de compañeros y su reconocimiento social. La organización debe presentar un sistema abierto que posibilite la conformación de grupos informales, los cuales permiten una mayor participación de los individuos en todas las áreas. La teoría

de la contingencia reconoce al hombre como un ser biológico, social y psicológico, influenciado por el medio ambiente externo. Considera que realiza aportes como el de su conocimiento y experiencia, obteniendo un mayor grado de participación y, por ende, mayores responsabilidades, permitiéndole conocer más de otras áreas de la organización, así como una mayor contribución al crecimiento general de esta.

En su mayoría, los autores coinciden en la importancia de ver al individuo como ser humano con necesidades personales, que requiere de motivación para el desempeño de sus actividades y para el incremento de su productividad dentro de la organización, por lo tanto, es importante conocer ahora, diferentes teorías de motivación.

Abraham Maslow (1968) expone la motivación del ser humano como una serie de procesos continuos de búsqueda de autorrealización y autoactualización, diseña una pirámide en la que plantea la jerarquía de las necesidades humanas, en donde la satisfacción de las más básicas genera otras, hasta llegar a las más altas. Plantea que, conforme se satisfacen las necesidades más básicas o fisiológicas, las cuales se encuentran en el nivel más bajo de la pirámide, desarrollan deseos más elevados, tales como las necesidades de desarrollo, que se encuentran en la parte superior de la pirámide y que es imposible satisfacer sin haber cubierto las básicas.

Herzberg (2005) basa su teoría en el ambiente externo (perspectiva extraverdida), para él, la motivación para trabajar depende de dos factores:

Factores higiénicos. Se refiere a las condiciones que rodean a la persona en su trabajo, comprende las condiciones físicas y ambientales. Corresponden a la motivación externa y constituyen los factores que, tradicionalmente, utilizan las organizaciones para motivar a los empleados. Sin embargo, los factores higiénicos tienen muy poca capacidad de influir de manera poderosa en la conducta de los empleados. Estos factores no generan motivación ya que están destinados a no insatisfacer a los empleados.

Factores motivacionales. Se refiere al contenido del puesto, a las tareas y las obligaciones relacionadas con este; producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad muy superior a la normal. El término de motivación comprende sentimientos de realización, crecimiento y reconocimiento profesional que se manifiestan por medio de la realización de tareas y actividades que ofrecen desafío. Si los factores motivacionales son óptimos, elevan la satisfacción, si son precarios, provocan la ausencia de satisfacción.

Según Vroom (1964), una persona puede desear aumentar la productividad cuando se dan tres condiciones. La primera son los objetivos personales del individuo: pueden comprender dinero, seguridad en el puesto, aceptación social, reconocimiento y trabajo interesante.

La segunda es la relación percibida entre el logro de los objetivos y alta productividad: está sujeta al objetivo que tenga el individuo, si su interés es económico producirá más, si su interés es social, podría disminuir su producción. La tercera se plantea como la percepción de su capacidad de influir sobre su productividad: Si un empleado cree que la realización de un gran esfuerzo tiene poco efecto sobre el resultado, tenderá a no esforzarse mucho. La motivación para producir está basada en un modelo de las expectativas de la motivación que se baja en objetivos medios para alcanzar un objetivo final, según este modelo, la motivación es un proceso que genera alternativas de comportamiento.

Lawler III (1993), en sus trabajos de motivación, encontró evidencias de que el dinero puede motivar el desempeño y ciertos tipos de comportamiento, tales como el compañerismo y dedicación a la organización; sin embargo, también encontró que el dinero.

En la actualidad, muchas de las organizaciones son concebidas como máquinas que requieren de un desempeño perfecto para su operación, y la exigencia en el desempeño y el comportamiento humano pretende, de la misma manera, ser mecanizado, lo que conlleva a que, al realizar las actividades laborales, el trabajo se vuelva tan preciso que se transforma en rutinario y monótono y a veces, desmotivante para quien lo realiza. Es en el periodo de la Revolución Industrial en Europa y América, cuando el concepto de organización se maquiniza, lo que genera un incremento de la tendencia a la burocracia y la rutinización de la vida en general. Morgan (1998), cita a Max Weber, quien hizo notar que la burocracia rutiniza los procesos de administración, exactamente como la mecanización lo hace con los procesos de producción, lo que erosiona el espíritu y la capacidad de la acción espontánea. Asimismo, cita a Frederick Taylor, quien se ganó la reputación de “El mayor enemigo del trabajador” y tuvo una gran influencia en la teoría de la organización a través de sus principios, los cuales, para llevarlos a cabo, abogaba por el estudio-de-tiempos-y-actividades como un medio de analizar y normalizar las actividades. Para Taylor, el trabajador no era más que mano de obra que debía de abstenerse de pensar u opinar, ya que para esa función había otras personas. Por lo que, al simplificar las tareas, abarató el trabajo para que pudiesen ser fácilmente instruidos y reemplazados.

Frank y Lillian Gilbreth, contemporáneos de Taylor llevaron a cabo importantes estudios de la motivación y del rendimiento del trabajo humano y se centraron en el aspecto de la actividad laboral para conseguir la máxima eficiencia con el mínimo esfuerzo y, junto con Taylor, contribuyeron al desarrollo de la ciencia de la ergonomía. Taylor solo consideraba el hecho de pagar lo justo por el trabajo realizado, olvidándose de que los trabajadores

son personas con necesidades que debían satisfacer. En la actualidad, se sabe que los empleados trabajan bien cuando se encuentran motivados por las tareas que realizan y que la motivación consiste en permitir al personal conseguir recompensas que satisfagan sus necesidades personales. Elton Mayo realizó en los años veinte y treinta, “Los estudios Hawthorne” en la Hawthorne Plant de Chicago de la Western Electric Company, los cuales inicialmente, estuvieron enfocados en la investigación de la relación entre las condiciones de trabajo y la incidencia de la fatiga y el aburrimiento entre los trabajadores. Este estudio ayudó a identificar la importancia de las necesidades sociales en el mundo laboral, y el reconocimiento de que pudiera existir una organización informal basada en la camaradería, lo que superó la perspectiva de Taylor, al enfocarse a otros aspectos de los trabajadores, tales como las actitudes y las preocupaciones, así como el entorno social fuera del trabajo. Los estudios dieron un golpe a las teorías clásicas de la dirección, demostrando que las actividades laborales están influidas por la naturaleza humana, por lo que se debe poner especial atención a este ámbito de la organización. Con dicho estudio se encontró que la relación entre los individuos y los grupos eran una parte importante de la motivación, por lo que surgió la nueva teoría de que, cuando las necesidades están satisfechas, los individuos y los grupos como organismos biológicos trabajan de manera más eficiente.

Abraham Maslow (1968) uno de los pioneros en las teorías de la motivación, crea la jerarquía de las necesidades, desde las fisiológicas en el nivel más bajo y encumbrado por la autorrealización, y decía que el ser humano era una especie de organismo psicológico que buscaba satisfacer sus necesidades como una cuestión de crecimiento y desarrollo, por lo que las organizaciones burocráticas que solo ofrecían incentivos económicos o una simple estabilidad laboral, satisfacían sus necesidades del más bajo nivel, olvidándose de las necesidades sociales y psicológicas. Entre los teóricos de la dirección, surgió la idea de conjuntar las relaciones interpersonales y el trabajo para crear condiciones de desarrollo personal que ayudasen a la organización a conseguir sus objetivos planteados. Los psicólogos Chris Argyris, Frederick Herzberg y Douglas McGregor, mostraron cómo las estructuras burocráticas, los estilos de mando y la organización del trabajo podrían modificarse para recrear tareas motivadoras que animasen al personal a ejercitar sus capacidades, como creatividad y autocontrol. Gracias a esta contribución, se prestó especial atención en hacer que los empleados se sintiesen más importantes y útiles, ya que, al darles cierta autonomía, responsabilidad y reconocimiento, se podría lograr que este se interesara más en su trabajo.

La teoría de Maslow sugería un repertorio completo de medios, por lo que los trabajadores podrían motivarse en todos los niveles. Muchas de estas teorías tienen probados atractivos en los círculos de dirección porque ofrecen la posibilidad de motivar al trabajador a través de necesidades de “alto nivel”, sin pagar por ello más dinero (Morgan 1998).

Análisis de frecuencias

Tabla 10. Frecuencias del factor Motivación						
	UACA UAZ	FCE UBA	FCEE UCLM	PM- ZAC	JPC- MZT	Promedio
El servicio que brinda la escuela es satisfactorio.	3.67	4.03	3.13	4.02	3.49	3.67
La escuela reconoce a sus mejores integrantes.	3.41	3.78	3.14	3.38	2.81	3.30
La escuela es reconocida al exterior.	4.09	4.42	3.90	3.41	3.34	3.83
Permanecer en la escuela genera progreso en la vida de las personas.	4.06	4.51	3.74	3.61	3.17	3.82
Las actividades que realizas en la escuela te generan satisfacción.	3.99	4.21	3.92	3.94	3.85	3.98
Los miembros de la escuela reciben capacitación para el desempeño de las actividades diarias.	3.47	3.70	3.84	3.55	3.30	3.57
Es motivante recibir capacitación en la escuela.	3.99	4.37	3.75	3.82	4.11	4.01
Recibes retribución por parte de la escuela.	2.99	3.16	3.96	3.18	3.04	3.27
La retribución que recibes a cambio de tu esfuerzo y dedicación es motivante.	3.13	3.33	3.94	3.21	2.91	3.30
Es más motivante recibir reconocimiento que remuneración económica.	3.48	3.69	3.86	3.06	3.00	3.42
Los hombres y las mujeres en la escuela se comunican de manera diferente.	3.08	3.96	3.84	3.52	2.79	3.44
Promedio						3.62

Fuente: elaboración propia

El proceso de motivación es tan importante en el clima organizacional, que mantiene relaciones con otros de los factores involucrados. Los resultados del análisis de frecuencias nos indican que el **calor** más alto lo tiene la variable “Permanecer en la escuela genera progreso en la vida de las personas” en la facultad argentina, con un valor de 4.51, muy cercano al máximo posible de 5. De manera contraria, se preguntó si hay reconocimiento a los miembros cuyas respuestas fueron más bajas, con un valor de 2.81 en la Junta de Protección y Conservación de Monumentos y Zonas Típicas. Si analizamos los promedios de las organizaciones, percibimos que el valor más bajo lo tiene “Recibes retribución por parte

de la escuela” con 3.27, mientras que el dato más alto se presenta en “Es motivante recibir capacitación en la escuela” con un promedio de 3.27, lo que indica que, aunque no se realice de manera continua, la motivación es fundamental para el buen desenvolvimiento de la organización.

Correlaciones

Después de analizar las tablas de resultados, nos percatamos que el valor de correlación más alto lo posee la facultad de Castilla, con un dato que presentan las variables “La escuela reconoce a sus mejores integrantes” y “El servicio que brinda la escuela es satisfactorio” con 0.856.

Unidad Académica de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Zacatecas

Su correlación más alta la tienen las variables “La retribución que recibes a cambio de tu esfuerzo y dedicación es motivante” y “Recibes retribución por parte de la escuela” con un dato de 0.765, y los promedios de correlación más altos se localizan en “El servicio que brinda la escuela es satisfactorio” con 0.505, seguido de “Las actividades que realizas en la escuela te generan satisfacción” obteniendo un 0.495, y en tercera posición, se localiza a “Permanecer en la escuela genera progreso en la vida de las personas” con 0.488.

Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires

Si busca uno el valor más alto de las correlaciones de esta organización es posible que encontremos las mismas variables que en la Unidad Académica de Contaduría y Administración, e inclusive, con un valor de 0.764. Los valores promedios más altos se tienen en “Las actividades que realizas en la escuela te generan satisfacción” con dato de 0.410, “Los miembros de la escuela reciben capacitación para el desempeño de las actividades diarias” con 0.341 y a “Es motivante recibir capacitación en la escuela” con 0.317.

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad Castilla-La Mancha

La escuela cuenta con la mayor correlación para este factor, y los promedios más altos de variables se localizan en “La escuela reconoce a sus mejores integrantes” con 0.518, después “Permanecer en la escuela genera progreso en la vida de las personas” con 0.489 y, en tercera posición, “La escuela es reconocida al exterior” con 0.471.

Presidencia Municipal de Zacatecas

La mayor de las relaciones internas en estas variables la generan, de manera conjunta, las mismas de la universidad zacatecana y la argentina,

en un resultado muy parecido de 0.736; mientras que los valores obtenidos como promedios más altos se localizan en “La Escuela reconoce a sus mejores integrantes” con 0.447 y unas diezmilésimas por debajo de esta “Permanecer en la escuela genera progreso en la vida de las personas” con 0.447, y posteriormente, “Recibes retribución por parte de la escuela” generando un resultado de 0.436.

Junta de Protección y Conservación de Monumentos y Zonas Típicas

En esta organización, es posible localizar como dato de correlación más alto lo generado por las variables “La escuela reconoce a sus mejores integrantes” y “Los miembros de la escuela reciben capacitación para el desempeño de las actividades diarias” con valor de 0.571. Los promedios más altos corresponden a “La escuela reconoce a sus mejores integrantes” 0.447, “Permanecer en la escuela genera progreso en la vida de las personas” con 0.447 y “Los miembros de la escuela reciben capacitación para el desempeño de las actividades diarias” con 0.435.

Análisis factorial

Gráfica 10. Componentes resultantes del análisis factorial del factor Motivación														
	UACA UAZ		FCE UBA			FCEE UCLM			PMZ			JPCMZT		
	1	2	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
El servicio que brinda la escuela es satisfactorio.	■		■			■			■			■		
La escuela reconoce a sus mejores integrantes.	■		■			■			■			■		
La escuela es reconocida al exterior.	■		■			■			■			■	■	
Permanecer en la escuela genera progreso en la vida de las personas.	■		■			■			■			■		
Las actividades que realizas en la escuela te generan satisfacción.					■			■			■		■	
Los miembros de la escuela reciben capacitación para el desempeño de las actividades diarias.				■				■			■		■	
Es motivante recibir capacitación en la escuela.	■			■			■		■			■		■
Recibes retribución por parte de la escuela.		■		■			■		■			■		■
La retribución que recibes a cambio de tu esfuerzo y dedicación es motivante.		■		■			■		■			■		■
Es más motivante recibir reconocimiento que remuneración económica.		■		■			■		■			■		■

Fuente: Elaboración propia

En la gráfica anterior se observa que existen dos grupos de factores comunes y son integrados por el prestigio que tenga la organización y que

pueda ser utilizado para motivación interna, y el segundo grupo está en la recompensa física o material por el trabajo realizado en la organización.

Es muy importante señalar que, si se desea estudiar la motivación como parte importante del clima organizacional, no se debe perder las variables relacionadas con la parte motivante de la capacitación para realizar mejor las tareas, el permanecer en la institución y recibir la retribución justa por las realizadas.

Vinculación

El estudio del significado y los alcances de la vinculación en las organizaciones requiere de hacer algunas consideraciones en torno a tres conceptos: vinculación, difusión y extensión, los cuales, según el diccionario de la Lengua Española de la Real Academia Española (2014), son definidos de la siguiente manera:

Vinculación es la acción y efecto de vincular o vincularse, es sujetar o gravar los bienes a vínculo para perpetuarlos en empleo o familia, también es atar o fundar una cosa en otra; perpetuar o continuar una o el ejercicio de ella. Por su parte, la palabra vínculo se entiende como la unión o atadura de una persona a una cosa. Extensión es la acción o efecto de extender o extenderse, significa hacer que algo, aumentando su superficie, ocupe más lugar o espacio que el que antes ocupaba. Difusión es la acción o efecto de difundir o difundirse, extender, esparcir, propagar físicamente. En sentido figurativo, difusión significa propagar o divulgar conocimientos, noticias, actitudes, costumbres, modas, etcétera.

De lo anterior se desprende que, entre las nociones de difusión y extensión, existe cierta cercanía, de ahí que, dichas palabras se encuentran presentes cuando se habla de la difusión y la extensión del conocimiento y de la cultura. Por su parte, la característica particular de la vinculación que si bien, es cierto que buscar la difusión y la extensión de la cultura o del conocimiento, se distingue de estas, por la intención de atar o unir dos entes, en el caso de esta investigación será: unir a la organización con la sociedad en general.

Otro concepto de vinculación es la que nos brinda la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla en su portal de internet, quien la define como la estrategia institucional que involucra investigadores, docentes y alumnos de todas las disciplinas, con el propósito de ofrecer soluciones a problemas específicos de los diversos sectores y programas, fortaleciendo la actualización, capacitación y profesionalización, coadyuvando al desarrollo económico y social del entorno, así como al enriquecimiento de la formación académica de los estudiantes a través de las prácticas

profesionales, programas de emprendedores, estancias en empresas y residencias.

Tal y como han señalado algunos autores en México, las universidades y las instituciones de educación superior han respondido, en un primer momento, a la necesidad de formar recursos humanos destinados a consolidar el estado moderno y las estructuras productivas. Sin embargo, actualmente la vinculación demanda una visión moderna que vaya más allá de la formación de profesionistas (Moctezuma y Mungaray, 1996).

La vinculación cada vez está adquiriendo mayor importancia, por lo que se hace necesario fortalecer y actualizar los procesos que ayuden a adaptarse con mucha mayor rapidez a los cambios tan acelerados que está experimentando el mundo actual, y por supuesto, a los retos que plantea la globalización.

Las instituciones de educación superior deben adoptar estructuras de organización y estrategias educativas que confieran un alto grado de agilidad y flexibilidad para encarar el devenir incierto, tienen que transformarse en centros de actualización y ofrecer sólida formación en las disciplinas fundamentales con una amplia diversificación de programas y estudios, procurando que las tareas de extensión y difusión sean parte importante del quehacer académico (Haaz Mora, s/f).

Todos los actores sociales deben sumar esfuerzos para impulsar el proceso de transformaciones que requiere la educación superior, apoyándose en el establecimiento de un nuevo consenso social que las coloque en una mejor posición para responder a las necesidades presentes y futuras del desarrollo humano. Por consiguiente, es de fundamental importancia fortalecer las acciones que permitan favorecer el desarrollo y el crecimiento de las personas como un todo, por lo que la vinculación se debe considerar como un medio para fomentar el acercamiento entre las organizaciones, debiendo tomar en cuenta entre otros, los aspectos siguientes:

1. La integración del personal con la práctica profesional y la retroalimentación en el desarrollo de sus actividades.
2. Que las personas, a través de la integración de unidades de vinculación, se relacionen y familiaricen con los sectores productivos de la sociedad.
3. El establecimiento de una metodología general de desarrollo, a través de la integración de la comunidad con los sectores.
4. La percepción de los recursos económicos, necesarios para que se puedan desarrollar otras actividades académicas (Haaz Mora, s/f).

Aun cuando en el pasado han existido diversas formas de vinculación, estas estaban orientadas a funciones estrictamente académicas, careciendo de presencia y reputación en los sectores productivos y sociales, con poca credibilidad, ya que no habían sido vistas como fuentes de generación y transferencia de tecnología que pudiera ser incorporada en el sector productivo (Haaz Mora, s/f),

Algunas condiciones que permiten desarrollar buenas situaciones de vinculación son: establecimiento de objetivos y alcances del proyecto; justificación de la unidad por desarrollar, los temas antecedentes a la unidad; referente teórico; contenidos temáticos de las unidades; actividades a desarrollar; criterios de evaluación; actividades de vinculación y Financiamiento

Sánchez y Caballero, mencionan algunas acciones de vinculación cuyo objetivo principal va encaminado, fundamentalmente, a estrechar, actualizar y consolidar las relaciones entre los sectores (Sánchez y Caballero, 2003).

El proceso no debe concebirse únicamente para establecer una cordial relación entre ambas entidades, sino también como una acción que permita que las partes se comprometan en el logro de un objetivo común, aportando tanto recursos propios como experiencias, y responsabilizándose de los resultados que se obtengan de ese esfuerzo conjunto.

En los procesos de vinculación, es necesario que las empresas indiquen los lineamientos pertinentes a las instituciones de educación superior con relación a los estándares de calidad que requieren, así como las necesidades científicas y tecnológicas actuales y futuras, de tal manera que las instituciones educativas organicen sus cuadros de trabajo y delimiten las acciones necesarias para llevar a cabo dichas necesidades.

Es importante que, en este proceso, los representantes del sector productivo establezcan compromisos con las instituciones educativas para el diseño de los perfiles requeridos que participen en la revisión de los planes.

También es sustancial que se constituya entre las empresas y las instituciones, una especie de consejo asesor externo o consultivo, que permita interrelacionar los requerimientos de la industria con los recursos humanos.

Algunos otros objetivos de estos consejos consistirían en recopilar todas las ideas provenientes de ambos sectores, genera, proyectos empresariales, establecer relaciones con el mercado profesional, desarrollar convenios que faciliten y fomenten la cooperación entre los sectores y que exista una divulgación permanente de los mecanismos de vinculación, la evaluación misma, así como los resultados obtenidos.

Para promover los servicios que pueda proporcionar una institución y que dé respuesta apropiada a los problemas técnicos que las empresas requieren, es necesario crear una coordinación constituida por alumnos de las diferentes carreras, así como profesores e investigadores.

Esta coordinación deberá fomentar la ejecución de asesorías y consultorías en campos bien definidos y específicos que puedan redundar en un beneficio mutuo entre ambos sectores.

Para Haaz Mora, las escuelas, en su carácter de instituciones dinámicas, necesitan promover diversos mecanismos de vinculación con el sector productivo. A través de ellos, la institución identifica oportunidades para poner en práctica conceptos, servicios y tecnologías de vanguardia en beneficio de las empresas e instituciones que así lo requieran. Algunos mecanismos de vinculación con el sector productivo son los siguientes (Haaz Mora, s/f):

- Contratar en forma directa a las instituciones para llevar a cabo trabajos específicos.

- Participación del sector empresarial en actividades tales como visitas, seminarios y conferencias.

- Ejecución de análisis y ensayos en los que la institución podrá hacer uso de sus laboratorios especializados, permitiendo identificar características operativas, calidad y durabilidad de algunos prototipos y materiales.

- Proporcionar asesorías para el desarrollo de las instalaciones físicas de laboratorios, capacitación de personal técnico y en el trabajo continuo de su organización.

- Poner a disposición de las empresas, una red de acceso a múltiples bancos de datos internacionales, para obtener la información técnica clasificada más reciente acerca de temas que apoyen el desarrollo de nuevos productos.

- Proporcionar apoyo para la obtención de patentes, certificados de invención de propiedades y calidad de los materiales, una vez identificadas las normas aplicables y los métodos de ensaye aceptados.

Análisis de frecuencias

La tabla 10 muestra cómo es que se presenta la información relativa al factor Vinculación, que permite que la organización no sea un ente interno, sino que responda a las necesidades del exterior, del entorno en el que se localiza.

