

RESUMEN

CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL
EN EMPLEADOS DE LA UNIVERSIDAD
LINDA VISTA, EN CHIAPAS

por

Eloína Meza Cruz

Asesor principal: Víctor Monárrez Pérez

RESUMEN DE TESIS DE MAESTRÍA

Universidad de Montemorelos

Facultad de Ciencias Empresariales y Jurídicas

Título: CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL EN EMPLEADOS DE LA UNIVERSIDAD LINDA VISTA, EN CHIAPAS

Nombre del investigador: Eloína Meza Cruz

Nombre y título del asesor principal: Víctor Monárrez Pérez, Maestro en Ciencias

Fecha de terminación: Abril de 2018

Problema

Si el desempeño laboral se ve afectado por el clima organizacional prevaleciente, deberá notarse en el grado de compromiso de los trabajadores. Por lo tanto, la siguiente pregunta es vital: ¿Existe relación significativa entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los empleados de la Universidad Linda Vista, Chiapas, en el año 2016?

Metodología

La investigación es de tipo empírico, cuantitativo y transversal. Fue un estudio censal que incluyó a 100 empleados de la Universidad Linda Vista, Chiapas. Se aplicaron dos instrumentos de medición que fueron validados en investigaciones previas.

El proceso estadístico se elaboró aplicando diversas técnicas descriptivas y procedimientos de estadística inferencial como la r de Pearson.

Resultados

Se encontró que existe una correlación positiva significativa entre el clima organizacional y el desempeño laboral ($r = .569$, $p = .000$), lo que permite inferir que, cuanto mejor sea el clima organizacional de la Universidad Linda Vista, los empleados tendrán un mejor desempeño laboral. Otro resultado importante fue que el estatus laboral influye en la percepción del clima organizacional (quienes tienen mejores prestaciones perciben un mejor clima organizacional), lo que permite concluir que el estatus laboral marca una diferencia significativa respecto de la percepción que se tiene del ambiente laboral que se permea en la institución.

Al correlacionar las variables demográficas de edad y antigüedad con las variables de clima organizacional y desempeño laboral, se encontró que la edad no influye en la percepción del clima organizacional y que esta tiene una relación inversa muy débil con el desempeño laboral. En lo que respecta a la antigüedad, se halló que esta tiene más relación con el clima laboral que con el desempeño laboral, lo que permite deducir que, cuanto mayor antigüedad, mejor percepción del ambiente laboral de trabajo.

Universidad de Montemorelos
Facultad de Ciencias Empresariales y Jurídicas

CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL
EN EMPLEADOS DE LA UNIVERSIDAD
LINDA VISTA, EN CHIAPAS

Tesis
presentada en cumplimiento parcial
de los requisitos para el grado de
Maestría en Administración

por

Eloína Meza Cruz

Abril de 2018


**CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL
EN EMPLEADOS DE LA UNIVERSIDAD
LINDA VISTA EN CHIAPAS**

Tesis

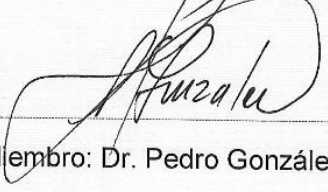
presentada en cumplimiento parcial
de los requisitos para el título de
Maestría en Administración con acentuación
en Recursos Humanos


Por
Eloina Meza Cruz

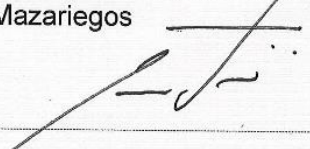
APROBADA POR LA COMISIÓN:


Asesor principal: Mtro. Víctor Monárrez
Pérez


Miembro: Mtro. Alfredo Licon Carrillo


Miembro: Dr. Pedro Gonzáles Urbina


Examinador externo: Dr. Gudiel Roblero
Mazariegos


Director de Posgrado e investigación:
Dr. Ramón Andrés Díaz Valladares

11/05/2018
Fecha de aprobación

DEDICATORIA

Dedico esta investigación al recuerdo de mis padres Josafat Meza Machuca y Petra Cruz del Ángel, quienes me formaron para la vida, inculcándome el temor de Dios.

A la memoria de mi tío, el señor Epifanio Meza Machuca, que me inspiró para emprender una nueva ruta en la vida. “Estudia, me dijo, algo que aprendas que no sabías; será muy bueno”.

