



---

## EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN INSTITUCIONES ACADÉMICAS: UN ESTUDIO EXPLORATORIO

*Autores:*

*Idolina Bernal González*

*Centro de Innovación y Transferencia del Conocimiento-Universidad Autónoma de Tamaulipas.  
Centro Universitario "Adolfo López Mateos" C.P. 87149, Teléfono 834 318-18-00 ext. 2493,  
Ciudad Victoria, Tamaulipas.*

*ibernal@uat.edu.mx. Nacionalidad Mexicana.*

*Gabriela María Farías Martínez*

*Escuela de Negocios, Humanidades y Ciencias Sociales-Instituto Tecnológico de Monterrey,  
Campus Monterrey.  
Avenida Eugenio Garza Sada 2501 Sur, Colonia Tecnológico, C.P. 64849, Teléfono 818 358-20-  
00, Monterrey, Nuevo León.*

*gabriela.farias@itesm.mx Nacionalidad Mexicana.*

*Norma Angélica Pedraza Melo*

*Centro de Innovación y Transferencia del Conocimiento-Universidad Autónoma de Tamaulipas.  
Centro Universitario "Adolfo López Mateos" C.P. 87149, Teléfono 834 318-18-00 ext. 2493,  
Ciudad Victoria, Tamaulipas.*

*napedraza@uat.edu.mx Nacionalidad Mexicana.*

*Jesús Lavín Verástegui*

*Centro de Innovación y Transferencia del Conocimiento-Universidad Autónoma de Tamaulipas.  
Centro Universitario "Adolfo López Mateos" C.P. 87149, Teléfono 834 318-18-00 ext. 2493,  
Ciudad Victoria, Tamaulipas.*

*jelavin@uat.edu.mx Nacionalidad Mexicana.*

*Fecha de envío: 20/Marzo/2015*

*Fecha de aceptación: 21/Mayo/2015*

---

## **Resumen**

El presente estudio tiene por objetivo analizar el clima organizacional que se experimenta en instituciones educativas del sector público y privado, adscritas a los niveles académicos de educación básica, media superior, superior y posgrado. La investigación se abordó con enfoque cuantitativo. La muestra del estudio corresponde a 56 centros de educación. Para el análisis de los datos se aplicó análisis factorial, determinación de medias, prueba t de *student* y anova de un factor. Dentro de los principales resultados se identifica un clima organizacional inadecuado, siendo el factor de recompensa el componente de mayor insatisfacción por parte de los encuestados.

**Palabras clave:** calidad del servicio, clima organizacional, desempeño docente, institución educativa, sector privado.

## **Abstract**

The present study aims to analyze the organizational climate that is experienced in educational institutions in the public and private sector, attached to academic levels of basic education, upper middle, higher and postgraduate. The research was discussed with quantitative approach. The study sample corresponds to 56 education centers. For the analysis of the data factor analysis, determination of means, Student's t test and one-way ANOVA was applied. Among the main results inadequate organizational climate is identified, reward factor being the largest component dissatisfaction of respondents.

**Keywords:** service quality, organizational climate, teaching performance, educational institution, private sector.

## **Introducción**

Uno de los aspectos que mayor influencia tienen en el comportamiento y satisfacción del capital humano, es el clima organizacional, fenómeno que determina los sentimientos y motivaciones de las personas, además de repercutir en el rendimiento, calidad del trabajo, productividad laboral, bienestar de los trabajadores y demás elementos importantes para el buen funcionamiento de la organización (Peraza y García, 2004; Cárdenas, Arciniegas y Barrera, 2009).

Al estudiar el clima organizacional (CO) en instituciones educativas se logran identificar áreas de oportunidad que se traducen en el insumo estratégico para incrementar el nivel de productividad y desempeño docente, puesto que fomentar condiciones laborales óptimas a los prestadores de la educación contribuye al buen funcionamiento del sistema escolar, logrando alcanzar las metas académicas en materia de calidad en los servicios (Caligiore y Díaz, 2003; Sacca, 2010; Chávez, 2011).

Ante este panorama, la presente investigación tiene la finalidad de analizar el clima organizacional en 56 escuelas del sector público y privado y describir, desde la percepción de los encuestados, los factores que presentan áreas de mejora, a fin de que con los resultados obtenidos se puedan tomar decisiones efectivas que coadyuven a un mejor ambiente de trabajo y con ello, una mejor prestación de servicios educativos. Por lo que se establecen las siguientes interrogantes específicas de esta indagación: PI1¿Cuáles son los factores determinantes del clima organizacional desde la percepción de los encuestados?; PI2¿Cuál es la percepción de los encuestados respecto a las dimensiones del clima organizacional en base al modelo de Litwin y Stringer? y PI3¿Existen diferencias significativas de las variables de edad, sexo, escolaridad, estado civil, cargo que desempeña el encuestado, tipo de contratación y antigüedad en el puesto versus las dimensiones del clima organizacional en las instituciones académicas analizadas?

El documento inicia con una breve explicación sobre el constructo de clima organizacional, su alcance e importancia. Posteriormente, se presenta el diseño metodológico de esta investigación y se expone, seguido de ello, los resultados obtenidos de la indagación, para finalmente presentar las conclusiones a que dio lugar el presente estudio.

### **El clima organizacional: alcance e importancia**

De acuerdo con estudiosos del tema (Sánchez, 2006; Gan, 2007; Raudales, 2012; Solines, 2013; Bernal, Pedraza y Sánchez, 2015), los primeros acontecimientos que refieren al análisis del clima organizacional se remontan al experimento efectuado por el sociólogo Elton Mayo, entre los años 1927 a 1939 en las fabricas *Hawthorne* pertenecientes a la compañía *Western Electric*, donde a través de una serie de ensayos sobre las características físicas del ambiente de trabajo (iluminación, temperatura, períodos de descanso, entre otros) se logra demostrar que la mejora en las condiciones laborales eleva la productividad y satisfacción de los empleados.