Tabla 11. Análisis de frecuencias del factor Motivación						
	UACA UAZ	FCE UBA	FCEE UCLM	PM- ZAC	JPC- MZT	Promedio
La vinculación de la escuela es	3.39	4.15	3.58	3.65	3.32	3.62
Los integrantes de la escuela utilizan los servicios de vinculación.	3.33	3.60	3.63	3.36	3.26	3.44
En la escuela se realiza la vinculación hacia el exterior.	3.47	3.69	3.76	3.22	3.23	3.47
Se dan a conocer las funciones que se realizan en vinculación.	3.05	3.25	3.94	3.32	3.26	3.36
Las funciones de vinculación en la escuela se cumplen.	3.13	3.42	3.82	3.42	3.23	3.40
Las actividades de vinculación satisfacen las expectativas de la comunidad.	3.21	3.46	3.53	3.46	3.17	3.37
La escuela está en contacto con las empresas de su comunidad.	3.22	3.85	3.94	3.45	3.15	3.52
La escuela satisface los requerimientos de la sociedad.	3.44	3.79	3.95	3.58	3.06	3.56
La vinculación de la escuela permite que sus egresados se inserten al mercado laboral.	3.23	4.06	3.99	3.69	3.26	3.65
La vinculación de la escuela permite que sus planes de estudio estén actualizados.	3.35	3.69	4.08	3.68	3.30	3.62
Los hombres y las mujeres en la escuela se comunican de manera diferente.	3.08	3.96	3.84	3.52	2.79	3.44
Promedio						3.50

Fuente: elaboración propia

La mayor frecuencia la tiene la Facultad de Ciencias Económicas, en la variable “La vinculación de la escuela es” con un valor cercano al extremo positivo y, por el contrario, el valor más bajo se localiza en Unidad Académica de Contaduría y Administración, donde se expresa que “Se dan a conocer las funciones que se realizan en vinculación” con el resultado de 3.05. La mayor frecuencia promediada se localiza en la variable “La vinculación de la escuela permite que sus egresados se inserten al mercado laboral” con un dato de 3.65 y el promedio más bajo en “Se dan a conocer las funciones que se realizan en vinculación” con 3.36. Si observamos, los valores no se encuentran tan alejados unos de otros y se encuentran muy cerca del valor intermedio.

Correlaciones

Cuando se tiene el proceso de conectarse con el espacio exterior a la organización, resulta importante saber qué es lo importante que puede beneficiar al clima organizacional. Dentro de las organizaciones estudiadas, resulta que la mayor correlación se presenta en la Junta de Protección y Conservación de Monumentos y Zonas Típicas con las variables “La

vinculación de la escuela es” y “Los integrantes de la escuela utilizan los servicios de vinculación” teniendo un valor de 0.891, esta condición también se presenta en la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, pero con un coeficiente menor de 0.854.

Unidad Académica de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Zacatecas

La mayor correlación presentada en esta institución, la generan las variables “Se dan a conocer las funciones que se realizan en vinculación” y “Las funciones de vinculación en la escuela se cumplen” con un valor de 0.741. Si observamos los promedios mayores de correlación, podemos notar que la variable “Las actividades de vinculación satisfacen las expectativas de la comunidad” tiene el mayor con un coeficiente de 0.662, posteriormente, “Los integrantes de la escuela utilizan los servicios de vinculación” con el resultado de 0.647 y en tercera posición “Las funciones de vinculación en la escuela se cumplen” con el valor de 0.643.

Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires

Cuando se revisan las relaciones que generan las variables de esta organización, nos damos cuenta de que las mismas que presenta la universidad zacatecana, mantienen la correlación más alta y con un valor de 0.792; al revisar los promedios encontramos como dato mayor el de la variable “Las funciones de vinculación en la escuela se cumplen” con 0.505. En segundo lugar, aparece la variable “Las actividades de vinculación satisfacen las expectativas de la comunidad” con un promedio de 0.490 y en tercer puesto “Se dan a conocer las funciones que se realizan en vinculación” con 0.482.

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad Castilla-La Mancha

La mayor correlación encontrada en esta organización se localiza en las variables “La vinculación de la escuela es” y “Los integrantes de la escuela utilizan los servicios de vinculación” con un valor de 0.854, los mayores promedios de correlación se localizan en las variables “Los integrantes de la escuela utilizan los servicios de vinculación” con 0.529, después “La vinculación de la escuela es” con 0.489 y en tercera posición “La escuela está en contacto con las empresas de su comunidad” con el resultado similar al anterior de 0.489.

Presidencia Municipal de Zacatecas

La principal correlación presente en este factor está con las variables “Los integrantes de la Presidencia Municipal de Zacatecas utilizan los servicios

de vinculación” y “En la Presidencia Municipal de Zacatecas se realiza la vinculación hacia el exterior” con un dato de 0.639. Las variables que tienen un promedio de correlación más alto son “Las funciones de vinculación en la Presidencia Municipal de Zacatecas se cumplen” con 0.529, después “Se dan a conocer las funciones que se realizan en vinculación” con 0.496 y en tercera posición “La Presidencia Municipal de Zacatecas satisface los requerimientos de la sociedad” con 0.463.

Junta de Protección y Conservación de Monumentos y Zonas Típicas

Ya se mencionó que esta es la mayor correlación existente entre variables del factor; sin embargo, vale la pena mencionar que es similar al caso ya presentado de la universidad española, pero con valor más alto de 0.891. El más alto de los promedios de correlaciones lo tiene la variable “Los integrantes de la escuela utilizan los servicios de vinculación” con un dato de 0.784, seguido de “Las funciones de vinculación en la escuela se cumplen” con 0.783 y después “Las actividades de vinculación satisfacen las expectativas de la comunidad” con 0.768. Como es posible observar, los valores de correlación de este factor son muy altos comparados con los anteriores observados.

Análisis factorial

Gráfica 11. Componentes resultantes del análisis factorial del factor Vinculación									
	UACA UAZ		FCE UBA		FCEE UCLM		PMZ		JPC- MZT
	1	2	1	2	1	2	1	2	1
La vinculación de la escuela es									
Los integrantes de la escuela utilizan los servicios de vinculación.									
En la escuela se realiza la vinculación hacia el exterior.									
Se dan a conocer las funciones que se realizan en vinculación.									
Las funciones de vinculación en la escuela se cumplen.									
Las actividades de vinculación satisfacen las expectativas de la comunidad.									
La escuela está en contacto con las empresas de su comunidad.									
La escuela satisface los requerimientos de la sociedad.									
La vinculación de la escuela permite que sus egresados se inserten al mercado laboral.									
La vinculación de la escuela permite que sus planes de estudio estén actualizados.									

Fuente: Elaboración propia

La gráfica anterior nos muestra que, a lo más, existen dos factores de agrupación, en la escuela de administración y en la junta de monumentos, se obtiene un solo factor y en las otras tres organizaciones, se perciben dos pero muy compactos en los grupos en los que se muestra la pertinencia de la organización con el exterior.

Será posible tomar en cuenta el proceso de vinculación como parte del clima organizacional, las condiciones que permitan dar cuenta de que la organización demuestra la pertinencia de su razón de ser, como un organismo integrado en el medio que le rodea. Dar a conocer lo que se hace y que se cumpla, es una condición que permite relacionarse de manera positiva con los demás y, por último, los propios integrantes deben utilizar los vínculos al exterior de manera que sea aprovechado, al máximo, este canal.

Valores

Se derivan de una elección personal basada en convicciones, opiniones, prejuicios y estándares. Son dinámicas las personas que buscan valores, los prueban y los cambian. Sin embargo, el proceso es lento, ya que la tendencia humana es repetir y continuar las formas de vida por todo el tiempo que sea posible.

Son estructuras de nuestro pensamiento que mantenemos preconfiguradas en nuestro cerebro, como especie humana de cara a nuestra supervivencia. Se constituyen y se aprenden fundamentalmente, en la infancia y adolescencia, a partir de los modelos sociales de padres, maestros y amigos.

Los valores influyen en nuestra forma de pensar, en nuestros sentimientos y manera de comportarnos. Se proyectan a través de actitudes y acciones ante personas y situaciones concretas, suponen un compromiso real y profundo de la persona ante sí misma, ante la sociedad en que vive.

Son convicciones básicas de que un modo específico de conducta o estado final es preferible al opuesto (Martínez Ros, 2009).

Incorporan un elemento de juicio, al agregar ideas personales sobre “lo bueno”, “lo correcto” o “lo deseable”, Los valores son generalmente inflexibles: los comportamientos a los que hacen referencia son siempre deseables o indeseables y determinan las ideas preconcebidas de los individuos sobre “lo bueno” y “lo malo”.

Cuando las organizaciones son dirigidas por valores, están claras sobre asuntos éticos y afirmados en la integridad, así los empleados son capaces de elegir, de manera consciente, de definir públicamente y vivir de acuerdo con sus más altos valores.

La importancia de los valores radica en que se convierte en un elemento motivador de las acciones y del comportamiento humano, define el carácter fundamental y definitivo de la organización, crea un sentido de identidad del personal con la organización.

Para conocer la importancia dentro del clima organizacional, es necesario identificar algunos de los conceptos de valores que algunos autores tienen. Se tiene una idea de que varían como significación social positiva. Su sentido de existencia y funcionalidad se deben esencialmente, a las relaciones sociales, a la actividad humana y también, cambian conforme el individuo los va desarrollando con sus círculos sociales, su educación, su nivel económico, etcétera.

Algunas de estas vertientes se ven expresadas en la concepción del psicólogo norteamericano Abraham Maslow (1968), cuando señala: "Soy de la opinión de que estos valores son descubiertos (...) que son intrínsecos a la estructura misma de la naturaleza humana, que poseen una biológica y una genética, del mismo modo que son desarrollados por la cultura".

Para el también psicólogo norteamericano Rollo May, el valor es "...un avance hacia una forma de conducta; objetivos, fines de la vida a los que nos dedicamos y hacia los cuales elegimos dirigirnos porque creemos que son los modos de vida más deseables" (May, 2000).

El autor May vincula los valores con las necesidades de elección, pero estas últimas están determinadas por el medio social que forma al hombre y del cual, esto es un producto. Debido a esta situación, los individuos con valores comunes se asocian, se integran a empresas que los llevan al logro de sus objetivos, que, a su vez, ayudan a la institución a llegar a los propios.

Otro autor, Antonio Pascual Acosta, define a los valores como "Ideales que actúan al modo de causas finales, esto es: son, por una parte, el motor que pone en marcha nuestra acción y, a la vez, la meta que queremos alcanzar una vez puestos los medios adecuados. Por lo tanto, los valores son finalidades y no medios, y por ello, estimables por sí mismos y no con vistas a alguna otra cosa" (Pascual, 1991).

Una concepción similar, en la cual se subraya aún más la comprensión subjetivista del valor, es la del pensador Tomas Olagree. Refiriéndose a los valores señala que "...son ideas, imágenes, nociones... Ellos articulan lo que nosotros aspiramos ante el bien" (Olagree, 1995).

Para Barba (2003), quien los define como una "experiencia que todos los seres humanos tenemos día con día y que tiene que ver con la capacidad de apreciar el mundo que nos rodea a través de una jerarquía que nos lleva a preferir aquello que consideramos más estimado sobre una gama de posibilidades, guiándonos por un cierto sentimiento de qué es más lo valioso". La disyuntiva filosófica de los valores se puede sintetizar en tres

condiciones: si los valores fueran solo de naturaleza subjetiva, la jerarquía de estos no cabría, ya que cada persona tendría sus propias preferencias; si los valores fueran universales y permanentes no habría posibilidad de preferencias personales; el valor es una cualidad de los objetos y las personas que requieren de un sujeto que las valore (Barba, 2003).

Jiménez (2008) considera que los valores son principios que nos permiten orientar nuestro comportamiento en función de realizarnos como personas. Son creencias fundamentales que nos ayudan a preferir, apreciar y elegir unas cosas en lugar de otras. Proporcionan una pauta para formular metas y propósitos personales o colectivos. Reflejan nuestros intereses, sentimientos y convicciones más importantes. Desde el enfoque administrativo, los valores dentro de una organización son el marco del comportamiento que deben tener sus integrantes y dependen de la naturaleza de la organización (su razón de ser), del propósito para el cual fue creada (sus objetivos) y de su proyección en el futuro (su misión).

Carmona et, al (2010), consideran que los valores son elementos que permiten la toma de decisiones de las personas a largo plazo, logra una convivencia entre individuos de una organización y, al convivir en otra, generan comportamientos o reacciones similares ante situaciones parecidas.

Los valores representan convicciones fundamentales acerca de que “a nivel profesional y social”, cierto modo de conducta o estado final de la existencia es preferible a otro opuesto o inverso. Contienen un elemento de criterio que incluye ideas personales sobre lo que es correcto bueno o deseable. Los valores tienen atributos tanto de contenido como de intensidad. El atributo de contenido establece, que un modo de conducta o estado de la existencia es importante. Los valores tienden a ser relativamente estables y permanentes. Una parte significativa de los valores que tenemos se establece en nuestros primeros años de vida. El proceso de cuestionarlos tal vez produzca un cambio (Robbins y Judge, 2009).

Los valores son percepciones de los actos humanos que les permiten actuar en pro de la sociedad. Son adquiridos a través de la relación con el hombre como ser social y se ponen a práctica en cualquier institución. Frondizi (1958), al igual que Ortega y Míguez (2001), los describen como algo estable y permanente, objetivo y universal, pero también dinámico y cambiante, relativo y subjetivo.

Los valores no son algo absoluto e inamovible, por lo que podremos clasificar los valores según su forma (positivo, negativo, relativo, absoluto, determinado, indeterminado y subjetivamente determinado) o según su contenido (lógicos, éticos, estéticos). Su clasificación estará influida, además de por la razón, por los sentimientos y las experiencias vitales, de manera que cualquier actividad humana, incluida la científica, puede

influir sobre **esta**. Frondizi (1958, 1992), Ortega y Gasset (1973) y Marín Ibáñez (1976) defendían la existencia de una doble naturaleza -objetiva y subjetiva- en los valores, existiendo una mayor y menor carga de una u otra en todos los valores. Estos autores los definen como realidades objetivas y subjetivas a la vez, sin caer en ninguno de los extremos. Cada persona valora (subjetivismo) las cualidades de los objetos (objetivismo) y esta valoración se da en un contexto o situación que afecta tanto a la persona que valora como al objeto valorado.

De acuerdo con esto, Frondizi (1958) conceptualiza los valores como “cualidades culturales” y afirma que, dependiendo de la situación en la que se halle el sujeto, los considerará en un estatus más o menos alto, dándoles la importancia pertinente. A su vez, un conflicto de valores nunca se presentará entre dos determinados, sino en un fondo axiológico en los que otros valores influirán y condicionarán la resolución de tal conflicto.

La existencia de diferentes puntos de vista es propia del ser humano y según Marín Ibáñez (1993) “el hecho de que haya cambios de perspectiva en la captación de valores no implica el sinsentido de estos. Somos nosotros los que cambiamos estimando o realizando determinados ámbitos axiológicos con descuido y desdén de otros. Es pues en las condiciones del sujeto valorante donde hay que analizar las variadas relaciones que se establecen con el mundo axiológico”.

Valbuena, Morillo y Salas (2006), hacen mención de la clasificación basándose en tres dimensiones: éticos, que los describe como un aprendizaje que se adquiere con el tiempo; económicos, se refiere a los modelos que utiliza el individuo para evaluar un objeto, idea o sentimiento y los psicológicos, se enfocan a las actitudes, creencias y valores individuales.

Para Robbins y Judge (2009), el sistema de valores se refiere a la jerarquía basada en el ordenamiento de los valores de un individuo en término de su intensidad. Los autores anteriores mencionan dos clasificaciones de valores: terminales, metas que al individuo le gustaría conseguir a lo largo de la vida; e instrumentales, comportamientos mediante los cuales se consiguen los fines deseados.

Algún criterio de clasificación puede ser: personales: aquellos que consideramos principios indispensables sobre los cuales construimos nuestra vida y nos guían para relacionarnos con otras personas. Familiares: lo que en familia se valora y establece como bien o mal. Se derivan de las creencias fundamentales de los padres, con las cuales educan a sus hijos. Socioculturales: los que imperan en la sociedad en la que vivimos. Se trata de una mezcla compleja de distintos tipos de valoraciones, que, en muchos casos, parecen contrapuestas o plantean dilemas. Materiales: aquellos que nos permiten subsistir. Tienen que ver con nuestras necesidades básicas.

Son importantes en la medida que son necesarios. Espirituales: se refieren a la importancia que le damos a los aspectos no-materiales de nuestras vidas. Morales: las actitudes y conductas que una determinada sociedad considera indispensables para la convivencia, el orden y el bien general.

Son reconocidos los factores humanos en las organizaciones donde el trabajo debe asignarse con ajuste a las personas con todas sus fortalezas y debilidades, las cuales serán alentadas a través de sus roles para contribuir, efectivamente, a los objetivos de la empresa.

La cultura de una organización se puede entender como el conjunto de experiencias, hábitos, costumbres, creencias y valores que caracteriza a un grupo humano aplicado al ámbito restringido de una organización, institución, administración, corporación, empresa o negocio. También se puede ver como una suma determinada de valores y normas que son compartidos por personas y grupos de una organización y que controlan la manera que interaccionan unos con otros y ellos, con el entorno de la organización. Es importante tomar en cuenta que son supuestos implícitos y explícitos que los miembros tienen respecto a cuál es el comportamiento legítimo dentro de la organización. La cultura de una organización afecta todas las actividades y áreas de esta. Se ve reflejado en el clima organizacional.

Robbins y Judge (2009) hacen mención de que los valores son importantes para el estudio del comportamiento organizacional, debido a que dan el fundamento para la comprensión de las actitudes y la motivación de las personas. Además, influyen en los individuos porque contienen interpretaciones de lo que es correcto o incorrecto. Implica que ciertos comportamientos o eventos sean preferibles sobre otros. Los valores por lo general determinan las actividades y el comportamiento dentro de la organización pues, es probable que el desempeño y satisfacción de los trabajadores sea mayor si los valores se ajustan bien con la empresa.

Jiménez (2009) señala que el funcionamiento de la organización está determinado por la solidez de sus valores, los cuales funcionan como una especie de sistema operativo que nos indica la forma adecuada para solucionar necesidades, y nos permite asignarle prioridad a cada una. Proporcionan un sentido de dirección común para todos los miembros y establecen directrices para su compromiso diario. Los valores también inspiran la razón de ser de cada organización. Los fundadores deberían hacerlos explícitos desde su inicio. Así se comunicaría mejor el sistema de valores de la empresa, lo que, a su vez, permite que existan criterios unificados que compacten y fortalezcan los intereses de todos. La compatibilidad de los valores personales con los organizacionales conlleva a una alta satisfacción personal con el trabajo. Los objetivos de la

organización y los de sus miembros cobran mayor significado e importancia. Si ambos tipos de valores se distancian, la cultura de la organización se debilita y sus miembros comienzan a sentirse desintegrados. Por otro lado, las organizaciones están sujetas a dinámicas y presiones diversas, por lo que sus valores no se forman de una vez y para siempre. Ellos necesitan ser recreados, fortalecidos o modificados, según evoluciona la organización.

Análisis de frecuencias

Como es posible observar en la tabla 11, la mayor frecuencia individual se localiza en la variable “Son importantes los valores para generar un buen ambiente” y presenta un dato de 4.59, que está muy cerca del 5.00 valor absoluto; el dato más bajo lo tiene la variable “Los valores en la escuela varían dependiendo de si se es alumno, profesor o administrativo” con dato de 3.06. Estas dos variables son las que promedian más alto y más bajo en todas las organizaciones.

	UACA UAZ	FCE UBA	FCEE UCLM	PM- ZAC	JPC- MZT	Promedio
Se perciben los valores en la comunidad de la escuela.	3.71	4.07	3.61	3.89	3.49	3.75
Son importantes los valores para generar un buen ambiente.	4.29	4.51	3.67	4.11	4.59	4.23
Las autoridades de la escuela fomentan los valores dentro de la institución.	3.71	3.90	3.57	3.74	3.81	3.75
Los integrantes de la escuela fomentan los valores dentro de la institución.	3.73	3.99	3.85	3.79	3.77	3.83
Se adquieren valores al permanecer dentro de la escuela.	3.92	4.10	4.06	3.79	3.57	3.89
Los valores en la escuela varían dependiendo de si se es alumno, profesor o administrativo.	3.65	3.24	3.82	3.62	3.06	3.48
Las acciones que se realizan en la escuela contribuyen a la equidad.	3.70	3.64	3.63	3.73	3.62	3.66
Las personas en la escuela son honestas.	3.63	3.85	4.00	3.69	3.57	3.75
Los integrantes de la escuela conviven con respeto.	3.88	4.28	3.77	3.81	3.77	3.90
La escuela se caracteriza por ser una organización responsable.	3.95	4.21	3.82	3.87	3.91	3.95
Los hombres y las mujeres en la escuela se comunican de manera diferente.	3.08	3.96	3.84	3.52	2.79	3.44
Promedio						3.82

Fuente: Eleaboración propia

Correlaciones

La mayor correlación en este factor la tiene la organización integrada por los elementos de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales y la determinan, las variables “Son importantes los valores para generar un buen ambiente” y “Las autoridades de la escuela fomentan los valores dentro de la institución” con un valor de 0.900.

Unidad Académica de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Zacatecas

La mayor correlación se localiza “Los integrantes de la escuela fomentan los valores dentro de la institución” y “Las autoridades de la escuela fomentan los valores dentro de la institución” con un dato de 0.750, los promedios de correlación más altos se localizan en “Las autoridades de la escuela fomentan los valores dentro de la institución” con 0.568, “Se adquieren valores al permanecer dentro de la escuela” con 0.556 y, en tercera posición “La escuela se caracteriza por ser una organización responsable” con 0.553.

Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires

En este factor, la mayor correlación la tienen las variables “Se perciben los valores en la comunidad de la escuela” y “Las autoridades de la escuela fomentan los valores dentro de la institución” con 0.674, los promedios más altos de correlación de las variables con las demás se localizan en “Las autoridades de la escuela fomentan los valores dentro de la institución” con 0.491, “La escuela se caracteriza por ser una organización responsable” con 0.480 y, en la tercer posición, está “Los integrantes de la escuela fomentan los valores dentro de la institución” con 0.448.

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad Castilla-La Mancha

La correlación más alta de esta organización es la más alta del factor, tal y como se mencionó unos párrafos más arriba; y la variable con el promedio más alto con las demás es “Las autoridades de la escuela fomentan los valores dentro de la institución” con un promedio de 0.458, seguida de “Son importantes los valores para generar un buen ambiente” con dato de 0.432 y después “Se perciben los valores en la comunidad de la escuela” con el resultado de 0.390.

Presidencia Municipal de Zacatecas

En esta organización se puede localizar la correlación más alta a la misma que expresa la universidad zacatecana y posteriormente, la Junta

de Protección y Conservación de Monumentos y Zonas Típicas, pero en esta organización, tiene un valor de 0.744. El promedio más alto lo tiene “Las autoridades de la Presidencia Municipal de Zacatecas fomentan los valores dentro de la institución” con 0.538, después “Los integrantes de la Presidencia Municipal de Zacatecas fomentan los valores dentro de la institución” con 0.531 y después “La Presidencia Municipal de Zacatecas se caracteriza por ser una organización responsable” con 0.510.