Cuánto les debo a ellos y no pierdo la esperanza de agradecerles con un fuerte y prolongado abrazo de amor y gratitud en la eternidad.

TABLA DE CONTENIDO

LISTA DE FIGURAS	vi
LISTA DE TABLAS	vii
RECONOCIMIENTOS	viii
Capítulo	
I. NATURALEZA Y DIMENSIÓN DEL PROBLEMA	1
Introducción.....	1
Antecedentes.....	2
Planteamiento del problema	3
Objetivo	3
Problema	4
Hipótesis.....	4
Justificación	4
Viabilidad del estudio.....	5
Limitaciones	5
Delimitaciones.....	6
Marco filosófico	6
Definición de términos.....	9
II. MARCO TEÓRICO.....	11
El clima organizacional y su relación con el desempeño laboral	11
Definiciones de clima organizacional	12
La relación del clima organizacional con la motivación	13
Definición de motivación.....	13
Ventajas de medir el clima organizacional	16
Factores que influyen en el clima organizacional.....	17
Liderazgo.....	18
Importancia del liderazgo.....	18
Tipos de liderazgo	19
Remuneración	21

Comunicación.....	23
Compromiso	28
Reconocimiento.....	31
Lugar de trabajo	33
Servicios de higiene y seguridad	36
Condiciones ambientales.....	36
Jornada de trabajo y descanso.....	37
El clima organizacional y su efecto en el desempeño laboral	38
Conceptos sobre el desempeño	39
Efectos sobre el desempeño.....	40
Realimentación sobre el desempeño	41
III. DISEÑO METODOLÓGICO	44
Introducción	44
Tipo de Investigación	44
Población	45
Hipótesis nula.....	45
Instrumentos	45
Operacionalización de las variables.....	47
Operacionalización de la hipótesis nula	48
Recolección de datos.....	48
Análisis de datos	49
IV. ANÁLISIS DE RESULTADOS	50
Introducción	50
Descripción de la muestra.....	50
El clima organizacional	51
Clima organizacional por género	51
Clima organizacional por áreas de trabajo	52
Clima organizacional por grado de estudios.....	53
Clima organizacional por rango	53
Desempeño laboral	54
Desempeño por género.....	54
Desempeño por áreas de trabajo	55
Desempeño por grado de estudios.....	56
Desempeño por rango	56
Validez y confiabilidad del instrumento	56
Comportamiento de las variables.....	57
Prueba de hipótesis	59

Otros resultados.....	59
V. RESUMEN, DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	61
Resumen	61
Conclusiones.....	61
Planteamiento del problema	61
Tendencia de la literatura	61
Metodología.....	62
Resultados sobresalientes.....	63
Discusión	64
Interpretación de resultados	64
Implicaciones	65
Conclusiones.....	65
Recomendaciones	66
Apéndice	
A. INSTRUMENTO	68
REFERENCIAS.....	71

LISTA DE FIGURAS

1. Etapas del ciclo motivacional en la satisfacción de una necesidad.....	15
2. Ciclo motivacional con frustración o compensación.....	15
3. El proceso de la comunicación.....	26
4. Clima organizacional por áreas de trabajo	52
5. Desempeño laboral por áreas de trabajo	55
6. Comportamiento de las variables	58

LISTA DE TABLAS

1. Operacionalización de las variables.....	47
2. Operacionalización de la hipótesis nula	48
3. Clima organizacional.....	51
4. Clima organizacional por género.....	52
5. Clima organizacional por grado de estudios	53
6. Clima organizacional por rango.....	54
7. Nivel de desempeño laboral.....	54
8. Desempeño laboral por género.....	55
9. Desempeño por grado de estudios	56
10. Desempeño por rango	57
11. Confiabilidad de los instrumentos	57
12. Comportamiento de las variables.....	58
13. Correlación Rho de Spearman.....	60

RECONOCIMIENTOS

Aprovecho esta sección de la tesis para manifestar mi agradecimiento a quienes intervinieron en el proceso de elaboración de esta tesis.

En primer lugar, a Dios, porque siempre ha estado a mi lado para guiarme, fortalecerme y enseñarme.

Al doctor Gudiel Roblero, que tuvo la gentileza de proporcionarme una asesoría invaluable en la implementación del instrumento de evaluación y la interpretación de los resultados, así como de leer todo el documento y hacerme valiosas sugerencias.