Así mismo, los resultados del experimento realizado por Mayo y sus colegas, concluyen que aspectos del CO tales como las relaciones humanas, el sentido de pertenencia y el reconocimiento personal, son factores determinantes en la motivación y desempeño de las personas, lo cual deja ver la importancia por brindar un ambiente de trabajo que favorezca el bienestar de los individuos y con ello su rendimiento laboral. Sin embargo, cabe destacar que según Brunet (1987) y Silva (1992) fue hasta dos décadas después cuando el término de CO cobra importancia en el área de la psicología organizacional e industrial, al ser introducido por primera vez en 1960 por Gellerman, quien influenciado por la escuela de la gestalt y la escuela

funcionalista recomienda determinar las actitudes, objetivos y tácticas de las personas que integran la organización, a fin de establecer denominadores comunes en su comportamiento.

Por definición, el clima organizacional consiste en el conjunto de propiedades del ambiente interno en que opera la organización, las cuales de manera directa o indirecta influyen sobre la conducta, motivación y percepciones de los trabajadores (Litwin y Stringer, 1968; Brunet, 1987; Silva, 1996). En complemento, Pérez de Maldonado (1997; 2000) señala que el CO es un fenómeno socialmente constituido por las interacciones entre los individuos y las condiciones de trabajo, mismas que dan significado a las expectativas individuales y grupales. Por último, Forehand y Gilmer (1964) y Sacca (2010), mencionan que el CO se define como una cualidad objetiva, relativamente perdurable y fácilmente medible en la organización que distingue a una organización de otra y que puede intervenir en aspectos como el comportamiento individual y los estilos de dirección.

Analizar estas definiciones permite identificar una serie de características que detallan la estructura y alcance del CO. Por ejemplo, se puede señalar:

1. Es un fenómeno generalmente perdurable en el tiempo.
2. Refleja la personalidad de la institución.
3. Sus características son percibidas directa o indirectamente por los miembros de la organización.
4. Tiene repercusiones en el comportamiento de las personas, y viceversa, las actitudes y conductas de los individuos influyen en el clima de la organización.
5. Es afectado por variables como el estilo de dirección, sistemas de contratación y despidos, las políticas y procedimientos de la gestión.
6. La insatisfacción laboral puede ser indicador de un mal clima laboral.

7. Influye en los factores organizacionales y la motivación del personal.
8. Permite integrar la persona, los grupos y la organización en general.

Según García, Mercado, Sotelo, Vales, Esparza y Ochoa (2011), estudiar el CO en instituciones educativas es para todos los entes involucrados, una oportunidad para mejorar y potencializar los procesos internos de la docencia y generar ventaja competitiva sobre otras organizaciones del sector, puesto que Chávez (2011) afirma que desarrollar entornos laborales propicios en los centros de educación incentiva la eficacia y el compromiso del personal docente, debido a que el adecuado ambiente de trabajo favorece el comportamiento y desempeño laboral de las personas, aspecto que en el común de los casos, influye directamente en la calidad de la educación que se brinda al alumnado.

Se refuerza lo anterior con lo expuesto por Montes (2013) y Rodríguez (2004) quienes mencionan que diagnosticar el CO en los planteles de educación resulta indispensable para determinar las características psicosociales, que integradas en un procedimiento dinámico, confieren personalidad al centro escolar y condicionan el logro de las metas académicas, ya que el fenómeno del CO es factor que incide en la mejora continua de los procesos de enseñanza-aprendizaje y la calidad educativa en los ámbitos pedagógico y curricular.

Investigaciones realizadas respecto al análisis del CO en el contexto del sector educativo, evidencian el interés que las escuelas han brindado hacia el ambiente de trabajo en que labora el personal, con la finalidad de otorgar las condiciones propicias para su desarrollo profesional. Un ejemplo preciso es el estudio realizado por Hesse, Gómez y Bonales (2010) quienes concluyen en su investigación que un adecuado CO en centros escolares promueve el bienestar del recurso humano, posibilitando así un mejor desempeño laboral y productividad de los actores educativos.

De igual forma, la indagación expuesta por Sacca (2010) afirma que un buen clima organizacional en instituciones académicas favorece el desempeño del docente, por lo que se recomienda propiciar ambientes altamente motivadores que promueven la eficiencia en educación y permita impulsar la participación de personal académico calificado y comprometido con sus actividades. Aunado a ello, la investigación de Garro y Mendoza (2012) advierte que el quehacer educativo requiere un CO idóneo, apto para fomentar la actitud crítica, colaboración, y participación de todos los entes involucrados en la calidad educativa. Lo anterior debido a que Valle (1995) comenta que el comportamiento de las personas prestadoras de la educación, tienen influencia intangible sobre los educandos.

Es decir, el clima organizacional en las escuelas no solo incide en factores de eficacia y eficiencia administrativa, sino en la formación integral de los estudiantes que reciben, captan e imitan las conductas de sus educadores (Bermúdez y Rincón, 2013), aspecto que hace inherente la necesidad de realizar evaluaciones constantes del desempeño y condiciones de trabajo en las que laboran los actores de la educación, ya que las escuelas son instituciones destinadas a brindar una adecuada formación a todos los alumnos. De aquí que Cárdenas, et al. (2009) destacan la importancia de implementar modelos de intervención que fortalezcan aspectos como la estructura jerárquica, cohesión del grupo, innovación, comunicación, relaciones interpersonales y en general las condiciones del clima organizacional, a fin de otorgar servicios confiables a la comunidad estudiantil.

En síntesis, estudiar el clima organizacional se convierte en área de oportunidad para las organizaciones académicas que buscan implementar prácticas didácticas que conlleven a la mejora continua en sus procesos educativos, motivo por el cual la presente investigación centra su interés en analizar esta variable a fin de conocer la forma en que los empleados perciben su

ambiente de trabajo, esto con la finalidad de identificar aspectos susceptibles de mejora en beneficio de la organización y los educandos. Lo anterior, debido a las constantes demandas que presenta la sociedad hacia una educación que fomente el desarrollo integral de alumnos y maestros y donde el ambiente laboral juega papel importante en la gestión de estos servicios.