Junta de Protección y Conservación de Monumentos y Zonas Típicas

En esta organización podemos encontrar que la mayor relación entre variables la conforman las mismas que lo hacen en la Presidencia Municipal de Zacatecas y Unidad Académica de Contaduría y Administración, pero aquí tiene un índice de 0.822; las variables con mejor promedio de correlación son “La escuela se caracteriza por ser una organización responsable” con 0.582, después “Se adquieren valores al permanecer dentro de la escuela” que obtuvo el dato de 0.546 y en tercer posición “Los integrantes de la escuela conviven con respeto” con 0.540.

Análisis factorial

Gráfica 12. Componentes resultantes del análisis factorial del actor Valores										
	UACA UAZ		FCE UBA		FCEE UCLM			PMZ	JPC- MZT	
	1		1	2	1	2	3	1	1	2
Se perciben los valores en la comunidad de la escuela.	■		■	■				■	■	
Son importantes los valores para generar un buen ambiente.	■			■				■		
Las autoridades de la escuela fomentan los valores dentro de la institución.	■	■			■			■	■	
Los integrantes de la escuela fomentan los valores dentro de la institución.	■	■					■	■	■	
Se adquieren valores al permanecer dentro de la escuela.	■	■					■	■	■	
Los valores en la escuela varían dependiendo de si se es alumno, profesor o administrativo.							■			■
Las acciones que se realizan en la escuela contribuyen a la equidad.	■	■			■			■	■	
Las personas en la escuela son honestas.	■		■		■			■	■	
Los integrantes de la escuela conviven con respeto.	■		■		■			■	■	
La escuela se caracteriza por ser una organización responsable.	■	■					■	■	■	

Fuente: Elaboración propia

Si se observa cuidadosamente la gráfica de los datos factoriales, puede percatarse que tiene uno o dos factores, lo que hace suponer que todas las variables están encadenadas entre sí, como dato excepcional, la variable que diferencia los valores, dependiendo de la posición en la organización, no se combina con el resto.

Para estudiar este factor, es indispensable tomar en cuenta las variables que expresan la importancia de contar con valores para generar un buen ambiente organizacional, después se debe de tomar en cuenta las condiciones que las autoridades de la organización propician, el fomento de los valores en los integrantes, y partir de que la organización y los integrantes son entes que propician y promueven el respeto.

Objetivos

La empresa fija sus objetivos y sus metas, luego debe planear cómo cumplirlos, qué hacer para lograrlos, eso es, básicamente, la planeación estratégica. Un objetivo es el resultado final hacia el cual cualquier organización aspira o quiere llegar a alcanzar, los objetivos son generales en tanto que las metas son más específicas y, por tanto, más operativas en la vida práctica. Estas, junto a los objetivos, brindan orientación y reflejan las condiciones deseadas que son necesarias para que se mejore el desempeño de la organización (Megginson, Mosley y Pietro 1988).

Los objetivos generales, deducidos de la declaración de la misión, son un punto de unión entre la misión y las metas de la organización. De igual forma, los objetivos generales indican las metas finales que permiten la creación de subobjetivos, metas, estrategias, políticas y planes más específicos (Megginson, et. al., 1988).

Los objetivos proporcionarán un sentido de dirección. Esto por el hecho de que, si no existe un objetivo, el personal, al igual que la organización, suelen avanzar sin dirección, confundidos, reaccionando a los cambios del ambiente sin un sentido claro de lo que quieren lograr en realidad. Al establecerse objetivos, los trabajadores reforzarán su motivación y obtendrán una fuente de inspiración que les servirá para superar los obstáculos que, inevitablemente, se les presentarán.

Los objetivos permiten enfocar esfuerzos. Al elegir un objetivo, o una serie de ellos relacionados, se establecen prioridades y el compromiso en la forma en que serán utilizados los recursos limitados. Por ende, los directivos tienen que saber coordinar las acciones de muchas personas. Los objetivos guían los planes y las decisiones. En toda organización, los trabajadores y directivos deben tomar decisiones, las cuales resultan ser más claras cuando se preguntan ¿cuál es nuestro objetivo?, ¿servirá esta acción para acercarnos o para distanciarnos del objetivo de la unidad académica?

La cultura corporativa debe reforzar la estrategia y el diseño estructural que la organización necesita para ser efectiva dentro de su entorno. Por ejemplo, si el entorno requiere flexibilidad y sensibilidad, la cultura debe fomentar la adaptabilidad. La relación correcta entre los valores culturales, las estrategias y la estructura de la organización y el entorno, pueden mejorar el desempeño organizacional (Daft, 2007).

Por último, se pretende decir que los objetivos les servirán para evaluar su avance. Un objetivo definido con claridad, medible y con un límite de tiempo, se convierte en parámetro de los resultados y permitirá al personal, así como a los directivos, evaluar los avances logrados. Por tanto, los objetivos forman parte esencial del control; es decir, el proceso para asegurarse de que los actos o acciones a seguir por el personal se ajusten a los objetivos y los planes elaborados para alcanzarlos. Si la dirección descubre que se están alejando de un curso o si surgen contingencias inesperadas, podrá tomar medidas correctivas, modificando su plan de trabajo (Stoner, Freeman y Gilbert, 1996).

De acuerdo con Stoner, Freeman y Gilbert (1996), la planeación implica que los directores generales piensen con antelación en sus objetivos y acciones, basando sus decisiones en algún método, plan o lógica y no en corazonadas. Los planes realizados por jefes y directivos representan los objetivos de la organización y establecen los procedimientos idóneos para poder alcanzarlos.

Kotler y Armstrong (2001) mencionan la importancia que tiene una planeación formal, ya que muchas empresas en la actualidad operan sin esta, debido a la falsa creencia de que únicamente, los grandes corporativos necesitan de la planeación estratégica. Sin embargo, todas las organizaciones deben poner en marcha un plan antes de comenzar con sus operaciones con la finalidad de alentar a los directivos y a los empleados a pensar en el futuro inmediato o a largo plazo. También obliga a enfocarse al logro de los objetivos y el cumplimiento de las políticas ya planteadas.

La planeación es la primera fase del proceso administrativo, tiene como finalidad la determinación del curso concreto de las acciones que habrán de efectuarse en una actividad; lo cual involucra, entre otros aspectos, la fijación y selección de diversas alternativas, la determinación de las normas y políticas que las orientarán, la secuencia en las operaciones y tareas a realizar, expresadas en términos de tiempo o recursos y medios necesarios para su puesta en marcha.

Estrategia, es la forma por medio de la cual una corporación canaliza esfuerzos para diferenciarse positivamente de sus competidores, utilizando sus ventajas relativas para satisfacer mejor a sus clientes.

Según Lamb, Hair y McDaniel, (1998), la planeación estratégica "Es el proceso de crear y mantener un buen acoplamiento entre los objetivos

y los recursos de una compañía y las oportunidades en evolución del mercado”. Lo cual significa que la unidad necesita tener bien establecidos y definidos sus objetivos de acuerdo con los recursos **de este**, esto para que las oportunidades de crecimiento sea mayores dentro de la sociedad. Como dice Lamb, et al (1998), la planeación estratégica se refiere a definir cuál es el giro principal de la organización y la forma o el camino que se seguirá para alcanzar las metas ya planteadas.

Mario Ojeda (2012) dice que la planificación estratégica en el ámbito educativo siguió el rumbo de su desarrollo en lo general, pero con un desfase de alrededor de 10 años del resto de organizaciones privadas (empresas y negocios); este desfase, incluso, se identifica al comparar la evolución que tuvo en las empresas del sector público, donde la planificación estratégica encontró un rápido acomodo. Para hacer que la planificación estratégica fuera adoptada en el ámbito de la gestión educativa, los especialistas y estudiosos de la educación y los organismos internacionales, sobre todo de la educación superior, contribuyeron argumentando sobre la importancia, pertinencia y ventajas de su uso en los sistemas nacionales de la educación superior y en las mismas Instituciones de Educación Superior (Hardy, 1991).

Análisis de frecuencias

Como se puede observar en la tabla **12**, la mayor frecuencia de este factor se localiza en la universidad argentina, en la definición clara de los objetivos que pretende esta (4.40), y el dato más bajo se localiza en la organización de Junta de Protección y Conservación de Monumentos y Zonas Típicas, en la variable “Los objetivos de la escuela cambian al cambiar la administración” con un dato de 3.00, justo en el dato más indiferente. Si analizamos las variables y los promedios que arrojan al ver la horizontalidad de los datos, se puede percibir que “Los objetivos de la escuela están claramente definidos”, es quien presenta mayor frecuencia, en el promedio más bajo “Mis objetivos personales son similares a los de mis compañeros” con un resultado de 3.48.

Tabla 13. Frecuencias del factor Objetivos						
	UACA UAZ	FCE UBA	FCEE UCLM	PM- ZAC	JPC- MZT	Promedio
Los objetivos de la escuela están claramente definidos.	3.77	4.40	3.69	3.93	4.30	4.02
Los objetivos de la escuela son realmente alcanzables.	3.82	4.27	3.87	3.73	3.89	3.92
Los objetivos de la escuela son relevantes.	3.87	4.31	3.66	3.71	4.15	3.94

Los objetivos de la escuela son cuantificables.	3.87	3.85	4.09	3.70	4.06	3.91
La escuela alcanza los objetivos que se propone.	3.74	3.88	3.95	3.65	3.62	3.77
Los objetivos de la escuela cambian al cambiar la administración.	3.91	3.36	4.01	3.66	3.00	3.59
Pertenecer a la escuela me obliga a tener metas y objetivos.	4.03	4.12	4.15	3.49	3.91	3.94
La escuela me ayuda a alcanzar mis objetivos personales.	3.98	4.15	3.78	3.49	3.51	3.78
Mis objetivos personales contribuyen con los objetivos de la escuela.	3.77	3.75	3.90	3.45	3.79	3.73
Mis objetivos personales son similares a los de mis compañeros.	3.56	3.40	4.24	3.07	3.11	3.48
Promedio	3.81					

Fuente: elaboración propia

Correlaciones

La mayor correlación localizada en este factor, la tienen las variables “Los objetivos de la escuela están claramente definidos” y “Los objetivos de la escuela son realmente alcanzables” con un dato de 0.871 y pertenece a la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.

Unidad Académica de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Zacatecas

La mayor correlación que se tiene es la que presentan las variables “Los objetivos de la escuela son relevantes” y “Los objetivos de la escuela son cuantificables” con un valor de 0.722; de manera similar, al analizar los promedios, el dato que se obtiene más alto resulta ser “Los objetivos de la escuela son cuantificables” con 0.546, después “Los objetivos de la escuela son relevantes” con 0.542 y, posteriormente, “Los objetivos de la escuela son realmente alcanzables”.

Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires

Las variables “Los objetivos de la escuela son realmente alcanzables” y “Los objetivos de la escuela son relevantes”, generan la mayor correlación de esta organización con un valor de 0.709, y las que tienen los datos más altos de acuerdo con los promedios que presentan respecto a las demás, son “Los objetivos de la escuela son realmente alcanzables” con 0.436, después “Mis objetivos personales contribuyen con los objetivos de la escuela” con 0.419 y en tercer lugar “Los objetivos de la escuela están claramente definidos” con 0.417.

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad Castilla-La Mancha

Se observa que el mayor dato de correlaciones que cuenta esta organización es el más grande para este factor en general, los mayores promedios que se presentan son “Los objetivos de la escuela cambian al cambiar la administración” con 0.283, “Los objetivos de la escuela son realmente alcanzables” con 0.282 y “Los objetivos de la escuela están claramente definidos” con 0.280. Resaltamos la situación de que estas son las correlaciones más bajas analizadas, y contrasta con el hecho de que aquí se presenta el mayor valor de la correlación.

Presidencia Municipal de Zacatecas

El valor más alto de esta correlación está en las mismas variables que lo hace la Unidad Académica de Contaduría y Administración, pero con un dato de 0.738, los valores promedios más altos los tienen las variables “Los objetivos de la escuela son relevantes” con 0.425, “Los objetivos de la escuela son realmente alcanzables” con 0.415 y “Los objetivos de la escuela son cuantificables” con 0.412.

Junta de Protección y Conservación de Monumentos y Zonas Típicas

En esta organización, al igual que la presidencia y la universidad zacatecana, presenta como más alta correlación a las variables que tienen que ver con la relevancia y lo cuantificable de los objetivos, se tiene un valor de 0.805. Los promedios obtenidos con respecto al grado de correlación de las variables con las demás del factor, resultan “Los objetivos de la escuela son cuantificables” con 0.522, después “Los objetivos de la escuela son relevantes” con 0.502 y en tercer lugar “Mis objetivos personales contribuyen con los objetivos de la escuela” con 0.478.

Vale la pena resaltar que las organizaciones de Zacatecas son las que tienen similitud en la correlación más alta.

Análisis factorial

Gráfica 13. Componentes resultantes del análisis factorial del factor Objetivos													
	UACA UAZ		FCE UBA			FCEE UCLM			PMZ		JPCMZT		
	1	2	1	2	3	1	2	3	1	2	1	2	3
Los objetivos de la escuela están claramente definidos.													
Los objetivos de la escuela son realmente alcanzables.													

Los objetivos de la escuela son relevantes.	■	□	■	□	■	□	■	□	■	□	■	□	■	□
Los objetivos de la escuela son cuantificables.	■	□	■	□	■	□	■	□	■	□	■	□	■	□
La escuela alcanza los objetivos que se propone.	■	□	■	□	■	□	■	□	■	□	■	□	■	□
Los objetivos de la escuela cambian al cambiar la administración.	□	□	□	□	■	■	■	■	□	□	□	□	□	■
Pertenecer a la escuela me obliga a tener metas y objetivos.	□	■	□	□	□	■	■	■	■	■	■	□	□	□
La escuela me ayuda a alcanzar mis objetivos personales.	□	■	□	■	□	□	■	■	■	■	■	■	□	□
Mis objetivos personales contribuyen con los objetivos de la escuela.	□	■	□	■	□	□	■	■	■	■	■	■	□	□
Mis objetivos personales son similares a los de mis compañeros.	□	■	□	■	□	□	□	□	■	■	■	■	□	□

Fuente: Elaboración propia

Si se observa a los factores que resultan del análisis en las cinco organizaciones, se puede notar que se cuenta con dos de grupos, el primero, tiene que ver con la claridad, relevancia y el alcance de los objetivos y el otro grupo lo integran las variables que expresan una similitud de los objetivos organizacionales con los objetivos personales.

Si se desea analizar este factor, es necesario tomar en cuenta las variables que expresen condiciones de los objetivos que tengan que ver con su definición clara; aunado a esta, es posible resaltar que, en cuanto los objetivos sean cuantificables, es la situación que ayuda y finalmente, en la medida en que los objetivos sean parecidos entre los de la organización y los personales, se contará con mejores condiciones en el clima organizacional.

Toma de decisiones

Para muchas personas, tomar decisiones importantes en la vida les supone un cierto temor o al menos, incertidumbre, por si se elige incorrectamente. Cuando se trata de decidir una ocupación o estudios, este proceso está cargado de inseguridad, porque sabemos que la elección va a marcar nuestro estilo de vida y porque somos conscientes de que estamos decidiendo nuestro futuro profesional y vital.

Tomar una buena decisión consiste en trazar el objetivo que se quiere conseguir, reunir toda la información relevante y tener en cuenta las preferencias personales. Si se quiere hacerlo correctamente, se debe ser consciente de que una buena decisión es un proceso que necesita tiempo y planificación. Por ello, la única manera es a través de la aplicación de un procedimiento, o modelo de toma de decisiones, el cual nos ahorrará tiempo, esfuerzo y energía; los seis criterios para tomar una decisión eficaz que son:

Concentrarse en lo realmente importante; realizar el proceso de forma lógica y coherente; considerar elementos objetivos y subjetivos utilizando una estructura de pensamiento analítica e intuitiva; recolectar la información necesaria para elegir, recopilar las opiniones que se han formado en torno a la elección; ser directos y flexibles antes, durante y después del proceso.

La decisión siempre va ligada a la posibilidad del error. Existen personas que tienden a no tomar decisiones porque tienen miedo a equivocarse, y dejan que las circunstancias decidan por ellas, abandonando así, el control de su propia existencia. Este tipo de personas que se niegan la posibilidad de fracasar, lo acaban haciendo, porque al no decidir, no tienen posibilidades de salir al encuentro del éxito. Aunque las personas que lo han alcanzado también han tenido desventuras. Personas consideradas como grandes empresarios acumulan en su historial, fracasos. El éxito muchas veces es fruto del fracaso. Tenerlo consiste en levantarse una vez más de las veces que se haya caído.

Al tomar decisiones no quiere decir que tomamos el camino correcto, esto lo aprendemos con los principios básicos, y debemos estar conscientes que no podremos resolver todos los problemas que se plantean (Martínez, 2010). Riesgo: existe cuando la probabilidad de éxito es inferior al 100 por ciento, quienes toman buenas decisiones están evitando los riesgos; incertidumbre: esta dependerá de la situación a resolver según su grado de exigencia y dificultad; decisiones programadas: como el tiempo es valioso y escaso, se deben identificar situaciones en escala de importancia y recurrencia, las cuales puedan ser tipificadas de tal manera que, al ocurrir, ya se tenga decidido lo que se debe hacer. Estas decisiones implican una regla o política que surte efecto hasta el momento en que la decisión se vuelve más importante; decisiones no programadas: son situaciones imprevistas que requieren una solución específica y particular por las personas involucradas. Quienes toman este tipo de decisiones deben tener capacidad técnica, de igual manera, dominio de algún método para tomar decisiones, experiencia, pero, sobre todo, determinación y carácter suficiente para asumir la responsabilidad y enfrentar las consecuencias.

Estas decisiones se toman cuando el acontecimiento que les da origen no estaba planeado, y por su nivel de importancia, se reservan al personal de un nivel superior, debido al impacto de sus consecuencias en la organización.

Incertidumbre: esta dependerá de la situación a resolver según su grado de exigencia y dificultad. Existe cuando, quienes toman las decisiones, no cuentan con información suficiente. La toma de decisiones siempre implica riesgos y, por ende, un mayor o menor grado de incertidumbre. Certeza: existe cuando, quienes toman la decisión, poseen información completa y precisa. Conflicto: se crea cuando hay presiones opuestas de diferentes

fuentes, se toman decisiones de manera individual o entre personas o grupos, y se crea el conflicto ya que son percepciones diferentes de una problemática existente en la organización (Robbins y Tomothy, 2009),

Existe la posibilidad de dejarse influenciar por diversos sesgos al momento de tomar la decisión, los cuales pueden hacernos caer en el empleo de información incorrecta. Sesgo de la disponibilidad: es la facilidad con que la persona recuerda casos específicos de un hecho y esto lo lleva a sobreestimar la frecuencia con la que se presenta, convirtiéndose en un problema. Sesgo de la percepción selectiva: es cuando se considera solo lo que se quiere ver, es decir, se busca información congruente con las propias opiniones. Sesgo de la información completa: cuando se recuerda una experiencia vivida de forma directa, la cual permanece sobre la información más objetiva y completa. Una experiencia personal puede tener más peso que la misma evidencia estadística. Sesgo de la ley de las cifras bajas: se refiere a la tendencia a ver unos cuantos incidentes o casos como representativos de una población mayor. Los hechos poco frecuentes pero muy publicitarios, pueden lograr más credibilidad de la que en realidad tiene. (Fincowsky, 2010).

Se considera que la toma de decisiones es un proceso durante un periodo de tiempo donde suceden una serie de etapas secuenciales. Inteligencia: se identifica y define el problema para el que se pretende tomar una decisión; diseño: se identifican y enumeran todas las alternativas, estrategias o vías de acción posibles; selección: es la elección de una alternativa; implantación: se desarrollan las acciones que conlleva la alternativa elegida para solucionar el problema; revisión: sirve para comprobar si la puesta en marcha de la decisión es la apropiada y si con esto, se alcanzarán los resultados deseados.

Cuando se emprende un proyecto, automáticamente se asume un riesgo, y se debe identificar el riesgo que este conlleva y tomar las medidas necesarias para minimizar las dificultades, debiendo asumir el riesgo para aprender del éxito y del fracaso que **este** tendrá. Un buen profesional debe tomar muchas decisiones todos los días. Algunas de ellas son decisiones de rutina o intrascendentes, mientras que otras, tienen una repercusión drástica en las operaciones de la organización. Algunas de estas podrían involucrar la ganancia o pérdida de los objetivos, cumplimiento o incumplimiento de la misión y las metas de la organización. La decisión que se tome puede ser acertada o errónea, cualquiera de las dos genera un aprendizaje, lo que implica que, si nos equivocamos, debemos esforzarnos por aprender de nuestros errores, en lugar de castigarnos por ello, pues si no lo hacemos estaremos destinados a repetirlos en el futuro.

La capacidad de tomar decisiones tiene que ver con asumir riesgos, ser creativo y buscar alternativas a problemas o retos aún no existentes. En la

toma de decisiones se debe pensar en algunas características: los efectos futuros: tiene que ver con la medida en que los compromisos relacionados con la decisión afectarán el futuro. Una decisión que tiene una influencia a largo plazo puede ser considerada de alto nivel, mientras que una decisión con efectos a corto plazo puede ser muy inferior. La reversibilidad: se refiere a la velocidad con que una decisión puede revertirse y la dificultad que implica hacer este cambio. Si revertir es difícil, se puede tomar la decisión a un nivel alto; pero si revertir es fácil, se requiere tomar la decisión a un nivel bajo. Impacto: esta característica se refiere a la medida en que otras áreas o actividades se ven afectadas. Si el impacto es extensivo, es indicado tomar la decisión a un nivel alto; un impacto único se asocia con una decisión tomada a un nivel bajo. Calidad: este factor se refiere a las relaciones laborales, valores éticos, consideraciones legales, principios básicos de conducta, imagen de la organización, etcétera. Si muchos de estos factores están involucrados, se requiere tomar la decisión a un nivel alto; si solo algunos factores son relevantes, se recomienda tomarla a un nivel bajo. Periodicidad: este elemento responde a la pregunta de si una decisión se toma frecuente o excepcionalmente. Una decisión excepcional es una de alto nivel, mientras que una que se toma frecuentemente, es de nivel bajo (Acevedo, 2010).

El equipo se aboca a proponer soluciones. El desafío es lograr una gran diversidad de ideas. Es el momento en el que se requiere el máximo de creatividad. Si tenemos bien analizado y acotado el problema, prácticamente hemos recorrido la mitad del trayecto. Ahora es preciso buscar soluciones. La creatividad se puede estimular mediante una serie de técnicas de generación de ideas que se basan en el principio de que las que surgen en un proceso de grupo, son superiores a la suma de las ideas individuales.