Al maestro Víctor Monárrez, por su asesoría en todo el proceso y a su esposa, la doctora Patricia Martínez, por su constante interés al ayudarme a ver terminada esta investigación.

Al doctor Raúl Lozano, ex rector de la Universidad Linda Vista, que autorizó la aplicación del instrumento de evaluación y facilitó todo el proceso.

Al maestro Isaí Valencia, ex director de Factor Humano, quien contribuyó a la definición del enfoque de esta investigación.

A todos mis colegas de trabajo en la Universidad Linda Vista que, con su participación, hicieron posible la obtención de los datos.

Y a quienes nunca han dejado de apoyarme y orar por mí: mi esposo Rolando Márquez, mis hijos Abdiel y Jabel y a todos mis hermanos.

CAPÍTULO I

NATURALEZA Y DIMENSIÓN DEL PROBLEMA

Introducción

Medir el clima organizacional y verificar la relación que guarda con el desempeño laboral es de mucho valor para cualquier empresa. Es comprensible que una organización se interese en medir su clima organizacional, ya que le ofrece valiosas ventajas económicas, de relaciones, de imagen y de productividad.

De acuerdo con Quintero, Africano y Faría (2008), la productividad y el manejo del capital humano son elementos clave para la sobrevivencia de cada organización. Esto hace que la coordinación, dirección, motivación y satisfacción del personal sean factores cada vez más importantes del proceso administrativo. El comportamiento de un trabajador dependerá de la percepción que tenga de estos factores.

Por su parte, Batanero y Sánchez (2008) mencionan que un clima organizacional favorable, cuyo ambiente de trabajo sea agradable y motivador para los empleados, se considera una inversión a largo plazo. Los directivos de las organizaciones deben percatarse de que el medio ambiente laboral forma parte del activo de la empresa y, como tal, deben estudiarlo, valorarlo e intervenir positivamente.

En esta investigación se buscó encontrar la relación que existe entre el clima organizacional y el desempeño laboral en la Universidad Linda Vista, ubicada en el municipio de Pueblo Nuevo Solistahuacán, Chiapas.

Antecedentes

Batanero y Sánchez (2008) hacen una reseña del desarrollo del concepto de clima organizacional desde 1955 hasta 2001. Se hablará en seguida de algunos aspectos de esa reseña.

El concepto de "clima organizacional" fue introducido por el psicólogo Saul William Gellerman, en 1960. Francis Cornell, en 1955, y Sells, en 1960, hablaron de percepciones de los trabajadores como las que definen el clima organizacional. Argyris, en 1957, enfatizó la necesidad de una atmósfera interpersonal de confianza, a fin de identificar y resolver conflictos. Dubrán, en 1974, habló de características y propiedades exclusivas de las empresas que, percibidas por sus miembros, crean una estructura psicológica que influye en el comportamiento de los participantes. Gibson y sus colaboradores, en 1984, definieron el clima organizacional como las percepciones combinadas de las variables conductuales, estructurales y de procesos que se dan en una organización. Reichers y Schneider, en 1990, enunciaron el clima organizacional como las percepciones compartidas que los trabajadores desarrollan con las políticas, prácticas y procedimientos organizacionales, tanto formales como informales. Finalmente, Toro, en 2001, afirmó que el comportamiento del personal está fuertemente regulado por las percepciones individuales que llegan a ser compartidas con el grupo.

Lo que tienen en común estas aportaciones es la referencia a percepciones que los trabajadores tienen de su ambiente. Ellos perciben la atmósfera de trabajo y reaccionan ante ella, negativa o positivamente, pero en cierto modo, aunque estén involucrados en ese ambiente, están reaccionando a un estilo de liderazgo.

Como Batanero y Sánchez (2008) lo indican, esas percepciones son influenciadas por lo que el trabajador recibe de su ambiente laboral; de este modo se deja a la gerencia y a sus estilos de administración la responsabilidad del clima organizacional. Es decir, cualquiera sea el clima organizacional, siempre dependerá en gran medida del liderazgo de la organización. De ahí que toda administración debiera estar interesada en medir el clima organizacional de su empresa a fin de identificar los elementos que necesitan fortalecerse, modificarse o eliminarse.

La decisión de orientar esta investigación hacia la medición del clima organizacional y su relación con el desempeño laboral se originó en una consulta hecha al director de factor humano de la Universidad Linda Vista, en Chiapas. En esa entrevista, él manifestó su interés por medir el clima organizacional de la institución y saber cómo este afecta el desempeño laboral. Siendo que no ha habido hasta el momento un intento por identificar el clima organizacional en la institución, sugirió la conveniencia de enfocar la investigación en esta dirección.