### **Diseño metodológico de la investigación**

Para dar respuesta a los cuestionamientos de esta investigación se abordó el estudio con enfoque cuantitativo, para ello se aplicó cuestionario en la recolección de los datos. Se estudió el fenómeno del CO desde la percepción de los encuestados, a fin de caracterizar esta variable en las instituciones académicas analizadas (Dhake, 1989; Münch y Ángeles, 2007; Hernández, Fernández y Baptista, 2010; Méndez, Namihira, Moreno, y Sosa, 2011).

Dentro de las respuestas tentativas a las preguntas específicas de investigación, definidas en el presente estudio, y con fundamento en la revisión de literatura desarrollada, se establecen las siguientes hipótesis descriptivas:

HI1: Los factores determinantes del CO son estructura, responsabilidad, recompensa, riesgo, afecto, apoyo, normas, conflicto e identidad.

HI2: Se percibe un clima organizacional adecuado en las instituciones académicas analizadas.

HI3: Existen diferencias significativas de las variables de edad, sexo, escolaridad, estado civil, cargo que desempeña el encuestado, tipo de contratación y antigüedad en el puesto versus las dimensiones del CO.

Para la operacionalización de la variable de estudio, que refiere al CO, se diseñó un instrumento (cuestionario) basado en la escala propuesta por Litwin y Stringer (1968). Se fundamentó esta decisión, por ser uno de las escalas de mayor validación y aplicabilidad para evaluar el clima



organizacional en instituciones del sector educativo (Mejías, Reyes y Arzola, 2006; Villafranca, 2010; Alcalá, 2011; Sotelo, Figueroa, Arrieta y Solís, 2012). No obstante, se realizó la adaptación de la misma, al traducirse el cuestionario del idioma inglés al español y adaptarlo al contexto de investigación, lo cual dio como resultado el diseño de un instrumento de medición conformado por tres secciones.

Sección I Datos Generales del encuestado. Considera siete variables cualitativas respecto al cargo que desempeña la persona encuestada, tipo de contratación, antigüedad en el puesto, estado civil, edad, sexo y escolaridad.

Sección II Percepción del clima organizacional en instituciones educativas (operacionalización de la variable de estudio, detalle en el Anexo 1). Integrada por 53 ítems, distribuidos en nueve dimensiones (estructura, recompensa, responsabilidad, riesgo, afecto, normas, apoyo, conflicto e identidad), con opción de respuesta tipo Likert de cinco puntos, donde 1=Totalmente en desacuerdo, 2=En desacuerdo, 3=Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4=De acuerdo y 5=Totalmente de acuerdo.

Sección III Recomendaciones sobre el ambiente de trabajo. Conformada por una pregunta abierta acerca de qué se recomienda para mejorar el clima organizacional de la institución.

La muestra cuantitativa no probabilística (Cea D' Ancona, 2001) estuvo conformada por 56 agentes educativos que representaban a 56 centros escolares del sector público y privado que se encontraban tomando un curso de formación continua en el Instituto Tecnológico de Monterrey, campus Monterrey. La aplicación del cuestionario se realizó vía internet, por medio del programa *Qualtrics*, en el mes de noviembre 2014.

Para el análisis de los datos, se aplicó análisis factorial y determinación de medias sobre la valoración de las dimensiones del CO, a través del uso del *software* estadístico SPSS versión 20.

De igual forma, se utilizó la prueba t de *student* y anova de un factor a fin de contrastar las medias obtenidas de cada dimensión, con las variables cualitativas del estudio.

Para la confiabilidad de la escala de medición se determinó el Alfa de Cronbach, mismo que de acuerdo con Huh, Delorme y Reid (2006) debe ser mayor a .60 en investigaciones exploratorias, a fin de garantizar que el instrumento sea confiable (ver Tabla 2).

## **El CO en instituciones académicas del sector público y privado: principales resultados**

### **Caracterización de los encuestados en el estudio**

Dentro de las principales características que describen a los sujetos de estudio en la presente investigación (Tabla 1) resaltan que en su gran mayoría desempeñan cargos administrativos de base (42.8% y 89.3% respectivamente), más del 50% es joven en el puesto que desempeña (de 0 a 5 años), en su mayoría se encuentran solteros y con un rango de edad de 34 a 41 años. De igual forma se determina que en mayor porcentaje los encuestados fueron de sexo femenino y predomina el nivel licenciatura en su grado de estudios.

Tabla 1. Datos sociodemográficos de los encuestados

<b>1. Cargo que desempeña</b>	Directivo <u>28.6%</u>	Docente <u>28.6%</u>	Administrativo <u>42.8%</u>
<b>2. Tipo de contratación</b>	De Base <u>89.3%</u>	Por horas <u>5.4%</u>	Por contrato <u>5.4%</u>
<b>3. Antigüedad en el puesto</b>	De 0 a 5 años <u>57.1%</u> De 16 a 20 años <u>8.9%</u>	De 6 a 10 años <u>19.6%</u> Más de 21 años <u>3.6%</u>	De 11 a 15 años <u>10.7%</u>
<b>4. Estado civil</b>	Casado <u>39.3%</u>	Divorciado <u>7.1%</u>	Soltero <u>42.9%</u> Unión libre <u>8.9%</u> Viudo(a) <u>1.8%</u>
<b>5. Edad</b>	De 18 a 25 años <u>8.9%</u> De 42 a 49 años <u>16.1%</u>	De 26 a 33 años <u>28.6%</u> De 50 años en adelante <u>7.1%</u>	De 34 a 41 años <u>39.3%</u>
<b>6. Sexo:</b> Hombre <u>28.6%</u> Mujer <u>71.4%</u>	<b>7. Escolaridad:</b> Licenciatura <u>48.2%</u> Maestría <u>44.6%</u> Especialidad <u>7.1%</u>		

Fuente: Elaboración de los autores.