Algunas estrategias para tomar decisiones son la lluvia de ideas (*brainstorming*), es una técnica de grupo para generar ideas originales en un ambiente relajado. *Brainwriting*: es una variante del *Brainstorming* o lluvia de ideas que se realiza por escrito. Se produce una cantidad sorprendente. Es útil para las personas con dificultades para hablar en público. Combina la generación de ideas individual con la grupal. Se puede hacer a distancia (correo electrónico, etcétera). 4X4X4: técnica grupal. El grupo produce ideas, primero individual, y posteriormente, en grupo. Se produce una selección cualitativa de las ideas. Cada participante escribe en un papel las cuatro esenciales acerca del foco creativo (por ejemplo, “ideas para llegar a fin de mes”). Terminada esta etapa, el grupo se coloca por parejas. Cada pareja llega a un acuerdo y escribe las cuatro ideas esenciales sobre el foco creativo. Posteriormente, se colocan en grupos de cuatro, y así sucesivamente, hasta que el grupo entero tiene que ponerse de acuerdo

y decidir cuáles son las cuatro ideas esenciales acerca del foco creativo o del problema. Las cuatro ideas finales son el relieve cualitativo de toda la producción anterior. El grupo nominal: es un método estructurado muy eficaz tanto para la detección de problemas y necesidades como para la resolución de problemas y su consenso en grupo. Requiere de un coordinador adiestrado en el uso de la técnica y no necesita que, entre los asistentes, haya un elevado nivel de confianza.

Otra técnica con resultados interesantes y más estructurados se llama la pecera: en ella se ubican cinco o seis sillas en un círculo en el centro de la sala, apuntando hacia el centro (es decir, armando una ronda). Este grupo de sillas es la pecera. Se ubican más sillas en los alrededores por fuera del círculo interno, también apuntando al centro. Cuatro o cinco participantes ocupan las sillas de la pecera (es decir, exactamente un participante menos que la cantidad de sillas; una silla queda libre). Estos participantes son los peces. El resto de los participantes se sientan en las sillas adicionales por fuera de la pecera. Ellos son los observadores. Un facilitador se encuentra de pie cerca de la pecera. Su trabajo es mantener a la discusión en movimiento, asegurar que se sigan las reglas de la pecera, y tomar notas sobre cualquier punto interesante que surja durante la discusión. Solo los peces pueden hablar. Más aún, solo pueden hablar si hay exactamente una silla libre en la pecera. En cualquier momento, un observador puede avanzar y sentarse en la silla libre. Cuando esto ocurre la discusión se detiene hasta que alguno de los peces se retire voluntariamente y pase al área de los observadores. Cualquier observador puede unirse a la discusión en cualquier momento ocupando la silla libre. Un participante puede pasar de ser observador a pez, cuantas veces quiera durante la discusión. También se permite que un pez se retire al área de observadores en cualquier momento, aunque nadie se haya sentado en la silla libre (Ramírez, 2010).

Análisis de frecuencias

Las frecuencias que se presentan en este factor no son demasiado altas si las comparamos con el resto de los factores, pero, aun así, observamos datos en la variable “La toma de decisiones se orienta a cumplir las metas institucionales” que tiene el mayor dato en la organización de la presidencia. más bajo lo obtiene la Junta de Protección y Conservación de Monumentos y Zonas Típicas, con un resultado de 3.17 en “Las decisiones se toman de manera colectiva”. Los datos de los promedios de las cinco organizaciones tienen como más alto a la variable “La toma de decisiones personal ha sido satisfactoria” con un dato de 3.95 y como más bajo, el que presenta “En la escuela se toman en cuenta tus opiniones o sugerencias” con 3.47. Se observa que no hay mucha diferencia entre los promedios alto y bajo.

Tabla 14. Frecuencias del factor Toma de decisiones						
	UACA UAZ	FCE UBA	FCEE UCLM	PM- ZAC	JPC- MZT	Promedio
La toma de decisiones se orienta a cumplir las metas institucionales.	3.88	4.12	3.66	4.15	3.91	3.94
La toma decisiones repercute favorablemente a la institución.	3.90	4.12	3.78	3.94	3.79	3.91
Las decisiones que se toman en la escuela benefician a la comunidad.	3.74	3.88	3.84	3.83	3.74	3.81
En la escuela se toman en cuenta tus opiniones o sugerencias.	3.35	3.48	3.72	3.48	3.32	3.47
Te satisface el participar en la toma de decisiones de la escuela.	3.78	3.67	3.61	3.78	3.94	3.76
Los resultados de la toma de decisiones de tu equipo te satisfacen.	3.78	3.67	3.62	3.86	3.83	3.75
La toma de decisiones personal ha sido satisfactoria.	3.88	4.12	3.82	3.91	4.00	3.95
En la escuela la toma de decisiones es por	3.69	3.76	3.86	3.76	3.60	3.73
Las decisiones se toman de manera colectiva.	3.56	3.58	3.77	3.59	3.17	3.53
Las decisiones tomadas son evaluadas periódicamente.	3.49	3.48	3.73	3.71	3.23	3.53
Promedio						3.74

Fuente: Elaboración propia

Correlaciones

La mayor correlación en este factor la proporcionan las variables “La toma de decisiones se orienta a cumplir las metas institucionales” y “La toma decisiones repercute favorablemente a la Institución” pues tienen un valor de 0.898 en la organización de Junta de Protección y Conservación de Monumentos y Zonas Típicas.

Unidad Académica de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Zacatecas

La mayor correlación es localizada en esta organización, la presentan las variables “Las decisiones se toman de manera colectiva” y “Las decisiones tomadas son evaluadas periódicamente”, con un valor de 0.740. Los promedios de correlación de las variables con las demás presenta a “Las decisiones se toman de manera colectiva” con 0.563, enseguida a “Las decisiones tomadas son evaluadas periódicamente” con 0.545 y, en tercera posición, a “La toma decisiones repercute favorablemente a la institución” con 0.535.

Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires

El valor que toman las variables “Te satisface el participar en la toma de decisiones de la escuela” y “Los resultados de la toma de decisiones de tu equipo te satisfacen” de 0.703 es la mayor correlación que se puede obtener en este factor, y los promedios más altos se presentan en las variables “Las decisiones que se toman en la escuela, benefician a la comunidad” con 0.411, “Las decisiones se toman de manera colectiva” con un dato de 0.379 y “La toma de decisiones se orienta a cumplir las metas institucionales” con 0.344.

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad Castilla-La Mancha

El resultado mayor de las correlaciones encontradas en esta organización lo tienen las variables “La toma de decisiones repercute favorablemente a la institución” y “Las decisiones que se toman en la escuela, benefician a la comunidad” con 0.844; el promedio más alto de correlación con el resto de las variables lo tiene “Te satisface el participar en la toma de decisiones de la escuela” con 0.495, después “En la escuela se toman en cuenta tus opiniones o sugerencias” con 0.488 y, en tercer posición, “Los resultados de la toma de decisiones de tu equipo te satisfacen” con 0.482.

Presidencia Municipal de Zacatecas

La mayor correlación de esta variable la tienen las variables “Los resultados de la toma de decisiones de tu equipo te satisfacen” y “La toma de decisiones personal ha sido satisfactoria” con un nivel de correlación de 0.671. La variable que cuenta con el promedio de correlación más alto es “Las decisiones que se toman en la escuela, benefician a la comunidad” con un resultante de 0.450, posteriormente, “Los resultados de la toma de decisiones de tu equipo te satisfacen” con 0.439 y le sigue “La toma de decisiones personal ha sido satisfactoria” con 0.435.

Junta de Protección y Conservación de Monumentos y Zonas Típicas

Esta institución tiene el mayor resultado de las correlaciones entre las variables que indican que es buena la toma de decisiones y que apoyan favorablemente a la organización. El promedio más alto de las correlaciones de las variables con el resto, lo tiene “La toma de decisiones se orienta a cumplir las metas institucionales” con 0.629 que es la que provoca el más alto promedio, después “La toma de decisiones repercute favorablemente a la institución” con 0.577 y en tercera posición, contamos con “Las decisiones se toman de manera colectiva” con 0.552.

Gráfica 14. Componentes resultantes del análisis factorial del factor Toma de decisiones.										
	UACA UAZ	FCE UBA			FCEE UCLM		PMZ			JPC- MZT
	1	1	2	3	1	2	1	2	3	1
La toma de decisiones se orienta a cumplir las metas institucionales.										
La toma de decisiones repercute favorablemente a la institución.										
Las decisiones que se toman en la escuela benefician a la comunidad.										
En la escuela se toman en cuenta tus opiniones o sugerencias.										
Te satisface el participar en la toma de decisiones de la escuela.										
Los resultados de la toma de decisiones de tu equipo te satisfacen.										
La toma de decisiones personal ha sido satisfactoria.										
En la escuela la toma de decisiones es por										
Las decisiones se toman de manera colectiva.										
Las decisiones tomadas son evaluadas periódicamente.										

Fuente: Elaboración propia

Si se observa cuidadosamente, el gráfico generado por el análisis factorial, existen situaciones de solo un factor o varios, y en esta segunda situación, los grupos son integrados por condiciones como las decisiones institucionales, el participar de las decisiones y la colectividad.

Si se desea analizar lo que sucede con las variables del factor de toma de decisiones, debemos de identificar las variables que sugieren que es muy satisfactorio que la organización permita tomar las decisiones a los integrantes ya que eso da situación de pertenencia. El contar con un buen sistema para toma de decisiones, también permite que no solo la organización camine bien, sino que, además, provoca que los integrantes hagan este tipo de decisiones, propiciando el hecho de evaluar las tomadas en periodos cortos.

LAS ORGANIZACIONES

Una vez estudiados los diferentes factores de manera individual, habrá que realizar análisis colectivos de las organizaciones en cuestión. Se relatan los principales resultados obtenidos por las organizaciones, en los que, de manera general, se cuestiona acerca de cómo es que los diferentes factores reflejan las condiciones generales de la organización. Encontramos organizaciones con climas diferentes o similares y esta situación depende de cómo es que se ve reflejado cada factor en los demás y generan una condición especial y única en ese espacio y momento.

Para ser congruentes en el método de análisis, se utilizará primero un análisis de frecuencias, después correlaciones y se finalizará con una factorial, para abarcar los mismos procesos que se utilizaron, de manera individual, para los factores que componen el clima organizacional. La frecuencia mayor se sombrea en rojo y la menor en verde, de manera que se puedan distinguir estos datos con facilidad.

Unidad Académica de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Zacatecas (UACA UAZ)

Esta escuela es una organización que, a lo largo de su historia, se ha dedicado a la enseñanza, parte de una universidad con más de 170 años, los integrantes son tan variados como lo son las épocas en las que ha permanecido. Tiene una población mayoritariamente joven, y algunos de los docentes también cuentan con esta condición. Propone varios programas de estudio con especialistas en el área que fomentan o promueven la investigación.

Tabla 15. Resultados de los factores de la UACA UAZ							
	Nunca	Casi nunca	Regularmente	Casi siempre	Siempre	Media	Desviación estándar
F. Psicológicos	1.60	9.90	40.90	44.60	3.00	3.43	0.71
F. Personales	0.50	6.70	41.10	46.20	5.40	3.53	0.69
F. Ambiente social	1.10	6.70	31.70	50.00	10.50	3.60	0.72
F. Ambiente físico	0.80	7.80	50.50	40.90	0.00	3.33	0.61
F. Estructura organizacional	1.10	11.30	50.30	33.10	4.30	3.27	0.71
F. Comunicación	1.10	9.70	44.40	38.20	6.70	3.38	0.75

F. Liderazgo	1.60	7.80	45.40	39.20	5.90	3.44	0.73
F. Tecnología	1.90	8.90	32.80	39.80	16.70	3.65	0.86
F. Motivación	1.30	9.70	33.10	40.60	15.30	3.63	0.85
F. Vinculación	6.20	18.00	33.10	32.30	10.50	3.28	1.01
F. Objetivos	1.30	6.50	23.70	48.40	20.20	3.82	0.82
F. Valores	1.60	5.90	26.30	46.80	19.40	3.83	0.81
F. Toma de decisiones	2.40	6.50	29.80	45.70	15.60	3.71	0.86

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 14, es posible observar cómo es que se presentan las frecuencias para los diferentes resultados y ver que para el primer factor, se tiene valor mayoritario **casi siempre**, tiene una media de 3.43, lo que indica que los datos se localizan más cerca del punto medio que del cuarto valor “Casi siempre”; hay más valores del lado de “Siempre” que de “Nunca” pues esta opción es la más baja del factor con apenas un 1.6 % de las frecuencias.

Los factores “Personales” tienen su mayor frecuencia en el valor “Casi siempre”, colocándolo del lado positivo, el promedio de los datos es de 3.53. La menor frecuencia se localiza en la opción más baja con menos del 0.5%.

El factor “Ambiente social” presenta un resultado con la mayor frecuencia en la opción “Casi siempre” con el 50%, lo que provoca que el promedio de los datos se localice en el 3.60, opción más favorable hacia las condiciones positivas del clima organizacional. Esta condición refleja que la parte social es buena pero no excelente, hay situaciones en las que se puede mejorar.

El “Ambiente físico” tiene la mayor frecuencia en la opción “Regularmente” con un 50.5% de las respuestas, y un valor promedio de 3.32, esta situación indica que está en el punto intermedio, con tendencias positivas, pues la segunda mayor frecuencia se localiza en este punto; cabe destacar que, en ningún caso, aparece como opción la más alta o favorable. Aquí se observa que se cuenta con la desviación estándar más pequeña, lo que indica que los datos se localizan muy cercanos entre sí.

Al analizar el factor “Estructura organizacional”, se percata que la mayor frecuencia se localiza en la opción intermedia, denominada “Regularmente”, con un porcentaje de opciones de 50.3%. El promedio general de datos se es 3.27 lo que nos vuelve a posicionar en el dato intermedio.

El factor “Comunicación” tiene como mayor frecuencia, la opción intermedia, con un porcentaje de 44.4 y como segunda opción “Casi siempre”, con porcentaje bajo; esta condición hace que el promedio esté en 3.27, el más bajo de la organización. La condición también dice que, en esta organización, la comunicación no es mala pero tampoco buena, está en posibilidades de mejorar, con oportunidades a la hora de expresar sus ideas.

Al analizar el liderazgo como parte del clima organizacional, descubrimos

que la mayor frecuencia se localiza en la posición intermedia, con un total de 45.4% de opciones preferentes, y vemos que el resto de los datos se encuentra disperso en las demás opciones, con esto, observamos que tienen una desviación estándar de 0.72 y muestra algo de dispersión. El promedio general se localiza en 3.44 que es un valor más bien cercano al punto intermedio de la escala.

La tecnología influye, ligeramente, en el bienestar del clima organizacional, pues la mayor frecuencia está en la cuarta opción “Casi siempre” con un valor de 39.8. El promedio general es de 3.65, posicionando el dato más cerca de la condición positiva, aunque se cuenta con una desviación estándar de 0.85 que puede mostrar condiciones favorables a ambos lados. Estos resultados dan una idea positiva de que la tecnología está en buena posición, por lo que afecta positivamente.

La motivación, como parte del clima organizacional, es observada con situaciones positivas, ya que la mayoría escogió la cuarta opción “casi siempre” con un 48.4%. De manera similar, los resultados en las opciones 3 y 5 se distribuyen igual, con lo que posicionan en un promedio general al factor en 3.81, valor muy cercano al cuatro. Estas condiciones manifiestan el grado de motivación de la organización es casi bueno y positivo, con opciones favorables.

La vinculación existente en esta organización es mediana, pues una frecuencia mayoritaria en la tercera opción de 33.1 % así lo demuestra. Aunado a esto, el valor promedio se localiza en 3.28, considerado como condición intermedia. Cuenta con una dispersión expresada por la desviación estándar de 1.01, que es la mayor de lo expresado en toda la facultad. En esta condición, los miembros tienen una diversidad de pensamiento, pero se destaca que la mayoría opina como regulares, las relaciones con el exterior, tomando en cuenta que la organización está integrada por estudiantes que realizan servicio social o investigadores que trabajan estos procesos con empresas de su entorno.

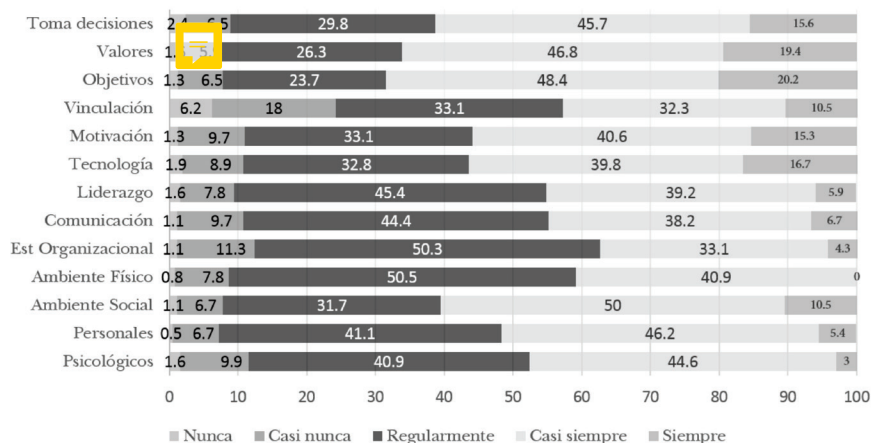
El factor “Objetivos” presenta su mayor frecuencia en la opción cuatro, que significa “Casi siempre” con un porcentaje de 48.4%, tiene una media de 3.81, posicionándola en una situación buena. A pesar de que cuenta con una desviación estándar promedio de 0.82, vemos que la mayoría de los datos se localizan en esta opción. Podemos decir que, si no todos los objetivos de la organización están alineados con los personales, en su gran mayoría sí presentan esta condición de sintonía.

Al observar lo que se reporta en el factor “Valores” se concluye que la mayor de las frecuencias está en la opción cuatro con 46.8% y una media de 3.83. Este promedio es el más alto de los factores encontrados, es el más cercano al cuatro, que podría dar la certeza de ser la opción con mejor

respuesta de “Casi siempre”. Esta condición significa que los valores de los individuos son muy parecidos a los de la organización, ante cualquier decisión, están en común acuerdo.

Si analizamos la toma de decisiones para esta organización, es posible observar que, la mayor frecuencia se localiza en la opción cuatro “Casi siempre” con 45.7%, un valor en la media de 3.70 y una desviación estándar de 0.85 que indicaría un poco de dispersión. Estos datos reflejan la idea de que la toma de decisiones en que ha incurrido la organización es, mayoritariamente, favorable para los individuos o que la mayoría de las veces está en concordancia; es así como se considera positivo para el clima organizacional y también, para la organización.

UACA UAZ



Correlaciones

La idea de relacionar algunos factores con otros permite ver cómo es que algunas de las variables (en este caso construidas) aumentan o disminuyen sus datos, dependiendo de lo que se diga en otros párrafos o lugares. La correlación más alta la tienen los factores “Toma de decisiones” y “Objetivos” de la organización; resultando con un 0.672. La variable que tiene un mayor grado de correlación con los demás es el factor de **toma de decisiones** con un promedio de 0.572, seguido del factor “Motivación” con 0.564 y, en tercer lugar, aparece con 0.551 el factor de “Tecnología”; por otro lado, la variable que tiene un promedio de correlación más bajo es el factor “Ambiente físico” con un promedio de 0.438.

Puede destacarse, que aún la variable que cuenta con el menor promedio de correlación es grande, e indica que, en promedio, tiene una relación con las demás.

Todas las variables están correlacionadas con las demás en datos que cuentan con nivel de significación inferiores al 0.01, lo que indica que esta organización, con cualquier movimiento en alguno de los factores, alterará el resultado de los demás.

Análisis factorial

Como se puede observar, en la tabla 25, al intentar generar algún factor que permitiera la discriminación de los datos, nos sorprendió al encontrar que todas las variables hacen un solo factor, y que el componente presenta coeficientes por encima de 0.654.

Tabla 16. Componentes factoriales de la Unidad Académica de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Zacatecas	
	Componente
	1
F. Psicológicos	0.686
F. Personales	0.765
F. Ambiente social	0.719
F. Ambiente físico	0.654
F. Estructura organizacional	0.706
F. Comunicación	0.787
F. Liderazgo	0.741
F. Tecnología	0.785
F. Motivación	0.811
F. Vinculación	0.785
F. Valores	0.803
F. Objetivos	0.768
F. Toma de decisiones	0.825
Método de extracción: análisis de componentes principales.	
a Facultad = UAZ México	
b 1 componentes extraídos.	

Al hacer un análisis de confiabilidad con el coeficiente Alfa de Cronbach, tenemos un valor de 0.937, que es un resultado bueno.

Estadísticas de fiabilidad a	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0.937	13
a Facultad = UAZ México	

Con estas situaciones, puede resumirse que el clima organizacional de la Unidad Académica de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Zacatecas es posible localizar, en el valor positivo, pero no en el óptimo, pues cuenta con ocho factores que están con la frecuencia más alta en esta posición y cinco en la intermedia. El factor que más influye en el comportamiento es la toma de decisiones lo que provoca que, cualquier cambio en otros factores, puede ser generado, manteniendo este como eje de cambio.

Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires (FCE UBA)

La escuela argentina es la organización de este estudio con más miembros en su interior, pero debido a circunstancias culturales, no fue posible aplicar la encuesta con más datos; sin embargo, fueron suficientes para mantener grados de confianza aceptables. Al realizar el recorrido por las instalaciones de la facultad, pudimos observar cómo es que una construcción con dos edificaciones contiguas genera ambientes de trabajo complementarios, pero una sola definición de componentes que determinen el clima organizacional.

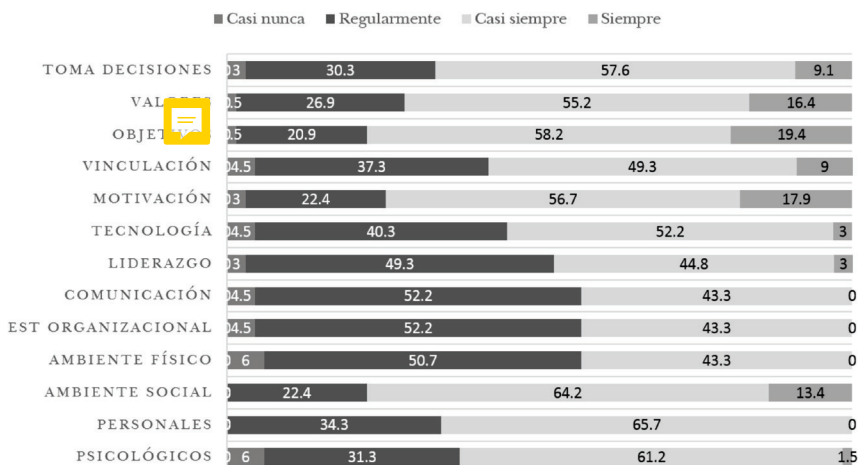
Por ser una organización pública a nivel nacional, recibe a una gran cantidad de estudiantes de las diferentes provincias, pero también a los docentes más destacados de la Argentina en las áreas de especialización, lo que conlleva a mantener una heterogeneidad de culturas amalgamadas por la tradición de la universidad, base de las ciencias económicas de este país.