El interés estriba en que, al no contar con un estudio de esta naturaleza, se corre el riesgo de pasar por alto situaciones importantes del personal y la universidad misma. Si esta situación prevaleciera indefinidamente, podría generar un ambiente de frialdad, indiferencia y, eventualmente, de depresión, dando lugar a un bajo rendimiento laboral y limitando el servicio que ofrece la universidad.

Planteamiento del problema

Objetivo

El objetivo de este trabajo es identificar el nivel en el que se encuentra el clima organizacional de la Universidad Linda Vista, en Chiapas, México y constatar cómo

este influye en el desempeño laboral de sus empleados.

Problema

Si el desempeño laboral se ve afectado por el clima organizacional prevaleciente, deberá notarse en el grado de compromiso de los trabajadores. Por lo tanto, la siguiente pregunta es vital: ¿Existe relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los empleados de la Universidad Linda Vista, en Chiapas, en el año 2016?

Hipótesis

Existe relación significativa entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los empleados de la Universidad Linda Vista, en Chiapas, en el año 2016.

Justificación

La Universidad Linda Vista, en Chiapas, es una institución cristiana que aspira a implantar en sus alumnos un espíritu de amor y servicio a Dios y a la sociedad que trascienda esta vida. Para ello cuenta con un personal cristiano que, debido al sistema de internado, interactúa constantemente con los alumnos. Ambos mantienen elevadas expectativas de la vida y crean un ambiente que puede ser cordial o tenso, dependiendo de diversos factores que conforman un clima organizacional.

Si el empleado se desempeñara bajo un clima organizacional de un nivel bajo, no estaría en condiciones de contribuir al logro de los objetivos de la institución. Por el contrario, un clima de óptimo nivel estimularía un mayor grado de compromiso en sus empleados. Ante esta realidad, es necesario identificar el nivel del clima organizacional de la Universidad, así como su efecto en el desempeño de sus empleados.

Viabilidad del estudio

Entre los factores que favorecieron la viabilidad de esta investigación estuvo el interés del propio departamento de factor humano de la institución. Este departamento consideró importante medir el clima organizacional de la Universidad Linda Vista, en Chiapas y este interés fue clave para llevar a cabo la investigación, pues permitió tener acceso a la información requerida.

Otro factor fue el libre acceso a los empleados. Aun cuando no todos viven en el campus de la institución, se mantienen en él la mayor parte de su tiempo. Su cordialidad y cortesía fueron factores que hicieron posible el abordaje para solicitar su colaboración. Gracias a las facilidades que propició la Rectoría, fue posible la aplicación del instrumento de evaluación en una junta de facultad.

Limitaciones

Al trabajar con esta investigación, se tuvieron varias limitaciones. Una de ellas ha sido el factor tiempo. Siendo que, todo el proceso de estudios de la maestría, incluyendo la fase final de tesis, ha sido por cuenta propia, la investigación se tuvo que realizar en espacios de tiempo fuera del horario de trabajo.

Otra limitante han sido los servicios de energía eléctrica y de internet con que se cuentan en la zona rural en la que me desempeño. La región montañosa en la que se ubica la Universidad Linda Vista, en Chiapas, es una zona rural con tecnología muy limitada y los fallos en el suministro de la energía eléctrica son frecuentes. El servicio de internet es muy pobre, lo que dificulta la búsqueda de información y el debido aprovechamiento en las sesiones sincrónicas programadas.

Finalmente, se considera como limitante el estudio en línea. Si bien es cierto que el estudio en línea es un modelo de estudio importante, no deja de tener sus salvedades. Aunque se recibe apoyo de un asesor, está en desventaja con el modelo presencial.

Delimitaciones

Una de las delimitaciones es que la Universidad Linda Vista, en Chiapas, a la fecha de esta investigación, no contaba con una evaluación del desempeño institucional. Solo se tiene la autoevaluación del empleado que respondió el Instrumento de evaluación. Esto revela únicamente la perspectiva del empleado y no del empleador.

El instrumento se aplicó solo a los empleados que estuvieron presentes el día de la aplicación. La investigación no tiene como propósito resolver probables problemas encontrados en los resultados.