### Factores determinantes del clima organizacional

Para dar respuesta a la PII que refiere a los factores determinantes del CO, se realizó el análisis factorial de las dimensiones definidas a priori en el cuestionario utilizado, a través del método de componentes principales y rotación varimax. Como resultado de esta técnica se logró conservar las nueve dimensiones definidas en la escala de medición, eliminándose sólo ocho de los 53 ítems contemplados (I.2, I.4, I.5, I.8, I.11, II.2, II.3, III.1) por no contar con la carga factorial mayor a .75, requerida para una muestra de 56 cuestionarios (Hair, Anderson, Tatham y Black, 2008). En la Tabla 2 se puede visualizar el detalle de los puntajes obtenidos.

Tabla 2. Análisis factorial y de fiabilidad de la escala de medición

Factor	Análisis factorial	Alfa de Cronbach	Factor	Análisis factorial	Alfa de Cronbach
Estructura	KMO .778 Sig. .000 Chi-cuadrado 177.088	.860	Apoyo	KMO .878 Sig. .000 Chi-cuadrado 156.119	.898
Responsabilidad	KMO .710 Sig. .000 Chi-cuadrado 107.304	.800	Normas	KMO .807 Sig. .000 Chi-cuadrado 185.367	.868
Recompensa	KMO .749 Sig. .000 Chi-cuadrado 92.588	.755	Conflicto	KMO .701 Sig. .000 Chi-cuadrado 23.163	.627
Riesgo	KMO .867 Sig. .000 Chi-cuadrado 187.688	.915	Identidad	KMO .756 Sig. .000 Chi-cuadrado 119.956	.870
Afecto	KMO .865 Sig. .000 Chi-cuadrado 161.309	.894	<b>Escala global</b>	<b>.972</b>	

Fuente: Elaboración de los autores.

Con los resultados presentados en la Tabla 2, se acepta la HI1 al confirmar que los factores determinantes del CO son estructura, responsabilidad, recompensa, riesgo, afecto, apoyo, normas, conflicto e identidad, tal como se establece en el modelo propuesto por Litwin y Stringer (1968), el cual fue tomado como referente para efectos de la presente investigación.

### **Percepción del clima organizacional en las instituciones académicas analizadas**

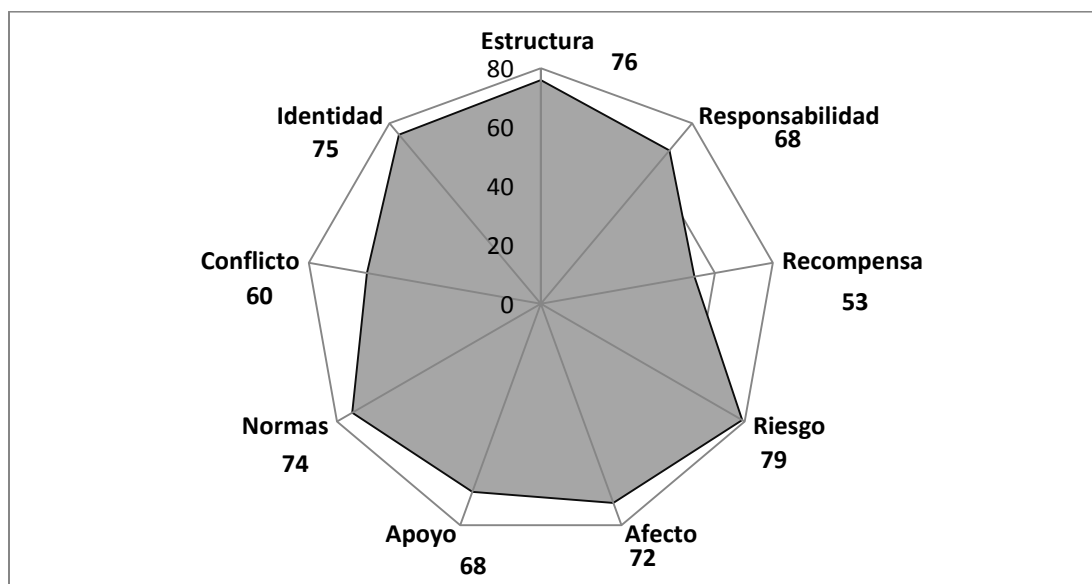
En lo que refiere a la PI2, respecto a la valoración del CO desde la percepción de los encuestados en base al modelo propuesto por Litwin y Stringer (1968), se procedió a la determinación de medias para cada una de las dimensiones identificadas (estructura, recompensa, responsabilidad, riesgo, afecto, normas, apoyo, conflicto e identidad). Para ello, cabe mencionar que de acuerdo con la metodología propuesta por Pelaes (2010) se establecieron tres niveles de valoración. Dichos parámetros se obtuvieron al crear tres intervalos de igual tamaño, tomando el puntaje mínimo y máximo posible de las respuestas obtenidas a los 48 ítems que fueron conservados en el análisis factorial exploratorio y dividiendo la diferencia de los dos puntajes entre tres niveles de percepción, tal como se muestra enseguida:

Puntaje mínimo: 48 ítems x puntuación más baja 1= 48; Puntaje máximo: 48 ítems x puntuación más alta 5= 240. La diferencia entre puntajes:  $240-48= 192$ . Por tanto, para la creación de tres niveles se divide  $192/3= 64$  puntos de diferencia entre cada intervalo, es decir: Primer intervalo de 48 a 112 puntos corresponde a un nivel inadecuado; Segundo intervalo de 113 a 177 puntos corresponde a un nivel regular; Tercer intervalo de 178 a 240 puntos corresponde a un nivel adecuado.