	Nunca	Casi nunca	Regularmente	Casi siempre	Siempre	Media	Desviación estándar
F. Psicológicos	0	6	31.3	61.2	1.5	3.63	0.564
F. Personales	0	0	34.3	65.7	0	3.61	0.447
F. Ambiente social	0	0	22.4	64.2	13.4	3.91	0.501
F. Ambiente físico	0	6	50.7	43.3	0	3.40	0.515

F. Estructura organizacional	0	4.5	52.2	43.3	0	3.39	0.510
F. Comunicación	0	4.5	52.2	43.3	0	3.39	0.510
F. Liderazgo	0	3	49.3	44.8	3	3.49	0.528
F. Tecnología	0	4.5	40.3	52.2	3	3.67	0.612
F. Motivación	0	3	22.4	56.7	17.9	3.92	0.601
F. Vinculación	0	4.5	37.3	49.3	9	3.70	0.664
F. Valores	0	1.5	20.9	58.2	19.4	3.98	0.585
F. Objetivos	0	1.5	26.9	55.2	16.4	3.95	0.571
F. Toma de decisiones	0	3	30.3	57.6	9.1	3.79	0.598

El análisis de las frecuencias encontradas en la facultad se puede presentar de manera gráfica de diversas maneras, pero como esta parece ser una buena interpretación de los resultados, pues permite ver cómo se posicionan los diversos resultados de los factores.

FCE UBA



Los factores psicológicos presentan una gran mayoría de observaciones en el valor de “Casi siempre” con un 61.2% de las frecuencias, el valor promedio resulta 3.62, un dato que puede estar más cerca del cuatro ya que, para las frecuencias anteriores a esta, es muy bajo, y el valor más negativo no aparece, es más, para todos los resultados de esta organización, el valor de “Nunca” no es seleccionado.

En el caso de los factores personales, tenemos que, de cinco opciones posibles, los resultados aparecen en solo dos y la mayor es la que se expresa

como “Casi siempre” con un 65.7%, siendo la mayor frecuencia seleccionada. El valor promedio del factor lo podemos identificar como 3.61, que indica ser un resultado más del lado positivo que neutral. Por esta situación, el valor de la desviación estándar es el más pequeño, corroborando que los resultados se presentaron tan solo en estas dos opciones.

Los resultados que se obtuvieron para el factor denominado “Ambiente social” también mantienen a la opción “Casi siempre” como mayoritaria, con un 64.2% de las preferencias, el resultado promedio es de 3.90, lo que posiciona el resultado como parte del valor positivo de este factor. Al igual que los resultados anteriores, la desviación estándar es pequeña y demuestra cómo es que el valor se mantiene en este dato.

En el ambiente físico, encontramos un resultado mayoritario en la opción intermedia “regularmente” con el 50.7% de las preferencias, lo que resulta un dato promedio de 3.39, más cercano al punto intermedio de 3.00 y un valor de la desviación estándar de 0.51, lo que confirma esta tendencia intermedia de opciones para el factor.

La opción mayoritaria del factor denominado “Estructura organizacional”, también se localiza en la frecuencia intermedia, contando con un dato de 52.2%. Al igual que en el factor anterior, los elementos de esta organización solamente eligieron tres de las cinco opciones, aunque un porcentaje de 43.3% elija a la opción de “Casi siempre”; esta condición hace que el promedio de los datos se mantenga en 3.38, resultando el dato más bajo para todos los factores.

El factor “Comunicación” tiene como respuesta mayoritaria la opción central que muestra una indiferencia al respecto con un 52.2% de opciones. Esta situación se tiene con apenas tres opciones seleccionadas, ignorando las extremas. Al igual que el factor anterior, presenta el resultado final más bajo, promediando un 3.38, dato que se localiza más cerca del dato intermedio.

El factor “Liderazgo” tiene como condición mayoritaria la opción intermedia, con un porcentaje de 49.3% de selecciones; sin embargo, el dato promedio es de 3.49, más cerca del valor de indiferencia. La desviación estándar está en el rango de los resultados de los demás, obteniendo 0.52.

El factor “Tecnología” presenta el dato más grande en la opción “Casi siempre”, información que se tiene con un porcentaje de 52.2% de preferencias. El resultado promedio muestra que se cuenta con un valor de 3.66, un poco más cerca del valor 4 escogido. Se cuenta con una desviación estándar de 0.61, indicando que hay un poco de variaciones para escoger estas opciones.

El factor “Motivación” cuenta con una frecuencia mayoritaria en la opción “Casi siempre” con 56.7% de las opciones, esto hace que el valor

promedio resultante se localice en 3.91, valor cercano a 4 que lo sitúa como positivo y favorable para el clima organizacional. La tendencia distribuye en partes iguales los resultados favorables como en opción intermedia, de manera tal que se cuenta con una curva normal para el factor. Siguen sin aparecer datos en la opción más negativa, pero se cuenta con una desviación estándar de 0.60.

El factor “Vinculación” aparece como parte del clima organizacional, con una frecuencia mayoritaria de 49.3% y con un dato de valor promedio de 3.69, pero con la desviación estándar más grande para esta organización, con 0.66. Los datos de la segunda frecuencia se localizan en la opción intermedia, por lo que mueve la gráfica ligeramente hacia la izquierda. El dato promedio está más cerca del 4, lo que genera la sensación de ser buena la percepción de vinculación.

El factor “Objetivos” tiene como dato mayoritario la opción “Casi siempre” con un 58.2% y con el dato del valor promedio de 3.97, siendo este el más alto para el factor, lo que lo posiciona como de mayor cercanía al punto favorable del clima organizacional. La desviación estándar, aunque no es de las más bajas, está en el punto intermedio que apoya esta visión de positividad.

El factor “Valores” tiene la mayoría de los datos en la opción “Casi siempre” pues el 55.2% de las opciones prefiere a esta condición como la mayoritaria. El valor promedio que se genera es de 3.94, posición que reafirma que la visión general pertenece a un dato positivo dentro de la percepción del clima organizacional. Es de mencionar que el valor de la desviación estándar está entre los datos de valor medio, por lo que permite mantener la idea de acción positiva para el clima organizacional.

En el momento de analizar los resultados para la toma de decisiones, se observa que, la mayoría de las respuestas, se localizan en la opción “Casi siempre” con un 57.6% de ocasiones. El valor medio de los datos es de 3.78 con una desviación estándar de 0.59, valor que amplía un poco el posicionamiento que, con esta situación, resulta positivo.

Correlaciones

Las correlaciones encontradas en esta organización expresan que solo se encuentran 30 con nivel de significación inferior a 0.01, de ellas, la correlación existente entre las variables “Valores” y “Vinculación” es la que mayor valor tiene, con 0.560, de ahí, solo otras tres están con valores por encima de 0.500. Al analizar la correlación de los factores con los demás, se **percata** que el que tiene un promedio mayor es la “Motivación” pues promedia con 0.353. El resto de los factores van desde 0.002, que es toma de decisiones, hasta 0.342 con “Valores”.

Para esta organización, se puede observar que el factor con más impacto sobre los demás es la “Motivación”, pero no tiene tanta influencia como la podría tener en la organización de análisis anterior, como fue el caso de la Unidad Académica de Contaduría y Administración. Se piensa que las respuestas en esta organización no están tan relacionadas unas con otras por tener visiones diferentes de ella, lo que genera la idea de la independencia de factores para influir en el clima organizacional.

Análisis factorial

El resultado de realizar un análisis factorial a la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires, permite observar que existen al menos cuatro componentes con cargas mayores a 0.500. El primero de ellos lo componen los factores “Social”, “Liderazgo”, “Tecnología”, “Motivación”, “Vinculación”, “Valores” y “Objetivos”; esta idea menciona las posibilidades de conjuntar acciones de relación con las demás personas, basados en la parte tecnológica. El segundo componente lo integran las variables “Estructura organizacional”, “Comunicación” y “Valores”, que da la idea de que estas condiciones son impuestas por la autoridad, al pensar en la estructura y el proceso de comunicación, y apoyadas por los valores que se tengan. El tercer componente lo tienen los factores “Psicológicos”, “Características personales” y “Ambiente social”, que tiene que ver con las condiciones de las personas como individuos. El cuarto componente lo integra el factor toma de decisiones.

Con estas situaciones, se da cuenta de que existen condiciones que tienen que ver con la parte social, la administración, la persona y la toma de decisiones.

Tabla 18. Componentes del análisis factorial para Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires				
	Componente			
	1	2	3	4
F. Psicológicos	0.186	-0.099	0.887	0.17
F. Personales	-0.033	0.265	0.658	-0.455
F. Ambientes social	0.502	0.29	0.543	0.049
F. Ambiente físico	0.196	0.445	0.383	-0.13
F. Estructura organizacional	0.248	0.92	0.064	0.126
F. Comunicación	0.248	0.92	0.064	0.126
F. Liderazgo	0.697	0.129	0.336	-0.271
F. Tecnología	0.708	0.178	0.064	-0.283
F. Motivación	0.786	0.245	0.169	-0.119

F. Vinculación	0.778	0.341	0.012	0.035
F. Valores	0.716	0.51	0.026	0.157
F. Objetivos	0.693	-0.158	0.232	0.376
F. Toma de decisiones	-0.148	0.31	0.005	0.834
Método de extracción: análisis de componentes principales.				
Método de rotación: Varimax con normalización Kaiser.				
a Facultad = FCE Argentina				
b La rotación ha convergido en 9 iteraciones.				

Análisis de Confiabilidad

El coeficiente obtenido de confiabilidad de los datos es de 0.855, según la métrica de Cronbach, lo que nos da una idea de que la información tiene buenas condiciones en los datos y los análisis logrados.

Estadísticas de fiabilidad a	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0.855	13
a Facultad = FCE Argentina	

Con esta información, resaltan varias ideas, se destaca que el factor “Objetivos” es el más positivo y de mayor apoyo a la contribución positiva de la definición de clima organizacional. El factor de situaciones personales es el que tuvo la frecuencia más alta de todas las condiciones posibles y, por lo tanto, la menor desviación estándar. No se cuenta con un alto nivel de correlaciones entre los datos obtenidos por los diferentes factores, por lo que los promedios de correlación, en general, son bajos si se comparan con los de la organización anterior, de aquí se destaca que quien tiene mayor grado de correlación es la **Motivación** y esta condición puede influir en los demás factores. Y cuenta con cuatro componentes que relacionan, las condiciones sociales, la administración, la parte personal y la toma de decisiones.

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad Castilla – La Mancha (FCEE UCLM)

La Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad Castilla – La Mancha es una universidad que se fundó como preparación de España para integrarse a la Unión Europea en el año 1989, por lo que es, de las organizaciones de este estudio, la más reciente. Cuenta con un alumnado de poco más de 31,000 personas y tiene tres campus, uno de

ellos localizado en Albacete, donde se localiza la facultad de estudio.

Se presenta el análisis de frecuencias respecto a los diferentes factores de análisis que integran el clima organizacional.

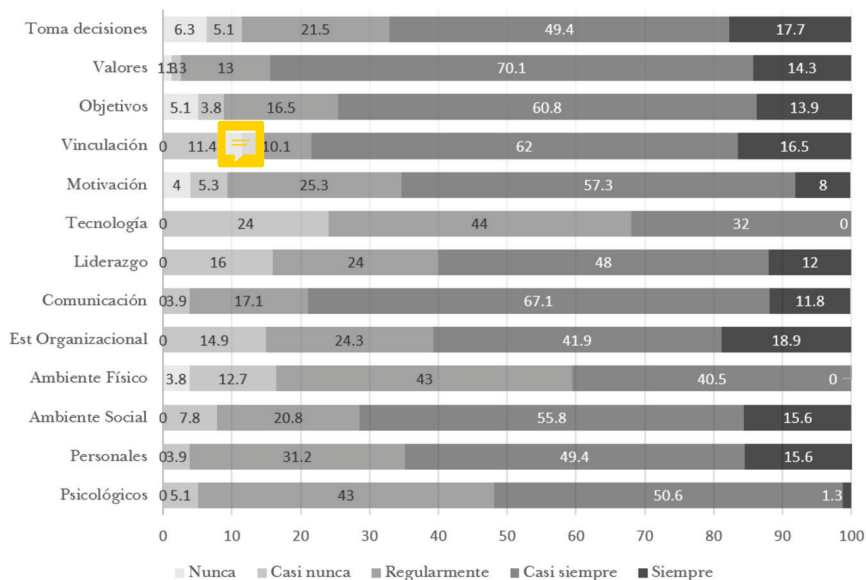
En el factor de condiciones psicológicas, se registra que, la mayor frecuencia, está localizada en la opción “Casi siempre” con un total de 50.6% de las preferencias. El dato promedio en 3.50 con una desviación estándar de 0.564 (la más baja de la organización), lo que confirma que esta es la opción que permite definir, como valor cercano a 4.00, la condición de que los resultados son buenos, pero podrían mejorar.

Tabla 19. Resultados de los factores de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad Castilla-La Mancha (FCEE UCLM)							
	Nunca	Casi nunca	Regularmente	Casi siempre	Siempre	Media	Desviación estándar
F. Psicológicos	0	5.1	43	50.6	1.3	3.50	0.564
F. Personales	0	3.9	31.2	49.4	15.6	3.85	0.758
F. Ambiente social	0	7.8	20.8	55.8	15.6	3.76	0.854
F. Ambiente físico	3.8	12.7	43	40.5	0	3.19	0.859
F. Estructura Organizacional	0	14.9	24.3	41.9	18.9	3.61	0.881
F. Comunicación	0	3.9	17.1	67.1	11.8	3.86	0.618
F. Liderazgo	0	16	24	48	12	3.85	0.819
F. Tecnología	0	24	44	32	0	3.15	0.680
F. Motivación	4	5.3	25.3	57.3	8	3.74	0.882
F. Vinculación	0	11.4	10.1	62	16.5	3.82	0.828
F. Valores	5.1	3.8	16.5	60.8	13.9	3.78	0.818
F. Objetivos	1.3	1.3	13	70.1	14.3	3.94	0.654
F. Toma de decisiones	6.3	5.1	21.5	49.4	17.7	3.74	0.966

Los factores “Personales” presentan, de manera mayoritaria, la opción, casi siempre, con 49.4%, generando un resultado promedio de 3.85 con una desviación estándar de 0.75, lo que hace que el resultado se vea, ligeramente, distribuido en las dos opciones aledañas, al igual que en el factor anterior, la opción más negativa no cuenta con porcentaje alguno.

Los resultados para ambiente social se repiten de manera similar a los anteriores, la mayor frecuencia se localiza en la opción “Casi siempre” con un total de datos de 55.8%, ninguna para la selección “Nunca” y presenta un promedio de 3.76 con desviación estándar de 0.85, estas situaciones nos hacen ver que los datos se localizan cerca del cuarto valor, reivindicando que las condiciones son favorables, pero no óptimas.

FCEE UCLM



En el caso del factor “Ambiente físico”, se cuenta con un corrimiento hacia el centro, por lo que la opción mayoritaria se localiza en la opción “Regularmente” con 43.0%, pero, como segunda selección, está “Casi siempre” con 10.5%, en una condición que podría definirse casi bimodal, a diferencia de las opciones anteriores, se cuenta con presencia en la más baja pero no se tiene frecuencia en la opción más alta. El dato promedio se localiza en 3.19, muy cercano al punto intermedio, aunque se cuenta con una desviación estándar de 0.85. Esta información refleja que los integrantes de esta organización se sienten indiferentes respecto a esta condición, y se puede pensar que hay muchas áreas de oportunidad para su mejoría.

La estructura organizacional presenta condiciones de mayoría de los datos en la opción “Casi siempre” con un porcentaje de 41.9% y se puede observar en la gráfica que los datos están normalizados en esta posición. Se presenta un promedio de 3.61 con desviación estándar de 0.88, lo que localiza los datos cerca del valor cuatro que es la opción mayoritaria. Esta condición refleja que los integrantes ven de manera positiva el factor, pero con posibilidades de mejorarla.

La “Comunicación”, en opinión de los integrantes de esta organización, es mayoritaria en la opción “Casi siempre” pues presenta un porcentaje

de 67.1%, tienen una media de 3.86 con desviación estándar de 0.61 que, relativamente, baja pues el resto de las opciones se localiza en las opciones aledañas a esta condición.

El “Liderazgo” presenta, como opción mayoritaria, a “Casi siempre” con el 48% de las opciones y un valor promedio de 3.85, con una desviación estándar de 0.85. Esta situación propicia para pensar que, para los integrantes, aunque son positivas, hay acciones que podrían mejorar para bien.

En el factor “Tecnología”, la mayoría de los integrantes ven la opción “Regularmente” como preferente, pues así lo expresa un 44.0% de los entrevistados. De manera extraordinaria al resto de los factores, se observa que, en las opciones de los extremos no hay selección, condición que se confirma al contar con un promedio de 3.15 (que es el más bajo de la organización) y con desviación estándar de 0.68. A pesar de ser la organización más reciente y en opinión de los autores, la tecnología que poseen es mejor que las de otras, los integrantes consideran que no es la adecuada. Carmona et al (2018) demuestran que existe diferencia estadística de la percepción de la tecnología entre esta y las otras dos facultades.

La motivación en esta organización se coloca en el lugar primero con la opción “Casi siempre”, pues tiene un 57.3% de las opciones. Es uno de los pocos datos en que aparecen resultados en todas, lo que hace que tenga un valor promedio de 3.74, colocado cerca del valor 4.00, con una desviación estándar de 0.88. Esta situación manifiesta que existe motivación, pero podría presentarse alguna mejor condición.

La “Vinculación” tiene su punto máximo en la opción “Casi siempre” con un valor de 62.0%, colocándose con un promedio de 3.82 y una desviación estándar de 0.82, que muestra que los procesos realizados en esta facultad son positivos y podrían estar en mejor posición. Se cuenta con lazos al exterior, existe comunicación con la sociedad en la que está inmersa, pero hay algunos detalles que podrían mejorar.

Los “Objetivos”, como parte de esta percepción del clima organizacional, tienen con mayor frecuencia “Casi siempre” con un porcentaje de 60.8%, el resultado promedio es de 3.78, complementado con una desviación estándar de 0.818, lo que hace que sea positiva y con condiciones de realizar una mejora en la visión organizacional con la personal.

Al cuestionar a los integrantes de esta organización sobre los valores éticos, la gran mayoría escogió la opción “Casi siempre”, con un 70.1% del total, condición que la hace la mayor de todos los factores; esta situación tiene promedio de 3.94 y una desviación estándar pequeña de 0.65. Al tener esta frecuencia, coloca al factor como el mayor promedio en la organización. Esta condición significa que los valores éticos están alineados con los personales y se vea favorable, no solo en los individuos sino para el conjunto en general.

El último factor de análisis en esta organización es la toma de decisiones y se observa un dato mayoritario en la opción “Casi siempre” con 49.4% de las preferencias y un valor promedio de 3.74 con desviación estándar de 0.966, que resulta ser la más grande de la organización, por tener la mayor frecuencia para la opción “Nunca” con 6.3%. Estos resultados dan la idea de que la toma de decisiones es positiva y así lo ha sido; sin embargo, existe la posibilidad de que estas opciones pudieran tomarse de manera que les permita contar con una alineación de decisiones organizacionales con las personales.

Correlaciones

Se localizan solamente 23 correlaciones con un nivel de significancia inferior al 0.01. La más alta es la que generan el factor “Liderazgo” con el factor “Ambiente social” y tiene un valor de 0.805. Al analizarlos junto al promedio de correlaciones que presentan con las demás variables, puede observarse que “Liderazgo” es quien presenta el mayor de ellos, con un dato de 0.507, seguido del factor “Tecnología” con un valor de 0.492, el resto tiene datos muy pequeños. Con estos, puede decirse que los dos datos que más influencia tienen sobre el resto son “Liderazgo” y la “Tecnología”, que en la medida que se satisfagan o no estas condiciones, podrían influenciar siete de los factores que integran el clima organizacional.

Análisis factorial

En la tabla 19 podemos ver los resultados que se generan al aplicar un análisis factorial con componentes rotados; percibimos que existen cuatro factores con cargas superiores al 0.5. El primero de ellos está integrado por los factores “Personales”, “Ambiente físico”, “Comunicación”, “Liderazgo”, “Tecnología”, “Vinculación” y “Toma de decisiones”; lo que indica que son condiciones que tienen que ver con la parte social de las personas y por las que permanecen en la institución. El segundo factor está integrado por “Tecnología”, “Motivación”, “Valores” y “Objetivos”; esto da la pauta para pensar que lo integran condiciones futuras de las personas. El tercer componente está integrado por los factores “Social”, “Ambiente físico”, “Estructura organizacional” y la “Motivación”; condiciones que tienen que ver con la administración y el último componente está formado por los factores “Psicológicos” y la “Vinculación”; condición que indica la forma de actuar de los miembros, relacionada con las condiciones de integración de la organización al exterior.

Tabla 20. Componentes factoriales de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad Castilla-La Mancha

	Componente			
	1	2	3	4
	0.081	0.273	0.34	0.861
F. Psicológicos	0.964	0.021	-0.029	0.073
F. Personales	-0.004	-0.047	0.835	0.224
F. Ambiente social	0.546	0.193	0.711	0.159
F. Ambiente físico	-0.069	0.446	0.774	-0.128
F. Estructura organizacional	0.96	-0.03	-0.131	-0.082
F. Comunicación	0.75	0.327	0.285	0.183
F. Liderazgo	0.563	0.741	0.087	-0.242
F. Tecnología	-0.149	0.764	0.596	0.122
F. Motivación	0.825	-0.026	-0.017	0.506
F. Vinculación	-0.097	0.885	0.371	0.139
F. Valores	0.36	0.818	-0.246	0.348
F. Objetivos	0.793	0.132	0.138	-0.514
F. Toma de decisiones				
Método de rotación: Varimax con normalización Kaiser.				
a Facultad = UCLM España				
b La rotación ha convergido en 9 iteraciones.				

Tenemos un factor de confiabilidad del 0.858 de coeficiente del Alfa de Cronbach, lo que indica que las condiciones por las que se obtienen los datos son positivas y buenas para realizar los análisis ya mencionados.

Estadísticas de fiabilidad a	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0.858	13
a Facultad = UCLM España	

De esta organización, se puede mencionar que, la gran mayoría de los datos, se localizan en la posición cuatro de cinco posibles, once de los factores se situaron en este lugar, pero lo más interesante fue que las frecuencias de primera opción son cercanas o mayores al 50%, condición que genera resultados promedio entre 3.15 y 3.94. De estos, se puede destacar que el factor “Objetivos” repite como el más positivo, seguido del factor “Comunicación”, las correlaciones que existen son demasiado bajas y solo dos de ellas pueden mostrar alguna condición que permita

influenciar al resto; estas son “Liderazgo” y “Tecnología” tomando en cuenta que este último no está bien posicionado con frecuencias, sino que es más resiliente que los demás. Se alcanzan a percibir cuatro componentes en el análisis factorial, lo que da pie a observar una agrupación que consta de condiciones sociales, condiciones a largo plazo y administrativas con el proceso de vincularse al exterior.