Marco filosófico

El clima organizacional, visto desde la perspectiva bíblica, trasciende toda esfera humana. La Biblia presenta a Dios como el Creador del universo y a su gobierno como basado en el amor, la justicia y la misericordia. Su liderazgo genera un clima de relaciones perfectas (Génesis 1:1,26 y 2:1-3; Juan.1:1-3 y 10:30; Éxodo 34:6-7; Salmos 103:8-14; Mateo 11:28-30). Dios es amor y también es justo. Él es el modelo tanto del amor como de la justicia. Los seres humanos no pueden sostener sus ideas de amor y justicia y pretender medir a Dios con estos estándares humanos (Gulley, 2003).

En ese ambiente de perfecta armonía, un ángel (Lucifer) cuestionó el carácter divino y comenzó a difundir sus inconformidades entre los ángeles (Isaías 14:12-14;

Ezequiel 28:13-17). “Descontento con el puesto que ocupaba, a pesar de ser el ángel que recibía más honores entre las huestes celestiales, se aventuró a codiciar el homenaje que sólo debe darse al Creador” (White, 2008, p. 14). Esta actitud causó su ruina y la de la tercera parte de los ángeles (Apocalipsis 12:4, 7-8). Así inició la controversia entre el bien y el mal que ha afectado a toda la humanidad.

Satanás causó la caída de Adán y Eva, trastornando así el ambiente favorable del que habían gozado. A pesar de este infortunio, Dios manifestó su interés en restaurar a la raza humana a su posición original (Génesis 3).

Sin embargo, entre tanto llega esa restauración, ningún sector de la humanidad goza todavía del ambiente perfecto original. Existe ahora un conflicto cósmico entre el bien y el mal. Satanás continúa afectando toda organización humana para impedir un ambiente de trabajo positivo y armonioso.

Pese a toda inconveniencia, White (1971) afirma que

el trabajo puede hacer ineficaces las tentaciones de Satanás y detener la marea del mal. Y aunque acompañado de ansiedad, cansancio y dolor, el trabajo es todavía una fuente de felicidad y desarrollo, y una salvaguardia contra la tentación. Su disciplina pone en jaque la complacencia propia, y fomenta la laboriosidad, pureza y firmeza. Llega a ser así parte del gran plan de Dios para restaurarnos de la caída. (p. 262)

A pesar de no tener las condiciones óptimas, el gozo más puro y elevado corona a los que cumplen fielmente los deberes que les han sido encomendados. Cada trabajador debe recordar que la ociosidad es la mayor maldición que aflige al mundo (White, 1991) y que “todos los ramos comerciales y la gran diversidad de empleos están bajo la mirada de Dios” (White, 1970, p. 139).

“No hay excusa para hacer lenta y chapuceramente el trabajo, cualquiera sea su clase. Cuando uno está siempre en el trabajo, y el trabajo nunca está hecho, es porque no se ponen en él la mente y el corazón” (White, 2000, p. 279).

La Biblia revela que, al acercarse a su destrucción, Satanás trabajará con más intensidad para desestabilizar no solo a personas y familias sino también a las organizaciones, al gobierno y a la sociedad en general (1 Pedro 5:8; Apocalipsis 12:12; 2 Corintios 4:4). Al respecto, White (2001) dice que

la sociedad tiene que lidiar con tribunales corrompidos y magistrados que se dejan llevar por el deseo de las ganancias y el afán de los placeres sensuales. Juristas que se dejan pervertir, sobornar y engañar, de tal suerte que Satanás los dirige casi a su gusto. (p. 573).

No se debe ignorar el interés especial que Satanás pone en las organizaciones e instituciones que luchan para contrarrestar su obra (Apocalipsis 12:17) ya que, debidamente dirigidas, las escuelas de iglesia serán los medios de levantar el estandarte de la verdad en los lugares donde se hallan establecidas (White, 1975), y la Universidad Linda Vista, en Chiapas, es una de ellas.