Ante estos valores, las respuestas dadas por los encuestados fueron transformadas, a fin de obtener puntajes que se encontraran dentro de los rangos establecidos por los niveles de valoración determinados. Por tal motivo, y en base a lo señalado por Lavín (2010), la secuencia de puntajes para la escala de medición fue de la siguiente manera: el valor de 1, que corresponde a la opinión de totalmente en desacuerdo, se le asignó una puntuación de 20 puntos, en las respuestas dadas con este valor. Las respuestas obtenidas con valor de 2 (en desacuerdo) fueron transformadas a un valor de 40. El nivel 3 (de acuerdo ni en desacuerdo) fue convertido a un

valor de 60 puntos. A la opción de respuesta 4 (de acuerdo) se le asignó la puntuación de 80 y para el valor de 5 (totalmente de acuerdo), las respuestas que alcanzaron esta puntuación fueron transformadas a un valor de 100 puntos.

Derivado de estos nuevos valores de respuesta, se obtuvo una media general de los nueve factores de 69 puntos, lo cual indica la percepción de un clima organizacional inadecuado en las instituciones educativas analizadas (ver Gráfica 1).



Gráfica 1. Medias del clima organizacional  
Fuente: Elaboración propia

Los resultados de la Gráfica 1, muestran que todas las dimensiones evaluadas obtuvieron puntuaciones que localizan al CO en un nivel inadecuado (valores que van de 48 a 112 puntos), siendo la dimensión de recompensa el factor que mayor nivel de insatisfacción obtuvo, seguido de los componentes de conflicto, responsabilidad, apoyo, afecto, normas, identidad, estructura y riesgo. Con estos datos se rechaza la HI2, al determinar que la percepción de los encuestados manifiesta la presencia de un CO inadecuado en su centro de trabajo.

Estos resultados se refuerzan con la sección III del cuestionario que corresponde a la pregunta abierta realizada a las personas partícipes en el estudio, respecto a las recomendaciones que

sugieren para mejorar el ambiente de trabajo de la institución académica donde laboran. Dichas recomendaciones giran principalmente hacia las dimensiones de afecto (27%), estructura (20%), apoyo (20%), recompensa (18%), responsabilidad (16%) y normas (11%). En la Tabla 3, se ejemplifican algunas de las opiniones textuales expuestas por los agentes educativos que dieron respuesta a este reactivo.

Tabla 3. Análisis de contenido de la sección tres del cuestionario

Encuestado	Recomendaciones para mejorar el ambiente de trabajo de la institución donde labora
1	<i>Tener claro que el personal no es un obrero que no piensa y no tiene una vida afuera, que necesita mayor libertad y bienestar.</i>
4	<i>No hacer diferencias entre los empleados y los profesores a quienes se les dan muchas más prestaciones y recompensas que al personal.</i>
7	<i>Recompensas tangibles e interés de los jefes y directivos por desarrollar a su personal.</i>
11	<i>Mejor el sistema de recompensas económicas para los empleados administrativos, para el personal docente mejorar las actividades de convivencia y capacitación.</i>
17	<i>Mejorar la comunicación entre las diferentes áreas sean estas académicas o administrativas.</i>
19	<i>Generar programas por parte de directivos de estímulos claros hacia los empleados.</i>
22	<i>Que los directivos apoyarán, motivarán y confiarán más en el personal, que se respeten los acuerdos y sanciones que como docentes deseamos aplicar a los alumnos.</i>
24	<i>Mejorar los rubros estructura y recompensa.</i>
26	<i>Se felicitara más por los logros obtenidos y aceptar que todos cometemos errores y tenemos el derecho a corregirlo sin estar apuntando más lo negativo que lo positivo.</i>
30	<i>Mejorar los procesos de evaluación del desempeño y realizar una campaña sobre la identidad del servidor público.</i>
33	<i>Los empleados que se consideran parte importante de una institución y se identifican con la misión, visión y valores de la misma muestran mejores resultados. Los directivos deben interesarse en desarrollar el nivel de compromiso de sus empleados y escuchar sus ideas.</i>
35	<i>Mejor comunicación entre todas las áreas de trabajo.</i>
37	<i>Que los directivos sean honestos. Cuenten y difundan apropiadamente un reglamento interno que clarifique derechos y obligaciones. Tengan un sistema de reconocimiento o de compensación.</i>
40	<i>Que los jefes se involucren a los problemas básicos de los profesores y podamos a llegar a una solución compartida.</i>
44	<i>Poner más atención a la problemática de liderazgo directivo en ambientes culturales ya establecidos como rutinas y estados de confort de muchos de los miembros de la comunidad.</i>
47	<i>Mayor compromiso por parte de los docentes, así como supervisión y apoyo de los directivos.</i>
49	<i>Que las remuneraciones o reconocimientos a los integrantes del equipo sean basados en el logro de sus objetivos.</i>
53	<i>Mejora en la comunicación interna entre diferentes áreas administrativas y académicas.</i>
56	<i>Que la toma de decisiones sea incluyente y democrática, darle seguimiento a los proyectos que se imponen.</i>

Fuente: Elaboración de los autores.

### **Contraste de medias de las variables cualitativas del estudio versus las dimensiones del CO**

En seguimiento al procesamiento de los datos recopilados en esta investigación y a fin de dar respuesta a la PI3, se menciona que se llevó a cabo el contraste de medias de cada dimensión del CO con las variables cualitativas del estudio. Para la variable de sexo se aplicó la prueba t de *stundet*, mientras que para el cargo de la persona encuestada, tipo de contratación, antigüedad en el puesto, estado civil, edad, y escolaridad, se utilizó la técnica de anova de un factor.

Del análisis efectuado por medio de la prueba t de *student*, se identificó que no existen diferencias estadísticamente significativas entre las medias de las dimensiones del CO y la variable de sexo, lo cual indica que tanto hombres como mujeres valoran con similar nivel de percepción el ambiente de trabajo en que desempeñan sus actividades. En cuanto a la técnica de anova de un factor, se identificó que no existen diferencias estadísticamente significativas entre las medias de cada dimensión del CO con relación a las variables cualitativas que refieren al cargo que desempeña la persona encuestada, su tipo de contratación, el estado civil, edad y su nivel de escolaridad (valores F, con  $P_v > 0,05$ ).