Presidencia Municipal de Zacatecas (PMZ)

La Presidencia Municipal de Zacatecas es una organización muy antigua que ha organizado la vida civil de la ciudad situada, desde los orígenes de la fundación, por haber estado en diversas épocas de la historia de México, ha pasado por distintas transformaciones administrativas, pero la forma en que responde a las necesidades actuales tiene que ver con el crecimiento de la ciudad y las condiciones de modernidad que se viven actualmente.

Las respuestas que han dado los integrantes de la Presidencia Municipal de Zacatecas dan cuenta de cómo es que se percibe el clima organizacional, se les ha cuestionado a diferentes tipos de empleados, desde asesores, secretarías, jardineros y hasta policías. Las respuestas son muy variadas por la heterogeneidad de puestos laborales, pero también, por los orígenes sociales de los mismos.

	Nunca	Casi nunca	Regularmente	Casi siempre	Siempre	Media	Desviación estándar
F. Psicológicos	0.0	3.3	23.2	57.6	15.9	3.83	0.645
F. Personales	0.0	5.1	28.6	56.2	10.1	3.64	0.628
F. Ambiente social	0.4	2.5	23.6	56.5	17.0	3.85	0.641
F. Ambiente físico	0.0	11.6	34.8	47.5	6.2	3.50	0.699
F. Estructura organizacional	0.7	7.6	48.6	41.3	1.8	3.33	0.62
F. Comunicación	0.0	6.5	31.9	55.4	6.2	3.60	0.637
F. Liderazgo	1.1	9.1	36.2	47.5	6.2	3.43	0.691
F. Tecnología	0.7	5.8	39.9	43.8	9.8	3.60	0.723
F. Motivación	0.0	10.5	37.7	33.7	18.1	3.52	0.841
F. Vinculación	1.1	8.3	34.8	45.3	10.5	3.48	0.765
F. Valores	0.0	3.3	33.0	40.6	23.2	3.80	0.743
F. Objetivos	0.7	4.7	34.8	46.7	13.0	3.59	0.739
F. Toma de decisiones	0.4	3.6	23.2	51.1	21.7	3.80	0.719

El primer factor de análisis son las condiciones “Psicológicas” que muestran a la opción “Casi siempre” como mayoritaria, con un 57.6% de las preferencias, colocando el promedio en 3.83 y una desviación estándar de 0.645. Estas situaciones indican que, en la parte psicológica, los individuos de la organización la ven del lado positivo, aunque todavía hay posibilidades de mejora para propiciar un clima organizacional más agradable.

Los factores personales cuentan con mayoría en la opción “Casi siempre” pues el 56.2% de los integrantes así lo ha expresado, no cuenta con opiniones en la opción más baja, por lo que existe gran concentración de los datos en tres de las opciones con ligera mayoría en la opción central. El valor promedio de datos se localiza en 3.64, apenas mostrando una situación positiva, respaldado por una baja desviación estándar de 0.628. Resulta difícil pensar que se pudiera hacer una modificación en este tipo de condiciones pues con periodos administrativos de dos o tres años, el cambio no puede medirse.

El factor “Ambiente social” cuenta con frecuencias en las cinco opciones, aunque muy bajas en la primera con apenas 0.4%. Por esta dispersión, la mayoría de los datos se localiza en “Casi siempre” que es positiva ya que el valor promedio se tiene con 3.85 que resulta ser el mayor de toda la organización y una desviación estándar de 0.641, que es, más bien, baja. Esta condición hace pensar que la socialización es una buena condición existente entre las personas; puede incluir situaciones por quienes han laborado durante mucho tiempo.

En esta organización, el factor “Ambiente físico” tiene como dato mayoritario un 47.5% en la opción “Casi siempre”, esta condición hace que el valor promedio se localice en 3.50 con una desviación estándar de 0.699, por lo que existe una ligera concentración de los datos en el centro, pues además de estas dos opciones, la segunda y la quinta tienen frecuencias de 11.6 y 6.2%, respectivamente.

El factor “Estructura organizacional” tiene la opción “Regularmente” como valor mayoritario, con una frecuencia de 48.6%, y un valor promedio de 3.33 con desviación estándar de 0.62. Esto indica que los integrantes de la organización ven la estructura como una condición no positiva pero tampoco negativa que permite mejorar, en gran medida, esta situación. Vale la pena resaltar que, en datos promedios, este es el menor de la organización, así como su correspondiente desviación estándar, lo que supone que es una condición en la que hay oportunidades de mejora. Se puede pensar que, por ser una dependencia pública y que con cada cambio de administración podría existir un cambio de condiciones organizacionales, es un motivante para que las personas vean como condiciones regulares este factor.

El factor “Comunicación” localiza su mayor frecuencia en la opción “Casi siempre” con un 55.4% del total de datos; cuenta con un valor promedio de 3.60 en una posición más cercana al valor 4.00, con tendencia a favorable o positivo, tiene una desviación estándar de 0.637, lo que la coloca como baja, permitiendo que se vea al factor como cerrado en esta opción, pues al no tener datos en el valor, presenta una condición de normalidad en los extremos. Por consecuencia puede decirse que la comunicación en los miembros es favorable, pues se tienen datos que permiten decir que cuentan con razones para recibir y expresar los mensajes que hacen de la organización, una condición favorable para el desarrollo de las ideas.

El “Liderazgo” en esta organización aparece como una posición positiva pues tiene un 47.5% en la opción “Casi siempre” y cuenta con un valor promedio de 3.43, condición que, más que positiva, es intermedia, cercana al 3.00 y con una desviación estándar de 0.691, corroborando que los datos estén más cercanos del valor intermedio. La situación de las frecuencias posiciona al factor de una forma muy normalizada, pues la frecuencia del valor intermedio aparece con 36.2% y las demás por debajo del 10%. Esta idea nos hace ver que, a pesar de que la Presidencia Municipal de Zacatecas es una organización muy longeva, cuenta con un liderazgo no positivo. La situación puede deberse a que los diversos trabajadores han logrado ingresar a esta organización en diferentes administraciones de los diversos políticos que han estado al frente de ella y, en cierta medida, les son leales, tanto a ellos como a varios partidos que originan.

La “Tecnología”, como parte de esta organización, ha elegido a la opción “Casi siempre” como mayor, cuenta con un 43.8% de las opciones posibles, aunque, en segundo lugar, aparece la intermedia con 39.9%, condición pensada como bimodal. El valor promedio de los datos del factor es de 3.60 que se colocaría como positivo y con un 0.723 de desviación estándar, por lo que da una visión diversa de las opciones. Estos datos muestran que, en la Presidencia Municipal de Zacatecas, la situación de la tecnología se ve como positiva, pero con oportunidades de mejora, no solo en las condiciones personales sino de toda la organización. Esta idea permite observar cómo es que se ha apoyado el desarrollo tecnológico mas no ha sido suficiente y podría mejorar

El factor “Motivación” tiene la mayoría de las respuestas en la opción “Regularmente” con un 37.7% y como segunda “Casi siempre” con un 33.7%, presentando una condición bimodal como lo han expresado algunos otros factores anteriores. El valor promedio se localiza en 3.52 con la desviación más alta de la organización, que es 0.84. Esta idea explica que, a pesar de que la mayoría de los datos se localiza en la opción intermedia, el promedio mueve los datos apenas por encima de 3.5, que podría ser un

signo de visión positiva. La motivación existe en la Presidencia Municipal de Zacatecas y es apenas positiva, debido a la condición política de los líderes; esta es una herramienta que permite orientar las condiciones de los integrantes de la organización.

El factor “Vinculación” aparece de manera mayoritaria en la opción “Casi siempre” con un 45.3% de las opciones preferenciales. El valor promedio corresponde a un 3.48 con una desviación estándar de 0.765, un poco amplia para indicar que se tiene un valor cercano en la opción intermedia, pero también aparece un dato pequeño en la mayor de las selecciones. Esta condición es algo que no se esperaba, pues por ser de servicio público y con el contacto cotidiano que tiene con los ciudadanos, la vinculación debiera de ser muy alta.

Los “Valores”, como parte del clima organizacional de la presidencia, tienen la frecuencia más alta en la opción “Casi siempre” pues cuentan con un 40.6% de las preferencias, y hacia ambos lados, ya que las frecuencias son cercanas, la más baja no contiene selección de datos; estas situaciones hacen que el valor promedio del factor sea de 3.80, con una desviación estándar de 0.743 debido a la dispersión de la información. Este presenta a la mayor frecuencia para la opción “Siempre” con un 23.2%. Los datos sitúan al factor como positivo y las frecuencias lo demuestran así. La positividad hace pensar que los valores de los individuos que conforman la organización son bastante parecidos, condición que hace que se piense **creer** como una extensión de todos los integrantes.

Los “Objetivos” como parte del clima organizacional de la Presidencia Municipal de Zacatecas, expresan como condición mayoritaria la opción “Casi siempre” con 46.7% de las preferencias; el valor promedio del factor es de 3.59 con una desviación de 0.739, que hace que el factor se posicione como positivo (por muy poco) pero positivo al fin. Esta idea incita a reflexionar acerca de que los objetivos de la organización son mayoritariamente, acordes a las visiones de los que la integran y los objetivos que se expresen de manera organizacional, también serán vistos como parte de las personas.

La “Toma de decisiones” aparece como opción mayoritaria “Casi siempre” con un 51.1% de las opiniones, aunado al promedio de frecuencias de 3.80 y una desviación estándar de 0.719 como un dato positivo. Esta situación dice que la presidencia ha tomado decisiones favorables y que la condición ha sido favorable para los individuos de esta.

Correlaciones

Cuando se analizan las correlaciones existentes entre los diferentes factores que comprenden el clima organizacional, se encuentra que existen

variables destacables de las demás. La que tiene un mayor promedio de correlación de variables es el factor “Comunicación”, pues cuenta con un coeficiente de Spearman de 0.452. El segundo factor con mayor coeficiente es el de “Toma de decisiones” con un valor de 0.443 y el tercero, es el factor “Vinculación” con 0.440. La correlación más alta entre factores la integran “Toma de decisiones” y “Valores”, con un coeficiente de 0.568, después “Comunicación” y “Valores” con 0.555 y, en tercer lugar, “Liderazgo” y “Comunicación” con 0.541. Con estos datos, puede concluirse que la comunicación es el factor que puede relacionarse más con el resto de ellos, es el que promedia más alto, enseguida, la “Toma de decisiones” situación que, de una manera más moderada, se relaciona positivamente, con el resto de las variables, y, en tercer lugar, la “Vinculación”. Estas tres variables reflejan que, habiendo buena comunicación, se produce un mejor clima organizacional, apoyado en la “Toma de decisiones” y que la “Vinculación” es una condición de respuesta al exterior.

Análisis factorial

Los resultados obtenidos muestran que existe un solo componente que integra el clima organizacional, es posible que las relaciones que se gestan al interior puedan ser descritas, utilizando todos los factores que hacen del clima, una condición de descripción de lo que acontece.

Tabla 22. Componentes factoriales de la Presidencia Municipal de Zacatecas	
Matriz de componente a	
	Componente
	1
F. Psicológicos	0.512
F. Personales	0.674
F. Ambiente social	0.652
F. Ambiente físico	0.689
F. Estructura organizacional	0.596
F. Comunicación	0.755
F. Liderazgo	0.699
F. Tecnología	0.633
F. Motivación	0.681
F. Vinculación	0.741
F. Valores	0.721
F. Objetivos	0.585
F. Toma de decisiones	0.758
Método de extracción: análisis de componentes principales.	
a 1 componentes extraídos.	

Análisis de confiabilidad

Al aplicar la prueba de Cronbach, encontramos un coeficiente alfa de 0.897, lo que hace que los resultados obtenidos, en esta organización, tengan un nivel de confiabilidad muy bueno.

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0.897	13

Junta de Protección y Conservación de Monumentos y Zonas Típicas del Estado de Zacatecas (JPCMZT)

La Junta de Protección y Conservación de Monumentos y Zonas Típicas del Estado de Zacatecas es una organización que depende del gobierno del estado de Zacatecas, ha sido fundada en la década de los ochenta, cuando se evidenció la necesidad de contar con un organismo que se dedicara a mantener la riqueza arquitectónica de la ciudad, declarada Patrimonio de la humanidad por la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO).

De las organizaciones de estudio, es la más reciente y la que menos integrantes contiene; mas a todos ellos se les aplicó la encuesta, por lo que resultó ser la que mayor índice de respuesta tiene. Está integrada por pocos departamentos y su personal es burócrata con profesiones enfocadas a la arquitectura y a la construcción, aunque también cuenta con el departamento administrativo, integrado por contadores y administradores.

Análisis de factores

	Nunca	Casi nunca	Regularmente	Casi siempre	Siempre	Media	Desviación estándar
F. Psicológicos	0.0	4.3	29.8	46.8	19.1	3.86	0.741
F. Personales	0.0	6.4	40.4	51.1	2.1	3.49	0.604
F. Ambiente social	0.0	2.1	40.4	46.8	10.6	3.69	0.628
F. Ambiente físico	2.1	19.1	42.6	36.2	0.0	3.17	0.730
F. Estructura organizacional	0.0	10.6	44.7	40.4	4.3	3.42	0.678
F. Comunicación	2.1	8.5	40.4	48.9	0.0	3.42	0.724
F. Liderazgo	4.3	8.5	51.1	29.8	6.4	3.24	0.796
F. Tecnología	2.1	4.3	34.0	48.9	10.6	3.54	0.776

F. Motivación	4.3	10.6	44.7	25.5	14.9	3.30	0.903
F. Vinculación	8.5	12.8	34.0	36.2	8.5	3.23	1.056
F. Valores	2.1	6.4	27.7	38.3	25.5	3.70	0.840
F. Objetivos	2.1	6.4	21.3	53.2	17	3.75	0.821
F. Toma de decisiones	2.1	6.4	29.8	38.3	23.4	3.65	0.916

A diferencia de las organizaciones anteriores, en esta se encuentra mayor dispersión en los datos, pues cuenta con desviaciones estándar por encima de 1.00, lo que muestra que todas las opciones poseen porcentajes significativos. En seis de los factores se cuenta con frecuencias de 0.0 en alguna de las respuestas, cuatro de ellas en la primera y en las otras, la opción más alta.

El factor de “Condiciones psicológicas” tiene la mayoría de las frecuencias en la opción “Casi siempre” con un 46.8%, el valor promedio de los datos está en 3.86, resultando ser el más alto de la organización y una desviación de 0.741, que colocan el resultado de una manera positiva. Encontramos que, por ser una organización, mayoritariamente, de personas profesionales los factores psicológicos son favorables para la generación de un buen clima organizacional.

Los factores “Personales” localizan la mayor frecuencia en la opción “Casi siempre” con el 51.1% de las frecuencias, el valor promedio está en 3.49 y una desviación estándar de 0.604. Con apenas 2.1% de las frecuencias en la opción superior, colocan el resultado en un valor más cercano a 3.00, lo que indica que se ven como una condición más intermedia que positiva. El ambiente personal que existe da una muestra de que las relaciones entre la organización y las personas podrían verse mejoradas si se satisfacen algunas condiciones que propicien la individualidad.

El “Ambiente social” tiene la mayoría de las respuestas en la opción “Casi siempre”, con un 46.8%, como segunda opción se tiene la intermedia “Regularmente” con 40.4% y un porcentaje suficiente en la opción más alta, para colocar el promedio por encima del 3.5, en un dato de 3.69 con desviación estándar de 0.628, generando un valor positivo. Esta idea muestra que la sociabilidad de los individuos es buena y permite que, entre ellos, la convivencia y las relaciones sociales sean favorables para un buen clima organizacional.

Las condiciones físicas existentes están, con la mayoría en la opción “Regularmente” con un 42.6% de las preferencias, cuenta con 0.0 en la opción superior, lo que hace que el promedio está en 3.17, resultando ser el más bajo de la organización. Estas condiciones indican que el nivel en el que se encuentra este factor es intermedio, por lo que se podría mejorar sustancialmente. Los resultados no positivos se pueden explicar

al mencionar que las oficinas se localizan en una finca colonial, ubicada en el centro de la ciudad de Zacatecas y que podría suponer, no tener las comodidades que las personas quisieran tener.

La “Estructura organizacional” tiene como principal opción “Regularmente” con un 44.7% de las frecuencias y en la opción “Casi siempre” un 36.2%, pero en la opción más baja, una frecuencia 0.0. Como valor promedio se tiene 3.42 con desviación estándar de 0.730, lo que posiciona como un dato de nivel intermedio. Esta situación podría explicarse por la condición burocrática de su origen, que es cambiante cada 6 años en sus dirigentes y sujetos a los deseos del gobernador, aprobados por la legislatura del Estado.

El factor “Comunicación” tiene como opción mayoritaria “Casi siempre” con un 48.9% de las opciones, 0.0 en la opción “Siempre”, por lo que genera un promedio de 3.42 con desviación estándar de 0.724. Estas condiciones hacen que el factor se posicione como intermedio, con muchas posibilidades de mejora. Se podría decir que, por ser una organización más bien pequeña, cuenta con problemas de comunicación, y que los medios de transmitir la información, no son los más adecuados.

El “Liderazgo” en esta organización tampoco lo es, pues la mayoría de las selecciones están en el nivel intermedio, la opción “Regularmente” cuenta con el 51.1% de las frecuencias, condición que genera un valor promedio de 3.24 con desviación estándar de 0.796. Estos datos localizan al factor en posición intermedia con altas probabilidades de mejorar. Si tomamos en cuenta que el liderazgo de la organización es una persona con vocación política, sería muy lógico que, con sus actitudes, pudiera liderar a sus compañeros de trabajo, pero la otra explicación sería que quien está al frente, sea de posición política distinta al resto de los integrantes y no lo vean como un líder natural sino como alguien que está en esa posición gracias a favores políticos.

La “Tecnología” que se utiliza es positiva y favorable, pues la opción “Casi siempre” cuenta con la mayoría de las opciones posibles con un 48.9% y un valor promedio del factor en 3.54, con desviación estándar de 0.776. Estas ideas hacen que se vean como aceptables las condiciones con que cuentan los integrantes y es posible que se presente debido a que cuentan con las herramientas tecnológicas para realizar de la manera más recomendable, el trabajo encomendado.

El nivel de “Motivación” que tienen los integrantes para generar un clima organizacional adecuado está en intermedios ya que la opción “Regularmente” es la mayor y cuenta con un porcentaje de 44.7%, así como una dispersión grande en las diferentes alternativas, ya que el resultado del valor promedio de 3.30 y la desviación estándar de 0.903 así lo muestran.

Las condiciones de variabilidad en las respuestas reflejan que es necesario buscar más al interior por qué se presenta esta gran relación de respuestas, a pesar de que se cuenta con datos favorables. En la opción “Siempre” se tienen datos, al igual que en la opción “Nunca”. Existen diferentes condiciones de motivación muestran las respuestas otorgadas, lo que hace pensar que las formas de generar el ímpetu de colaboración para realizar las tareas podrían ser diferentes y adecuadas a las diversas circunstancias de cada uno de los integrantes.

El factor “Vinculación” tiene la mayoría de las respuestas en la opción “Casi siempre” con un 36.2% de las opciones, siendo el menor dato de las frecuencias mayores. El valor promedio se localiza en 3.23, aunado a la desviación estándar de 1.056 (que es la mayor encontrada en las diversas organizaciones de estudio) y hace que el factor se localice en el nivel intermedio y tenga muchas posibilidades de mejora. Se puede pensar que, debido a que es una instancia reguladora, la vinculación con el exterior no es lo más adecuado, pues la relación que cuenta con las personas es más punitiva y esto puede propiciar a que no se tome como ayuda sino como algo que impide verla como una organización vinculada, positivamente, con el exterior.

Los “Valores éticos” que integran el clima organizacional están mayoritariamente en la opción “Casi siempre” pues cuentan con un 38.3%, un valor promedio de 3.70 y una desviación estándar de 0.840, situación positiva ya que los valores son comunes a los de los integrantes. Es de destacar que el porcentaje reportado en la opción “Siempre” es de 25.5%, resultando el más alto de todos los factores, lo que hace sostener la idea de la positividad en la organización.

Los “Objetivos” tienen como mayor frecuencia la opción “Casi siempre” con 53.2%, el más grande de los resultados, aunado a un promedio de 3.75 con desviación estándar de 0.822, hacen ver favorable esta condición. Los objetivos de la organización son muy similares a los objetivos de los individuos, por eso resulta importante para el clima organizacional.

La “Toma de decisiones” tiene como opción mayoritaria “Casi siempre” con un 38.3% de las frecuencias, un valor promedio positivo de 3.65 con una desviación estándar de 0.916. A pesar de tener un liderazgo intermedio y una motivación semejante, la toma de decisiones se vuelve positiva, condición que prevalece a lo largo de las diferentes administraciones. Esto se refuerza con que el 23.4 % de las opciones, expresa su beneplácito en la opción “Siempre” haciendo ver que las decisiones se toman por el camino adecuado.

Correlaciones

Las correlaciones encontradas son varias y en todos los factores, es posible localizarlos en grados altamente significativos. El factor que cuenta con el

promedio de correlaciones más alto es el de “Valores” debido a que alcanza a promediar 0.688, enseguida está “Toma de decisiones” con 0.649, y en tercera posición, se localiza “Motivación” con un coeficiente de 0.626. Estas correlaciones, entre los diferentes factores, provienen de coeficientes; el más alto de ellos lo integran los factores “Valores” y “Ambiente social” con el dato de 0.792, después “Vinculación” y “Motivación” con 0.782 y “Valores” y “Vinculación” con 0.781. De manera que, en la medida en que los valores de la organización sean altos, se podrá modificar el resto de los factores que integran el clima organizacional. Después de los “Valores”, el siguiente será la “Toma de decisiones”, que, en la medida en que se realicen buenas decisiones, el clima organizacional será mejor, y en tercer puesto hay que mantener la motivación alta, pues esto impacta en el resto de las condiciones favorables. Las correlaciones son altas, a tal grado, que la más pequeña tiene un promedio de 0.442, que es realmente alto.

Análisis factorial

A la hora de realizar un análisis factorial, se observa que la matriz resultante tiene un solo componente, lo que permite describir al clima organizacional con todos los factores que ya se han propuesto desde el inicio para este estudio.

Tabla 24. Componentes factoriales para la Junta de Protección y Conservación de Monumentos y Zonas Típicas	
Matriz de componente a	
	Componente
	1
F. Psicológicos	0.666
F. Personales	0.728
F. Ambiente social	0.785
F. Ambiente físico	0.594
F. Estructura organizacional	0.750
F. Comunicación	0.819
F. Liderazgo	0.775
F. Tecnología	0.797
F. Motivación	0.871
F. Vinculación	0.813
F. Valores	0.932
F. Objetivos	0.811
F. Toma de decisiones	0.878
Método de extracción: análisis de componentes principales.	
a 1 componentes extraídos.	