Caso contrario sucede con la variable de antigüedad en el puesto, puesto que se logra identificar que existen diferencias estadísticamente significativas entre esta variable y la dimensión de normas, al ser las personas con un rango de 25 a 30 años de antigüedad en el trabajo, las que mayor nivel de puntuación otorgan a este componente (valores F, con  $p < 0,05$ ). No obstante, cabe aclarar que al encontrarse diferencias significativas en la relación de solo una de las variables cualitativas del estudio respecto a una de las dimensiones del CO se rechaza la HI3, puesto que en su mayoría no existen diferencias significativas entre estos factores.



## **Conclusiones**

Al analizar los resultados presentados en la presente investigación, se confirma en primera instancia que las dimensiones de estructura, responsabilidad, recompensa, riesgo, afecto, apoyo, normas, conflicto e identidad, propuestas en el modelo de Litwin y Stringer (1968) son factores determinantes en el análisis del CO, al identificar en el presente estudio alto nivel de confiabilidad en su medición. De igual forma, se concluye que de acuerdo con la percepción de los trabajadores, las instituciones académicas analizadas experimentan un CO inadecuado, al obtener puntuaciones que se encuentran por debajo de un nivel adecuado e incluso regular del clima organización. En esencia, se determinan como áreas débiles del estudio, la ineficiente implementación de un sistema de estímulos y recompensas, puesto que en promedio el 75% de los sujetos encuestados manifiestan estar en desacuerdo con la cantidad y suficiencia de recompensas y reconocimientos que se reciben.

Así mismo, en promedio el 50% tiene una opinión negativa sobre la confianza que se tiene del trabajo individual de las personas, el nivel de responsabilidad que asumen los empleados y la responsabilidad que toman para resolver los problemas laborales. En promedio el 30% de los encuestados perciben que los superiores no están dispuestos a dar oportunidad a las buenas ideas, un promedio del 40% considera que no existe una buena relación entre directivos y empleados, 41% manifiestan que el ambiente de trabajo no es fácil y ni relajado y en promedio el 51% percibe de manera negativa el apoyo que reciben de los jefes y compañeros, así como del interés que demuestran los superiores por conocer sus aspiraciones o necesidades personales.

Por otra parte, un importante 42% considera que dentro de la institución no existe presión por mejorar continuamente el rendimiento de los empleados y en promedio el 51% creen que los superiores no comparten la idea de que la gente contenta, desempeña mejor su trabajo. En tanto

que, en promedio el 48% manifiesta que no es posible conciliar los objetivos personales con los de la institución y el 42% percibe que no hay lealtad del personal hacia la institución.

Estos hallazgos ponen de manifiesto la necesidad de efectuar cambios que contribuyan a subsanar las áreas de oportunidad y mejorar la percepción de los trabajadores, ya que diversos autores señalan que el ambiente laboral en que se desarrollan los procesos de enseñanza-aprendizaje, se ve influenciado por el CO prevaleciente en las instituciones de educación, de tal forma que un clima favorable beneficia el entorno de trabajo y con ello el compromiso y desempeño de los empleados.

Por último, cabe mencionar que al realizar el contraste de medias de las variables del cargo que desempeña la persona encuestada, el tipo de contratación, antigüedad en el puesto, estado civil, edad, sexo y escolaridad con las dimensiones del CO, en su mayoría se identifica que no existen diferencias significativas, lo cual pone de manifiesto que los encuestados califican de manera similar la percepción que poseen del CO en la institución académica donde laboran.

En conclusión, el presente estudio logra identificar que el ambiente de trabajo juega un papel relevante en el comportamiento de los empleados y superiores, ya que engloba el conjunto de valores, fines, objetivos, creencias y reglas de funcionamiento a nivel individual, grupal y organizacional. Además, es de hacer notar que de acuerdo con Goleman (2005), el clima y las actitudes de las personas tienen un impacto de un 20% a un 30% sobre el rendimiento laboral. De ahí que analizar el clima organizacional es tarea importante para toda organización, ya que permite a la alta dirección introducir cambios planificados en las actitudes y conductas de sus subordinados, así como en la estructura organizacional y los sistemas o procesos que así lo requieran.

### **Implicaciones del estudio**

Al finalizar esta investigación, es importante hacer notar que el presente estudio cuenta con la limitante de que sólo se tomó el referente de un encuestado por institución académica analizada. Es decir, al haber encuestado a un grupo de trabajadores educativos que se encontraban tomando un curso de formación continua en el Instituto Tecnológico de Monterrey, Campus Monterrey, no se logró tener acceso a los centros educativos de su adscripción, por lo que el análisis del CO se basó solamente en la percepción que la persona encuestada posee respecto al ambiente de trabajo de la institución donde labora, aspecto que limita la generalización de los resultados para la organización. Además, por ser un estudio transversal, los resultados obtenidos no podrán aplicarse en situaciones futuras, ya que la información recopilada es producto de la percepción actual de los encuestados, y por tanto, puede variar de acuerdo al tiempo y condiciones del entorno. Por último, cabe recordar que la aplicación de los cuestionarios se realizó vía Internet por medio del programa *Qualtrics*, aspecto que delimitó la selección de los participantes y dificultó la aplicación del instrumento a un mayor número de personas por no tener contacto directo con los sujetos de interés.

## **Bibliografía**

Alcalá, E. (2011). *El clima organizacional en una institución pública de educación superior*. Tesis para obtención de grado, Universidad del Papaloapan Campus Tuxtepec. Oaxaca-México.

**Álvarez, S. (2001). *La cultura y el clima organizacional como factores relevantes en la eficacia del Instituto de Oftalmología*. Tesis para obtención de grado. Universidad nacional Mayor de San Marcos. Perú.**

Bermúdez, J. y Rincón, C. (2013). Caracterización del clima escolar en instituciones de educación infantil: Un análisis comparativo entre públicas y privadas. *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*. Recuperado de <http://www.ride.org.mx/version9-10-11-12/index.php/RIDE/article/download/378/368>

Bernal, I., Pedraza, N. y Sánchez, M. (2015). El clima organizacional y su relación con la calidad de los servicios públicos de salud: diseño de un modelo teórico. *Estudios Gerenciales*, 31(134), 8-19.

Brunet, L. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones*. México: Trillas.

Caligiore, I. y Díaz, J. (2003). Clima organizacional y desempeño de los docentes en la ULA: Estudio de un caso. *Revista Venezolana de Gerencia*, 8(24), 644-658.

**Cárdenas, L., Arciniegas, Y. y Barrera, M. (2009). *Modelo de intervención en clima organizacional*. *International Journal of Psychological Research*, 2(2), 121-127.**

**Cea D'Ancona, M. (2001). *Metodología cuantitativa: estrategias y técnicas de investigación social*. Madrid: Editorial Síntesis.**

Chávez, E. (2011). *El clima de trabajo, generado por la cultura organizacional y su influencia como determinante en el comportamiento docente y administrativo de la Escuela Superior de Educación Física de la UAS*. Tesis para obtención de grado, Universidad Autónoma Metropolitana. México-Distrito Federal.

Dhake, G. (1989). *La comunicación humana*. México: Mc Graw-Hill.

Forehand, G. y Gilmer, B. (1964). Environmental variation in studies of organizational behavior. *Psychological Bulletin*, 62, 361-382.

Gan, F. (2007). El clima en las organizaciones, pp. 183-229. En Tejeda, J., Giménez, V., Gan, F., Viladot, G., Fandos, M., Jiménez, J. y Pío, A. (Ed.) *Formación de formadores*. Madrid: Thomson Editores.

García, C., Mercado, S., Sotelo, M., Vales, J., Esparza, I. y Ochoa, E. (2011). Evaluación de clima organizacional en profesores universitarios de Ciencias Económico-Administrativas. *Cultura Científica y Tecnológica*, 8(42), 21-31.

Garro, F. y Mendoza, N. (2012). *Clima organizacional y su relación con la calidad de los aprendizajes de los estudiantes del nivel secundaria de menores de las instituciones educativas públicas de Amarilis-Huánuco*. Tesis para obtención de grado, Universidad César Vallejo. Huánuco-Perú.

Goleman, D. (2005). *El líder resonante crea más*. México: Random House.

Hair, J., Anderson, R., Tatham, R. y Black, W. (2008). *Análisis multivariante*. México: Prentice Hall.

Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw Hill.

Hesse, H., Gómez, R. y Bonales, J. (2010). Clima organizacional de una institución pública de educación superior en Morelia, Michoacán, México. *Escenarios*, 8(2), 41-50.

Huh, J., Delorme, D. y Reid, L. (2006). Perceived third-person effects and consumer attitudes on preventing and banning DTC advertising. *Journal of Consumer Affairs*, 40(1), 90-104.

**Lavín, J. (2010). *Administración del capital de trabajo: un enfoque estratégico de calidad en la gestión pública hospitalaria*. México: Pearson.**

Litwin, G. y Stringer, R. (1968). *Motivation and organizational climate*. Boston: Harvard University.

Mejías, A., Reyes, O. y Arzola, M. (2006). Medición del clima organizacional en instituciones de educación superior. *Universidad, Ciencia y Tecnología*, 10(38), 55-61.

Méndez, C. (2006). *Clima organizacional en Colombia. El IMCOC: un método de análisis para su intervención*. Colombia: Centro Editorial Universidad del Rosario.

Méndez, I., Namihira, D. Moreno, L. y Sosa, C. (2011). *El protocolo de Investigación. Lineamientos para su elaboración y análisis*. México: Trillas.

Montes, F. (2013). El clima institucional y su influencia en la gestión. *Revista Conexión*, 2(6), 1-8.

**Münch, L. y Ángeles, E. (2007). *Métodos y técnicas de investigación*. México: Trillas.**

Pelaes, O. (2010). *Relación entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente en una empresa de servicios telefónicos*. Tesis para obtención de grado, Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima-Perú.

Peraza, Y. y García M. (2004). Clima organizacional: conceptos y experiencias. *Revista Transporte, Desarrollo y Medio Ambiente*, 24(1/2), 27-30.

Pérez de Maldonado, I. (1997). *El clima y la satisfacción en el trabajo, como fundamentos del éxito en la empresa de principios del próximo milenio*. Conferencia presentada en el I Simposio Colombiano sobre Clima Organizacional. En Memorias (pp.1-5), Bogotá.

Pérez de Maldonado, I. (2000). Modelo de acción pedagógica para capacitar gerentes en las empresas. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 19(2), 67-79.

Raudales, R. (2012). *Valoración del clima organizacional de las Unidades Académicas de la Facultad de Ciencia y Tecnología del Sistema Presencial en la Sede Central de la Universidad Pedagógica Nacional Francisco Morazán*. Tesis para obtención de grado, Universidad Pedagógica Nacional Francisco Morazán. Tegucigalpa-Honduras.

Rodríguez, N. (2004). El clima escolar. *Revista Digital Investigación y Educación*, 3(7), 1-12.

Saccca, J. (2010). *Relación entre clima institucional y el desempeño académico de los docentes de los Centros de Educación Básica Alternativa (CEBAs) del Distrito de San Martín de Porres*. Tesis para obtención de grado, Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima-Perú.

Sánchez, G. (2006). *Clima organizacional: Desarrollo y validación de un instrumento de medición*. Tesis para obtención de grado, Universidad de las Américas Puebla. Puebla-México.

Segredo, A. y Reyes, D. (2004). Clima organizacional en salud pública. Consideraciones generales. *Revista Correo Científico Médico de Holguín*, 8(3), [online]. Recuperado el 12 de Julio de 2013 de: <http://www.cocmed.sld.cu/no83/n83rev4.htm>

Silva, M. (1992). Hacia una definición comprehensiva del clima organizacional. *Revista de Psicol. Gral. y Aplic.*, 45(4), 443-451.

Silva, M. (1996). *El clima en las organizaciones. Teoría, método e intervención*. Madrid: EUB.