Análisis de confiabilidad

Después de realizar un análisis de confiabilidad utilizando la prueba alfa de Cronbach, se percata que el nivel de confiabilidad es muy bueno debido a que tiene un dato de 0.948, lo que nos da confianza de mantener y replicar los datos y la información que aquí se ha analizado.

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0.948	13

CONCLUSIONES

Las organizaciones presentan un clima organizacional único, correspondiente a diversas condiciones de las que se ha hablado en el presente documento; sin embargo, es posible poder clasificar los momentos en los que se encuentran, mediante la medición de los factores y la relación encontrada en estos. Esta condición se presenta mediante la combinación de las diferentes variables y sus resultados correspondientes, es decir, se puede tener un clima organizacional de acuerdo con las condiciones que expresen los integrantes de esta, condiciones que pueden cambiar de un momento a otro, según se modifiquen las situaciones que se expresaron en los formatos de evaluación. La idea puede ser modificada de acuerdo con las correlaciones que se localicen en el primer estudio que se tenga en la organización, pero hay que tener cuidado, porque los movimientos en una variable afectan al resto. Afortunadamente, se percató que todas las correlaciones encontradas son positivas y un movimiento conlleva a la mejora en otros factores en el mismo sentido.

De acuerdo con las condiciones encontradas en los diferentes factores, puede mencionarse que hay acciones correctivas que implican pequeños cambios en una variable, pero, a la larga, genera movimientos en el factor y posteriormente, en el clima organizacional en su conjunto.

Los factores

Debido a esta situación, se analizarán las posibles acciones que permitan generar los mayores movimientos en los factores, estudiando las variables más indicativas de cada uno, y para ello puede clasificarse el clima organizacional, dependiendo de qué puntuación se obtenga en la medición de los factores.

Factores psicológicos

Si recordamos que las variables que más influyen en este factor son “Generar un ambiente de respeto”, “Existe libertad de expresar ideas y sentimientos a sus compañeros” y “Tus ideas son tomadas en cuenta para la toma de decisiones”, entonces estas nos llevan a pensar en que su ausencia o presencia, genera una tipología de organización en tres niveles:

- a) Oprimida, consiste en que las condiciones psicológicas no son las más adecuadas,

- b) ajustada, presenta condiciones apenas adecuadas y
- c) relajada, se tiene cuando las variables están en grados satisfactorios.

Características personales

Las variables más importantes para este factor son “Tu desempeño como integrante de la escuela es” Los integrantes de la escuela toman en cuenta tus opiniones” y “Se da el trato adecuado a los inmuebles” pues cuentan con la mayor información en análisis de frecuencias, correlaciones y factorial. Si se satisfacen o no las variables de este factor, se pueden tener al menos tres condiciones que expliquen los niveles en los que se encuentra la organización.

- a) Huraña, cuando las condiciones restringen el potencial personal,
- b) paciente, se presenta en el momento en que tiene satisfechas las necesidades y
- c) apasionada, cuando satisfacen, positivamente, las variables.

Ambiente social

Puede resaltarse que las variables fundamentales para poder describir a este factor son las que involucran a la comodidad de trabajar en equipo, el conocer los medios en que se comunica la escuela, el nivel de ayuda entre los compañeros y el solucionar los conflictos de manera colectiva. Se han detectado tres niveles en que el ambiente social puede fortalecer a la organización y se presentan aquí:

- a) Relegada, que tiene condiciones sociales que es necesario potenciar,
- b) estable, mantiene los aceptables para poder convivir con los demás y
- c) entusiasta, presenta la condición en que el trabajo con los demás se realiza con gusto.

Ambiente físico

Después de analizar los resultados de frecuencias, correlaciones y factorial, se destaca que la variable que expresa el uso de las instalaciones es importante, al igual que el mobiliario con que cuentan las organizaciones y de manera conjunta, los espacios confortables indican que el ambiente es condición definitoria de la satisfacción que tienen los integrantes. Dependiendo del grado de aceptación de estas condiciones, se puede mencionar que se presentan tres niveles en los que cae cualquier organización.

- a) Insuficiente, significa que la organización tiene instalaciones no agradables,

- b) sustancial, se presenta cuando las instalaciones cumplen con los requisitos y
- c) cómoda, que tiene que ver con el hecho de que las condiciones son placenteras.

Estructura organizacional

Si deseamos identificar las variables más importantes que describan al factor, indudablemente, hablaremos de las condiciones que genera la administración para aplicar el proceso de control; otra de las variables importantes es la satisfacción de la elección de autoridades que promueve otro tipo de condiciones y finalmente, se cuenta con el hecho de que la estructura organizacional es una variable clave para comprender el proceso de asignación de puestos. Para ello, podemos contar con tres niveles en los que la estructura influye en el clima organizacional.

- a) Desordenada, se presenta cuando la estructura no contribuye favorablemente,
- b) operante, cuando se permite que la organización camine y
- c) administrada, cuando la estructura existe favorablemente para potenciar el resto de las tareas.

Comunicación

Las variables que podrían describir al factor comunicación son el proceso de utilizar adecuadamente el lenguaje, que sea adaptado a ellas, y el que permite a los administradores o directivos de la organización, contemplar una estructura adecuada con los medios precisos para que todos los mensajes lleguen a los destinatarios, con el menor ruido posible. De la misma manera que los factores anteriores, presentamos un análisis en el que dependiendo del nivel que se tenga por las diversas variables, se puede clasificar el tipo de organización comunicada.

- a) Retraída, se tiene cuando la comunicación no es la adecuada,
- b) radiofónica, existe comunicación, pero no todos están en la misma sintonía e
- c) impactante, es cuando la comunicación fluye como debe de ser en todos sentidos.

Liderazgo

Si deseamos resaltar las principales variables que permiten identificar al factor “Liderazgo” es importante tomar en cuenta el compromiso de los líderes y el tamaño de los grupos, así como la integración voluntaria

de grupos que propician el trabajo. Después de que se identifican las condiciones por las que se cuenta con variables que aportan al liderazgo, podemos expresar los niveles en los que la organización se clasifica.

- a) Guiada, cuando las personas solamente tienen un rumbo marcado,
- b) influyente, cuando el liderazgo apoya a los integrantes a realizar las acciones y
- c) transformadora, cuando se presentan favorablemente, las condiciones para colocar la organización en el mejor nivel.

Tecnología

Para enfatizar las variables más importantes que definen el factor tecnología, deben de estar incluidas la necesidad de tener la tecnología adecuada para cada proceso que se realice, el contar con la tecnología que, además, sirva a la organización, a la vez que a las personas que hacen unos de ella y, finalmente, no se puede dejar de lado el hecho que la tecnología genere organizaciones sustentables. Si se tienen o no, condiciones tecnológicas producirá que la organización esté en tres etapas que se muestran a continuación.

- a) Obsoleta, cuenta con herramientas que solo obstruyen la labor,
- b) mecánica, se tiene cuando las herramientas funcionan, pero no son las más actuales y
- c) robótica, la organización tiene herramientas que hacen más productiva su labor.

Motivación

Es muy importante puntualizar que, si se desea estudiar la motivación como parte importante del clima organizacional, no se deben de perder las variables relacionadas con **la** motivante de la capacitación para realizar mejor las tareas, el permanecer en la institución y recibir la retribución justa por las tareas realizadas. Así, tenemos que los diferentes niveles de motivación propician situaciones con el clima organizacional en los estratos siguientes.

- a) Antipática, cuando existe desganó para estar en la organización,
- b) asertiva, se tiene cuando es suficiente para que la gente realice sus tareas e
- c) inspirada, cuando la gente realiza más por la organización de lo que se le solicita.

Vinculación

Será posible tomar en cuenta el proceso de vinculación como parte del clima organizacional, condiciones donde demuestra la pertinencia de su razón de ser, como un organismo integrado en el medio que le rodea. Dar a conocer lo que se hace y que se cumpla es una condición que permite relacionarse de manera positiva con los demás y, por último, los propios integrantes deben de utilizar los vínculos al exterior de manera que sea aprovechado al máximo este canal. Si se presenta una clasificación de tres niveles en los que una organización se pueda dividir, tomando en cuenta el proceso de conexión con el ambiente externo.

- a) Compacta, que realiza los procesos al interior principalmente,
- b) conectada, cuando la organización tiene vínculos con el exterior y
- c) acoplada, cuando el exterior y el interior trabajan como uno solo.

Valores

Para estudiar este factor, es indispensable tomar en cuenta las variables que expresan la importancia de contar con valores para generar un buen ambiente organizacional, después se debe tomar en cuenta las condiciones que las autoridades de la organización propician al fomento de los valores en los integrantes y partir de que la organización y estos, son entes que propician y promueven el respeto. Los estratos en que se puede clasificar la organización, con respecto al tema de valores, se pueden contar como sigue.

- a) Atónica, que se presenta cuando no hay sintonía de valores,
- b) consciente, cuando los valores de los integrantes se parecen a los de la organización e
- c) íntegra, cuando hay coincidencia de los valores entre los integrantes y la organización.

Objetivos

Si se desea analizar este factor, es necesario tomar en cuenta las variables que expresen condiciones de los objetivos que tengan que ver con su definición clara; aunado a esta condición, es posible resaltar que, en cuanto los objetivos sean cuantificables, es la situación que ayuda y finalmente, en la medida en que los objetivos sean parecidos entre los de la organización y los personales, se contará con mejores condiciones en el clima organizacional. Los tres niveles se definen de acuerdo con las siguientes situaciones.

- a) Aspirante, no cuenta con objetivos claros y desea ir a algún lado,
- b) intencionada, que ya sabe hacia dónde ir, pero no es claro el rumbo y
- c) decidida, ha definido rumbo y cómo llegar a ese punto y coincide con los integrantes.

Toma de decisiones

Para analizar lo que sucede con las variables del factor de toma de decisiones. Se debe identificar las variables siguientes, es muy satisfactorio que la organización permita tomar las decisiones a los integrantes pues eso da situación de pertenencia. El contar con un buen sistema para toma de decisiones también permite no solo que la organización camine bien, sino que, además, provoque que los integrantes también hagan este tipo de decisiones, propiciando el hecho de evaluar las decisiones tomadas en periodos cortos. Si la organización ha definido situaciones en que se presenten niveles de toma de decisiones, podemos expresar que se tiene:

- a) Opcional, existen decisiones por tomar y no se sabe las múltiples opciones que se presentan,
- b) arreglada, las decisiones se presentan bajo un método o patrón que no es el adecuado y
- c) contundente, las decisiones tomadas benefician mayoritariamente a la organización.

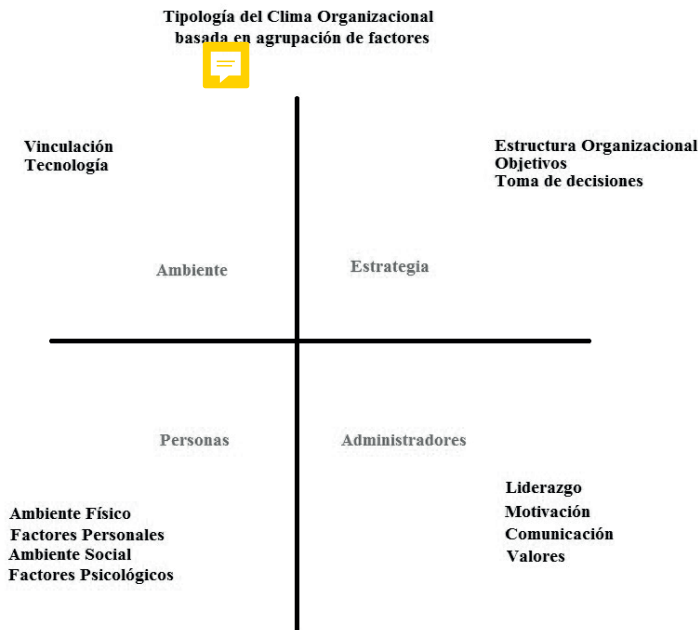
Tipologías del clima organizacional

Una vez que se han examinado las condiciones por las que se pueden clasificar las diferentes organizaciones, es posible analizar su posición de acuerdo con cuatro ejes fundamentales, extraídos de los resultados factoriales que permiten orientar la mejora de las organizaciones a partir de estas condiciones. Se presentan sin orden de importancia y con un criterio aleatorio, pues la carga factorial es similar:

- a) Ambiente, se integra por los factores “Tecnología” y “Vinculación”, pues permite observar los cambios en la organización, dependiendo de las condiciones que existan al exterior y cómo es que estos elementos se adoptan para el modelo propio.
- b) Personas, se integra por los factores personales y psicológicos, de ambiente social y físico, ya que son generados por las condiciones de la gente.

- c) Administradores, lo componen los factores “Liderazgo”, “Motivación”, “Comunicación” y “Valores”, condiciones por las que dependiendo de las personas que estén al frente de la organización podrían ser modificados para contar con un cambio en el resto del clima.
- d) Estrategia, consiste en la agrupación de los factores “Estructura organizacional”, “Objetivos” y “Toma de decisiones”, condiciones que permiten que la organización persista a lo largo del tiempo, sin importar quiénes la integren o la dirijan.

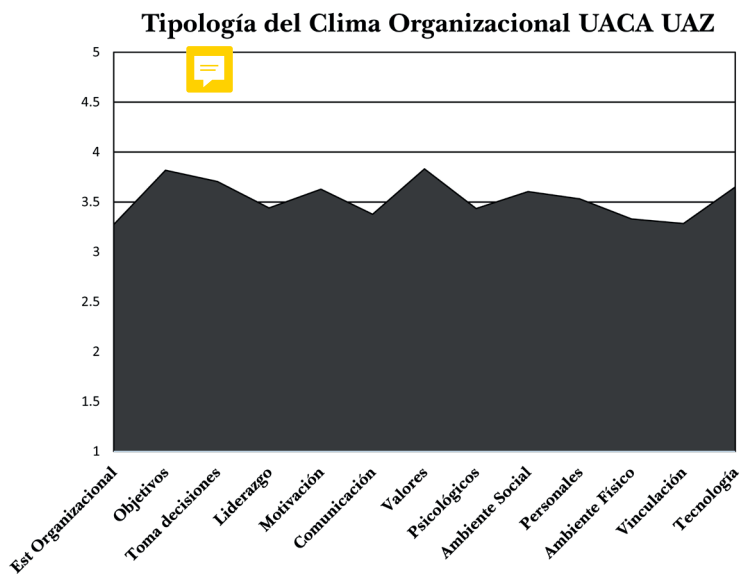
La figura 15 presenta una condición gráfica que identifica, con mayor claridad, cómo es que, dependiendo de las fortalezas de cada factor, se puede definir la categoría principal que contempla esta condición.



Fuente: Reyes de Ávila, 2014.

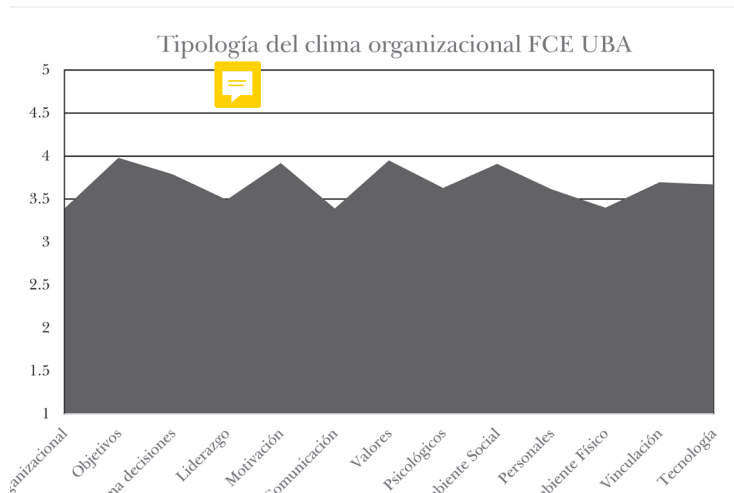
Para poder realizar un análisis de esta condición, se modifica el orden de los factores y se puede ilustrar mediante una gráfica de radar, en la que los factores aparezcan en lugares más parecidos al diagrama que se acaba de explicar. En la medida en que el polígono esté más exterior será que la organización cuente con un mejor clima organizacional; en caso contrario, en cuanto más cerca estén los puntos del origen, menos buenas condiciones tiene para presentar la situación. El diagrama inicia con el valor de 1.00 y termina en 5.00, datos que se analizaron en la parte de las instituciones.

Para el caso de la Unidad Académica de Contaduría y Administración, se tiene la figura que aparece con el vértice más alto en la parte de los administradores y la parte más baja en la estrategia.



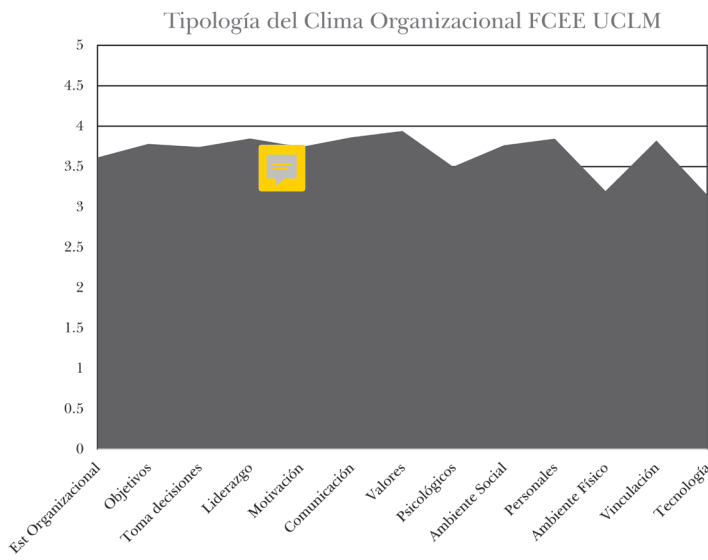
Fuente: Reyes de Ávila, 2014.

Para el caso de la Facultad de Ciencias Económicas, se tiene que, la condición de la comunicación debilita la parte de los administradores, pero mejora en la estrategia.



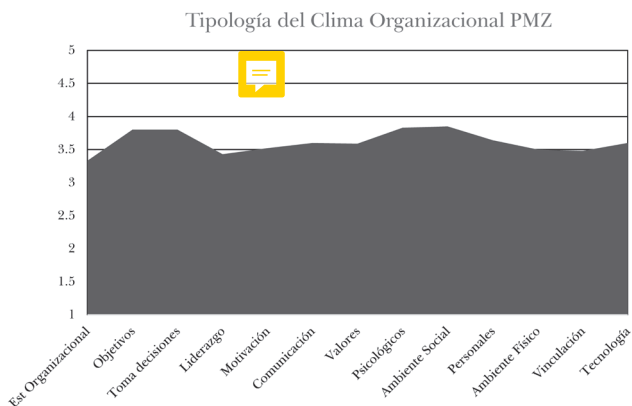
Fuente: Reyes de Ávila, 2014.

Lo que se encontró en el caso de la facultad española, es parecido a los anteriores, pero ahora con valores más cercanos al centro, que es cuando la situación es menos favorable para un clima organizacional positivo.



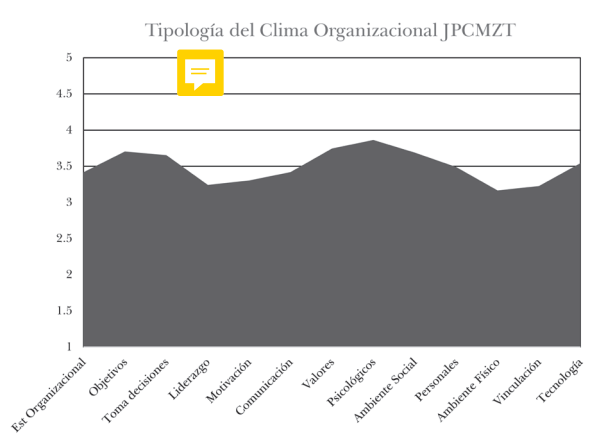
Fuente: Reyes de Ávila, 2014.

En el caso de las instituciones, se tiene a la Presidencia Municipal de Zacatecas con su diagrama de radar, que presenta una condición especial, con menos datos positivos en las dimensiones “Estrategia” y “Ambiente”, aunque se ve muy favorecida en la dimensión “Personas”.



Fuente: Reyes de Ávila, 2014.

Finalmente, se colocó la gráfica de radar de la Junta de Protección y Conservación de Monumentos y Zonas Típicas, en la que se destaca la condición que aparece como importante, está en los administradores como condición menos importante, y las personas, de manera positiva.



Fuente: Reyes de Ávila, 2014.

La tipología que se observa entre las diferentes organizaciones, respecto al clima, puede ser muy variado y disperso, pues con cuatro dimensiones se generan hasta 24 permutaciones, tomando en cuenta tres niveles de organización; y con 13 variables, 1716 permutaciones en tres niveles posibles, etcétera; sin embargo, no se trata aquí de generar las infinitas posibilidades de tipos de organización que se tienen, sino en pensar en que, una vez que se han detectado las condiciones en las que se encuentran las variables, se puedan sugerir algunos cambios para mejorar la forma de trabajar y convivir, de lograr las metas y motivar a realizar los fines de la organización.

ANEXOS

Anexo A. Acceso al cuestionario de clima organizacional

<https://drive.google.com/file/d/1k9ptv63CMzqZJHaUpGQ6rku6TFkJvwnI/view?usp=sharing>

Anexo B. Hoja de cálculo de los análisis de los factores de las instituciones de estudio

https://drive.google.com/file/d/1tSiySFQOVQfvbpfaWgXw1e9Z_3uYfTWK/view?usp=sharing

Anexo C. Hoja de cálculo de análisis generales de las instituciones de estudio

https://drive.google.com/file/d/1jzrf_tNdJ7AYZTaT4xVofqwjVKoMok6B/view?usp=sharing

BIBLIOGRAFÍA

General

- Anzola, (2003). *Administración de pequeñas empresas*. México: McGraw Hill.
- Brunet, L. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones*. México: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (1992). *Introducción a la teoría general de la Administración*. México: Mc Graw Hill.
- Davis, K., Newstrom J. (1991). *Comportamiento humano en el trabajo. Comportamiento Organizacional*. México: Ed McGraw Hill Latinoamericana.
- Dessler, G. (1993). *Organización y Administración enfoque situacional*. México: Prentice Hall.
- _____. (1986). *Organization theory: integrating structure and behavior*. Michigan: Prentice-Hall.
- Forehand, G., Von Gillmer, B. (1964). Environmental variation in studies of organizational behavior. *Psychological bulletin*, 62, 362-381.
- French, W., Zawacki, R., Bell C. (2007). *Desarrollo organizacional: transformación efectiva del cambio*. México: Mc Graw Hill.
- García, M. (2009, julio-diciembre). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. *Cuadernos de Administración*. Recuperado de <http://bibliotecadigital.univalle.edu.co:8080/bitstream/10893/2192/1/Clima%20Organizacional%20y%20su%20Diagnostico.pdf>.
- Gellerman, SW. (1960). *People, problems and profits*. New York: Mc Graw Hill.
- Gonçalves A. (1997). Dimensiones del clima organizacional. Recuperado de <http://www.geocities.ws/janethqr/liderazgo/130.html> el 1/12/2015.
- Hall, R. (1996). *Organizaciones: Estructuras, procesos y resultados*. 6a. ed. México: Prentice Hall.
- Lewin, K. (1951). *Field theory and Social Science*. New York: Harper.
- Likert, R. (1967). *New patterns of management*. New York: Mc Graw Hill.
- Litwin, G. y Stringer, R. (1968). *Motivation and organizational climate*. Boston: Harvard Business School Press.
- Maslow A. (2007). *El Hombre Autorealizado*, Barcelona: Editorial Kairós.
- Méndez C. (2006). Clima Organizacional en Colombia. *El IMCOC: un método de análisis para su intervención*. Colombia: Centro Editorial Universidad del Rosario.
- Morgan G. (1996). *Images of organization* SAGE Publications. California-USA: H. Hall.
- Robbins, S. y Tomothy, J. (2009). *La percepción y la toma de decisiones individual*. México, D.F.: Prentice Hall.

- Rodríguez, D. (1999). *Diagnóstico Organizacional*. Chile: Ediciones Universidad Católica de Chile.
- Salazar, E., Guerrero, P., Machado, R., Cañedo, A. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *Revista Cubana de Información en Ciencias de la Salud (ACIMED)* (4), p. 20.
- Sandoval, C. (2004). *Concepto y dimensiones del clima organizacional. Hitos de ciencias económico-administrativas*. México: UJAT.
- Schein, E. (1973). *Consultoría de procesos, su papel en el desarrollo organizacional*. Fondo Educativo Interamericano S.A., p.10.
- Seisdedos, N. (1996). *El clima laboral y su medida. Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*. [s. l.]: [s. e.]
- Vergara, L. (1989). *La cultura organizacional en una institución de educación superior*. (Tesis doctoral). Universidad Simón Bolívar, Venezuela.

Factores psicológicos

- Aceves, J. (1991). *Psicología General*. México: Publicaciones Cruz.
- Casademunt, A., Gutiérrez, A. y Montes, J. (2012). La implicación emocional en el puesto de trabajo: Un estudio empírico. *Intangible capital*, 8 (2), p. 364-405.
- Casillas, T. (2017) *Factores psicológicos como parte del clima organizacional en la UACA UAZ*. (Tesis de maestría). Universidad Autónoma de Zacatecas, México.
- Dailey, R. (1990). *Comportamiento Organizacional*. Gran Bretaña: Edinburgh Business School.
- Díaz, C. (2012). *Factores del comportamiento organizacional que influyen en el desempeño de los equipos de trabajo en instituciones de educación superior un caso de estudio*. Universidad Autónoma de Querétaro.
- Domjan, M. (2003). *Principios de aprendizaje y conducta*. México: Wadsworth.
- Hellriegel, D., Slocum, J., y Woodman, R. (1999). *Comportamiento Organizacional*. México: International Thomson.
- Krech, D., & Crutchfield, R. (1972). *Sociedad Individual*. México: Mc Graw Hill.
- OIT. (1986). *Factores psicosociales en el trabajo: reconocimiento y control*. Ginebra: OIT.
- Robbins, P. y Judge, A. (2013). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson.
- Rojas, P., M. E. (2004). La conducta individual como respuesta a los factores formales organizacionales. *Academia*. Universidad de los Andes, 3(6).

Características personales

- Alas, R. (2008). Employees' Willingness to Participate in Implementation of Organizational Change. *Organizacijų Vadyba: Sisteminiai Tyrimai*, 7-15.
- Carmona, E., Chávez, R. y Palomo S. (2017). Características personales como un factor determinante del Clima Organizacional en la UACA UAZ en XI Congreso Convención Empresarial. [s.l.]

- Clement, K., & Roberts Hartung, S. (2017). Social Justice and legal writing collaborations. Promoting student engagement and faculty fulfillment. *DePaul Journal for Social Justice*, 1-18.
- Constantinescu, V. (2014). Mobbing: Psychological Terror in the Workplace. *Proceedings of the Scientific Conference AFASES 2*. p. 511-514.
- Esteban-Guitart, M., Rivas, D., M. J. y Pérez, D. (2012). Empatía y tolerancia a la diversidad en un contexto educativo intercultural. *Universitas Psychologica*, p. 415-426.
- Hang, G., Harms, P. y Bai, Y. (2017). Nightmare Bosses: The Impact of Abusive Supervision on Employees' Sleep, Emotions, and Creativity. *Journal of Business Ethics*, p. 21-31.
- Iverson, R. (1996). Employee acceptance of organizational change: the role of organizational commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, p.122-149.
- Jones, C. & Saundry, R. (2012). The practice of discipline: evaluating the roles and relationship between managers and HR professionals. *Human Resource Management Journal*. p. 252–266.
- Wiley, J. (2014). Using Employee Opinions about Organizational Performance to Enhance Employee Engagement Surveys: Model Building and Validation. *People & Strategy*, p. 38-49.
- Xiaojun, Z. (2017). Knowledge Management System Use and Job Performance: A Multilevel Contingency Model. *MIS Quarterly*, p. 811-840.
- Zhi-Xia, C., & Hong-Yan, W. (2017). Abusive Supervision and Employees' Job Performance: A Multiple Mediation Model. *Social Behavior & Personality: An International Journal*, p. 845-858.

Ambiente social

- Balarezo, T. (2014). *La comunicación organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa San Miguel Drive*. Ecuador: Universidad Técnica de Ambato.
- Bohórquez, J. y Cruz, O. (2012). El concepto de equipo en la investigación sobre efectividad en equipos de trabajo. *Estudios Gerenciales*, 28(123), p. 121-132.
- Fernández, D. (2015). *El Ambiente Social como parte del Clima Organizacional de la Unidad Académica de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Zacatecas*. (Tesis de maestría). Universidad Autónoma de Zacatecas, México.
- Henry, G. (2001). El ambiente social, *Investigación & Desarrollo*. Redalyc.
- Munduate L. y Alcaide, M. (1993). Estilos de gestión del conflicto interpersonal entre las organizaciones. *Revista de Psicología Social*, 8(1), p. 47-68
- Páez, L. y Egidio, D. (2000). Comunicación en instituciones y organizaciones: una aproximación teórico analítica a su diversidad conceptual. *Revista Latina de Comunicación Social*, (35), p.15.

- Range, J. y Gratero, C. (2010). Habilidades sociales para el fortalecimiento del trabajo en equipo en las organizaciones educativas. *INGENIERIAUVM*, 4(2), p. 216-228.
- Real Academia Española. (2014). *Diccionario de la Real Academia Española de la Lengua*.
- Redorta, J. (2001). *Como analizar los Conflictos. La Tipología de conflictos como herramienta de medición*. Madrid: Espasa Libros.
- Sagredo, A. (2013). Clima Organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. *Revista Cubana de Salud Pública*, 39(2), p. 385-393.
- Salazar, J., Guerrero J., Machado, Y. y Castañeda A. (2009). Clima y Cultura Organizacional: Dos componentes esenciales en la productividad laboral. *ACIMED*, 20 (4), p. 67-75.

Ambiente físico

- Carmona, E., Chávez, R. y Palomo, S. (2016). Ambiente físico y tecnología, componentes del clima organizacional: percepción a nivel de facultad de una universidad en México. *Revista Global de Negocios*, p. 1-14.
- Cubillos B., Velásquez F. y Reyes M. (2014). Plan de mejoramiento de variables del clima organizacional que afectan al desempeño laboral en una entidad del Estado. *Suma de Negocios*. [s. p.].
- De Bono, E. (1994). *Ideas para profesionales que piensan*. España: Paidós, saicf.
- Gómez, S. (2016). *Los Factores Físico y Social dentro del Clima Organizacional en la Presidencia Municipal de Zacatecas*. (Tesis de maestría). Universidad Autónoma de Zacatecas, México.
- Granada, H. (1984). *Percepción y medio ambiente: aproximación a un escenario con dos actores. cuadernos de psicología*. Cali: Universidad del Valle.
- Mayo, E. (1945). *The Human Problems of an Industrial Civilization*. Londres: Routledge.
- Mcclelland, D. (1951). *Personality*. Nueva York: Dryden Press.
- _____. (1961). *The Achievement Motive*. Princenton: Van Nostrand.
- Neira, M. (2010). *La riqueza de las empresas depende de la salud de los trabajadores*. Suiza: Organización Panamericana de la Salud.
- Ortiz, J., Daza, A. y Labarcés, C. (2014). La cultura organizacional de los operadores turísticos de Santa Marta 2012-2013. *Clío América*, p. 32.
- Robbins, S. y Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. (Decimotercera ed.). México: Pearson.
- Salazar J. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *ACIMED*. 20(4). [s. p.].

Estructura Organizacional

- Brunet, L. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones*. México: Trillas.
- Carreón, J. (2015). *Percepción de los integrantes de la UACA UAZ acerca de la Estructura*

Organizacional como parte del Clima Organizacional. Universidad Autónoma de Zacatecas, México.

- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. Bogotá: Mc. Graw-Hill.
- González, G. (2003). *Organización y Gestión de Centros Escolares*. Madrid, España: Pearson.
- Mintzberg, H. (1984). *La estructuración de las organizaciones*. España: Ariel.
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educación.
- Rodríguez, D. (2001). *Gestión Organizacional*. Universidad Católica de Chile.
- Tito, P. (2003). El trabajador es el recurso más valioso de que disponen las empresas. *Gestión en el Tercer Milenio. Revista de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas*.

Comunicación

- Alvarado, A. (2007). *Clima y comunicación organizacional en el sector educativo. El caso del Instituto Tecnológico de los Mochis*. México: Universidad Autónoma Metropolitana.
- Balarezo, T., Byron D.T, Cerón M. (2014). *La Comunicación Organizacional Interna y su incidencia en el Desarrollo Organizacional de la Empresa SAN MIGUEL DRIVE*. (Tesis). Universidad Técnica de Ambato.
- Brønstrup, C., Godoi, E. y Ribeiro, A. (2007). Comunicación, lenguaje y comunicación organizacional. *Signo y pensamiento*, p. 26-37.
- Canale, M. (1995). *Competencia comunicativa: documentos básicos en la enseñanza de lenguas extranjeras*. (coord. Miquel Llobera Cànaves). [s.l.] [s.e.].
- Dávila, J. (2016) *La Comunicación como Factor del Clima Organizacional de la Unidad Académica de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Zacatecas*. (Tesis de maestría). Universidad Autónoma de Zacatecas, México.
- Egidos, D., Páez, L. (2000, noviembre). Comunicación en instituciones y organizaciones: una aproximación teórico-analítica a su diversidad conceptual. *Revista Latina de Comunicación Social*. 3, [s. p.].
- Hayes P. y Baird, J. (2000). *Communication for Business and the Professions*. 8th Edition. [s. l.] [s. e.].
- Maass, M. (1998). La Comunicación como factor de cambio en una organización en *Espacios de Comunicación*. 3. p. 159-173.
- Rebeil, M. (2006). *Comunicación estratégica en las organizaciones*, México: Trillas.
- Rivera, A., Rojas, L., Ramírez, F. y Álvarez, T. (2005). La comunicación como herramienta de gestión organizacional. *Negotium/ Ciencias Gerenciales*, p. 32-48.
- Saladrigas, H. (2005). Comunicación organizacional: Matrices teóricas y enfoques comunicativos. *Revista Latina de Comunicación Social*, p. 1-13.

Sánchez de Armas, M. (2011). Cultura y comunicación organizacional. *Revista mexicana de comunicación*, p. 34.

Wiener, N. (1981). *Cibernética y sociedad*. México: Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología.

Liderazgo

Alas, R. (2008). Employees' Willingness to Participate in Implementation of Organizational Change. *Organizacijų Vadyba: Sisteminių Tyrimai*, p. 7-15.

Carmona, E., Chávez, R. y Palomo, S. (2017). Liderazgo como un factor determinante del Clima Organizacional en la UACA UAZ en XV Congreso Internacional de Análisis Organizacional.

Clement, K., & Roberts Hartung, S. (2017). Social Justice and legal writing collaborations. promoting student engagement and faculty fulfillment. *DePaul Journal for Social Justice*, p. 1-18.

Constantinescu, V. (2014). Mobbing: Psychological Terror in The Workplace. *Proceedings of The Scientific Conference AFASES 2*, p. 511-514.

Esteban-Guitart, M., Rivas D. y Pérez D. (2012). *Empatía y tolerancia a la diversidad en un contexto educativo intercultural*. Universitas Psychologica.

Hang, G., Harms, P. y Bai, Y. (2017). Nightmare Bosses: The Impact of Abusive Supervision on Employees' Sleep, Emotions, and Creativity. *Journal of Business Ethics*, p. 21-31.

Iverson, R. (1996). Employee acceptance of organizational change: the role of organizational commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, p. 122-149.

Jones, C., & Saundry, R. (2012). The practice of discipline: evaluating the roles and relationship between managers and HR professionals. *Human Resource Management Journal*, p.252-266.

Wiley, J. (2014). Using Employee Opinions about Organizational Performance to Enhance Employee Engagement Surveys: Model Building and Validation. *People & Strategy*, p. 38-49.

Xiaojun, Z. (2017). Knowledge Management System Use and Job Performance: A Multilevel Contingency Model. *MIS Quarterly*, p. 811-840.

Zhi-Xia, C., & Hong-Yan, W. (2017). Abusive Supervision and Employees' Job Performance: A Multiple Mediation Model. *Social Behavior & Personality: An International Journal*, p. 845-858.

Tecnología

Aldrich, H. (1972). Technology and Organizational Structure: A Reexamination of the Findings of the Aston Group. *Administrative Science Quarterly*, 17(1), p. 26-43.

Aleinand, D (s/f) *Técnica*. Recuperado de <http://www.academia.edu/3751959/T%C3%A9cnica>.

- Carmona, E., Chávez, R. y Palomo, S. (2016). Ambiente Físico y Tecnología, Componentes del Clima Organizacional: Percepción a Nivel de Facultad de una universidad en México. *Revista Global de Negocios*. 4(5), p.1-13.
- Ortega, B., Hoyos, M. y Martínez, J. (2006). Análisis del comportamiento empresarial en la adopción de tecnología. *Universia Business Review*. (10), p. 54-65.
- Peterson, R. (1975). The Interaction of Technological Process and Perceived Organizational Climate in Norwegian Firms. *Academy Of Management Journal*. 18(2), p. 288-299. doi:10.2307/255531.
- Restrepo-Rivas, L. (1999). Las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones en la empresa. Recuperado de <http://luisguillermo.com/TIC.pdf>.
- Singh, J. (1986). Technology, size, and organizational structure: a reexamination of the Okayama study data. *Academy of Management Journal*. 29(4). P. 800-812. doi:10.2307/255946.

Motivación

- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos, El capital humano de las organizaciones*. (Octava edición). [s.l.]: Mc Graw Hill Interamericana
- H. Schein, E. (1973). *Consultoría de procesos, su papel en el desarrollo organizacional*. Fondo Educativo Interamericano S.A., p.10.
- Herzberg, F. (2005). *Motivation-hygiene theory. Organizational behavior one: Essential theories of motivation and leadership*. New York: eds JB Miner, ME Sharpe Inc.
- Kovach, K. (1987). What motivates employees? Workers and supervisors give different answers. *Business Horizons*, 30. p.58-65.
- Méndez, C. (2006). *Transformación Cultural de las Organizaciones, Un modelo para la gestión del cambio*. Universidad del Rosario. Colombia: Editorial Limusa.
- Morgan, G., (1991). Imágenes de la Organización. *Alfa Omega*. México, D.F.: [s.e.].
- Nhat Nguyen Cong; Dung Nguyen Van (2013, junio). Effects of Motivation and Job satisfaction on employees' Performance at Petrovietnam Nghe an Construction Joints Stock Corporation (PVNC). *International Journal of Business and Social Science*. 4(6).
- Reyes, E. (2015). *La Motivación como parte del Clima Organizacional de la Unidad Académica de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Zacatecas*. (Tesis de maestría). Universidad Autónoma de Zacatecas, México.
- Vroom, V. (1964). Work and motivation. *New York John Wiley & Sons*.

Vinculación

- Hernández, E. (2015). *La Vinculación Como un Factor integrante del Clima Organizacional de la Unidad Académica de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Zacatecas*. (Tesis de maestría). Universidad Autónoma de Zacatecas, México.
- Haaz, H. (S.F.). *La Vinculación de las instituciones de Educación Superior con los sectores sociales y productivos (S/E)*. Recuperado de [Http://Www.Imcyc.Com/50/Simposio09/Educacion_Superior/Mesa3/M3unamhaaz.Pdf](http://www.imcyc.com/50/Simposio09/Educacion_Superior/Mesa3/M3unamhaaz.Pdf).
- Moctezuma, P. y Mungaray, A. (1996). *La reorganización universitaria orientada por la vinculación*. México: ANUIES.
- Sánchez, C., Caballero, A. y J. A. (2003). La vinculación en las instituciones de educación superior y en las universidades. *Instituto De Investigaciones Jurídicas*, serie Estudios Jurídicos. México: UNAM.

Valores

- Barba, J. (2003). *Presencia del pensamiento Acalitense contemporáneo XVII* [s/e].
- Carmona, E., Chávez, R. y Palomo, S. (2014). Diferencia de percepción del clima organizacional de los estudiantes de la UACyA UAZ con respecto a programa de estudios, semestre y sexo. *II SIIAE*. Universidad Autónoma de Zacatecas, México.
- Frondizi, R. (1992). *¿Qué son los valores? Introducción a la axiología*. México: Fondo de Cultura Económica.
- _____ (1997). *Introducción a los problemas fundamentales del hombre*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Jiménez, J. (2008). *El Valor de los valores en las organizaciones*. COGRAF Comunicaciones.
- Martínez, E. (2009, enero). Product and Process Innovation: Persistence and Complementarities. *European Management Review*. 6. [s.p.].
- Olagree T. (1995). Valor y valoración. *Enciclopedia de Bioética* [CD ROM].
- Ortega y Gasset, J. (1973): *Obras completas*. 6. Madrid: Revista de Occidente.
- Ortega, P. y Mínguez, R. (2001). *Los valores en la educación*. Barcelona: Ariel.
- Pascual A. (1991). Valores tradicionales, nuevos valores y educación en España. *Seminario Educación y Valores en España*.
- Robbins, S., y Judge, T. (2009). *La percepción y la toma de decisiones individual*. México, D.F.: Prentice Hall.
- Rollo, M. (2000). *El dilema del hombre*. Trad. Ares, D. y Wald, M. 2ª edición. Barcelona: Gedisa.
- Valadez, P. (2015). *Valores en los alumnos, docentes y administrativos en la UACyA como base del Clima Organizacional*. (Tesis de maestría). Universidad Autónoma de Zacatecas, México.
- Valbuena, M., Morillo, R. y Salas, D. (2006). *Sistema de valores en las organizaciones*. *Omnia*. [s.l.]: [s.e.].

Objetivos

- Daft, R. (2007). Teoría y diseño organizacional. *Cengage Learning*. p.2015 – 669.
- Hardy, C. (1991). *Pluralism, Power and Collegiality in Universities*. [s.l]: [s.e.]
- Kotler y Armstrong (2001). Principles of Marketing. *Prentice Hall*. p.2001 – 785.
- Lamb, Hair & McDaniel, (1998) *MARKETING 4/E*. International Thomson Editores, p. 691.
- Mayorga, D. (2013). *Análisis de la percepción que tienen los integrantes de la UACyA sobre los objetivos organizacionales*. (Tesis de maestría). Universidad Autónoma de Zacatecas, México.
- Meggison, Mosley y Pietro (1988). *Administración, concepto y Aplicaciones*. Sexta edición. México: CECSA.
- Stoner, F. (1996). *Administración*. Sexta edición. México: [s.e.].

Toma de decisiones

- Acevedo, Adolfo. (2010). Herramienta para superar el dilema gerencial: Toma de decisiones o resolución de problemas. *Producción y Gestión*. [s.p.].
- Fincowsky, E. (2010). *Toma de decisiones empresariales*.
- Martínez, P. (2010). La importancia de la toma de decisiones.
- Ramírez, M. (2010). Sistemas de Información para la empresa. *Publicaciones de la Universidad Alicante*. [s. p.].
- Robbins, S. y Judge, T. (2009). *La percepción y la toma de decisiones individual*. México, D.F.: Prentice Hall.
- Sánchez, Y. (2017). *La toma de decisiones como factor del clima organizacional de la Unidad Académica de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Zacatecas*. (Tesis de maestría). Universidad Autónoma de Zacatecas, México.

ÍNDICE

5	PRÓLOGO
7	INTRODUCCIÓN
11	CLIMA ORGANIZACIONAL
14	Dimensiones
20	Conceptualización
24	Organizaciones abiertas
27	MÉTODO
29	LOS TRECE FACTORES DE ANÁLISIS DE LA PERCEPCIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL
29	Factores psicológicos
35	Características personales
42	Ambiente social
52	Ambiente físico
58	Estructura organizacional
65	Comunicación
75	Liderazgo
81	Tecnología
87	Motivación
97	Vinculación
104	Valores
112	Objetivos
117	Toma de decisiones
125	LAS ORGANIZACIONES
	Unidad Académica de Contaduría y Administración de la Universidad
125	Autónoma de Zacatecas (UACA UAZ)
	Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires
130	(FCE UBA)
	Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad
135	Castilla – La Mancha (FCEE UCLM)
141	Presidencia Municipal de Zacatecas (PMZ)
	Junta de Protección y Conservación de Monumentos y Zonas Típicas del
146	Estado de Zacatecas (JPCMZT)
153	CONCLUSIONES
153	Los factores
158	Tipologías del clima organizacional

165 ANEXOS

Anexo 1. Acceso al cuestionario de clima organizacional

Anexo 2. Hoja de cálculo de los análisis de los factores de las instituciones de estudio

Anexo 3. Hoja de cálculo de análisis generales de las instituciones de estudio

167 BIBLIOGRAFÍA

*Percepciones del clima organizacional.
Visiones de diferentes instituciones.,*
se terminó de imprimir el 25 de julio de 2019
en los talleres de Integra. Arista número 2086,
colonia Villaseñor, 44600, Guadalajara, Jalisco, México.

La edición constó de 300 ejemplares.

Policromía Servicios Editoriales S. de R. L. de C. V.
Calle Escuela Normal número 401-1, colonia Sierra de Álica,
98050 Zacatecas, Zacatecas, México.
www.sepolicromia.com
policromiaediciones@gmail.com

Cuidado de edición:
Yolanda Alonso, edición
Miguel Ángel Cid, diseño editorial
Alba Hernández, corrección
José Manuel Taboada, diagramación