Solines, A. (2013). *Estudio del clima laboral en la cadena American Deli S.A.de la ciudad de Guayaquil desde un enfoque de género, año 2012*". Tesis para obtención de grado, Universidad de Guayaquil. Guayaquil- Ecuador.

Sotelo, J., Figueroa, E., Arrieta, D. y Solís, R. (2012). Clima organizacional en universidades públicas. *Investigación Educativa Duranguense*, 6(12), 11-16.

Valle, R. (1995). *Gestión Estratégica de Recursos Humanos*. Estados Unidos: Addison Wesley Iberoamericana.

Vega, D., Arévalo, A., Sandoval, J., Aguilar, M. y Giraldo, J. (2006). Panorama sobre los estudios de clima organizacional en Bogotá, Colombia. *Revista Diversitas-Perspectivas en Psicología*, 2(2), 329-349.

Villafranca, C. (2010). *Relación entre clima y compromiso institucional en docentes de las instituciones de educación inicial de la red N° 08 de la región Callao*. Tesis para obtención de grado, Universidad San Ignacio de Loyola. Lima-Perú.

<b>ANEXO I</b>
<b>I. Estructura</b>
I.1 En mi institución los puestos de trabajo están claramente definidos
I.2 En mi institución los puestos de trabajo están lógicamente estructurados
I.3 En mi institución se tiene claro quién tiene la autoridad formal para tomar decisiones
I.4 Conozco claramente las políticas de mi institución
I.5 Conozco claramente la estructura organizacional de mi institución
I.6 En mi institución se reduce al mínimo el papeleo administrativo
I.7 Las reglas y los detalles administrativos de mi institución permiten que las ideas nuevas y originales se tomen en cuenta
I.8 Existe organización y planificación de las actividades orientadas a la productividad del trabajo
I.9 Tengo bien definido quién es mi jefe
I.10 En mi institución se respetan los niveles de autoridad
I.11 Los superiores se preocupan por conseguir gente adecuada para hacer el trabajo
<b>II. Responsabilidad</b>
II.1 En mi institución se tiene confianza en el trabajo individual de las personas
II.2 Los superiores quieren que las personas hagan bien el trabajo sin estar verificándolo con los jefes inmediatos
II.3 A los subordinados se les deja asumir la responsabilidad en las actividades que realizan
II.4 La única manera de salir adelante en mi institución, es tener iniciativa por cuenta propia
II.5 Cada quien es responsable de resolver los problemas de acuerdo a su ámbito de competencia
II.6 Cuando se comete un error se asumen las responsabilidades
II.7 Los empleados de mi institución siempre asumen la responsabilidad de su trabajo
<b>III. Recompensa</b>
III.1 En mi institución existe un sistema de escalafón que promueve el ascenso de los mejores empleados
III.2 En mi institución las recompensas y estímulos son mayores a las llamadas de atención y críticas hacia el trabajo
III.3 En mi institución las personas son recompensadas en proporción al desempeño en el trabajo
III.4 Hay una gran cantidad de recompensas en mi institución
III.5 Son suficientes las recompensas y reconocimientos en mi institución por hacer un buen trabajo
III.6 Si se comete un error en mi institución se aplican sanciones administrativas
<b>IV. Riesgo</b>
IV.1 El objetivo de nuestros directivos es ofrecer mejores servicios en comparación con otras institución educativas
IV.2 La institución se ha fortalecido tomando decisiones adecuadas en el momento adecuado
IV.3 La toma de decisiones en mi institución siempre buscan alcanzar la eficacia máxima
IV.4 Los superiores están dispuestas a dar oportunidades a las buenas ideas
IV.5 De vez en cuando se toman decisiones difíciles para ser mejores que otras instituciones educativas
<b>V. Afecto</b>
V.1 Un ambiente agradable prevalece en los departamentos de mi institución
V.2 La institución se caracteriza por un ambiente de trabajo fácil y relajado
V.3 En mi institución es muy fácil llegar a conocer a las personas
V.4 Las personas en mi institución tienden a ser amistosas hacia los demás
V.5 Se tiene una estrecha relación entre la dirección y los trabajadores de mi institución
<b>VI. Apoyo</b>
VI.1 Se tiene el apoyo de los superiores cuando se comete un error
VI.2 Los superiores hacen un esfuerzo por conocer las aspiraciones que tienen los empleados dentro de la institución
VI.3 La gente en mi institución tiene confianza suficiente el uno del otro
VI.4 Los superiores hacen hincapié en las necesidades de su personal
VI.5 Cuando estoy en una tarea difícil por lo general puede contar con la ayuda de mi jefe y compañeros de trabajo
<b>VII. Normas</b>
VII.1 En mi institución se establecen altos estándares de desempeño
VII.2 Los superiores propician la mejora continua
VII.3 En mi institución hay una fuerte presión por mejorar continuamente el rendimiento de los empleados
VII.4 Los superiores consideran que si la gente está contenta, el desempeño será mejor
VII.5 Para salir adelante en mi institución es importante ser un buen empleado
VII.6 Estoy orgulloso con mi rendimiento en la institución
<b>VIII. Conflicto</b>
VIII.1 La mejor manera de evitar conflictos es mantenerse al margen de discusiones y desacuerdos
VIII.2 La actitud de los superiores es que el conflicto entre los departamentos e individuos puede fomentar la competencia saludable
VIII.3 Se nos anima a decir lo que pensamos, incluso si eso significa estar en desacuerdo con nuestros superiores
VIII.4 En las reuniones directivas el objetivo es llegar a una decisión tan fácil y rápidamente como sea posible
<b>IX. Identidad</b>
IX.1 Estoy orgulloso de pertenecer a mi institución
IX.2 Siento que soy miembro de un equipo de trabajo que funciona bien
IX.3 Existe mucha lealtad del personal hacia la institución
IX.4 En mi institución es posible conciliar los objetivos personales con los objetivos de la institución

Fuente: Elaboración de los autores.