Llegará el momento cuando todo vuelva a su estado original. Todas las cosas serán hechas nuevas y se recuperará el clima organizacional perfecto como la Biblia (Apocalipsis 21 y 22) y White (2011) lo anticipan en el siguiente párrafo:

El gran conflicto ha terminado. Ya no hay pecado ni pecadores. Todo el universo está purificado. La misma pulsación de armonía y de gozo late en toda la creación. De Aquel que todo lo creó manan vida, luz y contentamiento por toda la extensión del espacio infinito. Desde el átomo más imperceptible hasta el mundo más vasto, todas las cosas animadas e inanimadas, declaran en su belleza sin mácula y en júbilo perfecto, que Dios es amor (p. 656). Allí las mayores empresas podrán llevarse a cabo, satisfacerse las aspiraciones más sublimes y realizarse las más encumbradas ambiciones. (p. 736)

Definición de términos

A continuación se definen algunos términos utilizados en esta investigación:

Liderazgo. Conjunto de habilidades que hacen que una persona sea apta para ejercer tareas como líder y que busca metas concretas que busquen el bien común (Maning Martínez, Da Ríos Galván y Leo Salinas, 2007).

Remuneración. Es el valor que se recibe o se paga por el desempeño de una actividad, que muestra equilibrio y justicia entre el desempeño y el pago.

Comunicación. La palabra comunicación tiene el sentido de poner algo en común entre dos o más personas (Sánchez de Armas, 2011). Esta acción permite a los individuos intercambiar información de manera eficaz. “Se refiere al trato y correspondencia que se da entre dos o más personas” (Real Academia Española, 2017).

Compromiso laboral. El compromiso es un proceso de integración que inicia con la contratación de personal, seguida por la inducción e involucramiento hasta lograr una relación de confianza recíproca entre empleado e institución (Delgado González y Ventura, 2008).

Reconocimiento al trabajo. El reconocimiento es un elogio sincero que puede ser público o privado y que se ofrece tan rápido como el empleado realiza una acción meritoria. Se da con el propósito de agradecer a la persona o personas por los aportes realizados, a la vez que estimula la continuidad de dicho proceder (Robbins y DeCenzo, 2008).

Lugar de Trabajo. Esta expresión se refiere al espacio físico acondicionado para realizar las actividades de trabajo y debe estar dotado de todos los recursos requerido de ley, como lo establece el artículo 132 de la Ley Federal del Trabajo.

Clima organizacional. Conjunto de propiedades del entorno de trabajo, percibidas directa o indirectamente por los empleados, que influye en el comportamiento y que hace que sea diferente una organización de otra.

Desempeño laboral. Eficiencia con la que una persona cumple sus funciones dentro de una organización, buscando el éxito de ella, siendo responsable y cumpliendo las indicaciones de la empresa, para su propio beneficio (Bohlander, 2003).

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

El clima organizacional y su relación con el desempeño laboral

En toda organización se genera un ambiente causado naturalmente por la interacción entre empleados y directivos. Ese ambiente puede ser cordial o tenso e influye en las actitudes que ambos asumen. A lo largo de los últimos años, se han identificado los factores que conforman ese ambiente y cómo estos influyen en el desempeño laboral. Si es verdad que el clima organizacional de una empresa influye en el desempeño laboral, resulta vital para toda organización saber qué tipo de ambiente predomina.

Cuando se escucha la palabra clima, el pensamiento lo relaciona rápidamente con tiempo, temperatura, frío, calor, etc. Cuando en las organizaciones se habla de clima organizacional, se interpreta como el ambiente que impera, que puede ser elevado, neutro o bajo. Chiavenato (2011) menciona que cuando el clima es elevado el resultado en los participantes es de calidez y reciprocidad, optimismo, euforia, entusiasmo, emoción y orgullo. Lo opuesto resulta en frialdad y distanciamiento, pesimismo, rebeldía, agresividad, depresión y desconfianza.

Garza Puente (2010) afirma que, dado que el comportamiento de los empleados afecta directamente en su productividad, los administradores deben proporcionar un

ambiente laboral positivo. Luengo (2013) puntualiza que el clima organizacional es la columna vertebral de la organización.

Definiciones de clima organizacional

El clima organizacional es definido por la Organización Mundial de la Salud (OMS, 2010) como “un entorno de trabajo saludable es aquel en el que los trabajadores y jefes colaboran en un proceso de mejora continua para promover y proteger la salud, seguridad y bienestar de los trabajadores y la sustentabilidad del ambiente de trabajo” (p. 14).

Clima organizacional también se comprende como “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 autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo y apertura” (Dessler y Varela, 2011, p. 183).

El clima organizacional es un constructo de un grupo de trabajo, es decir un grupo de personas que trabajan juntas y por ello pueden compartir percepciones (Chiang Vega, Martín, Salazar Botello y Núñez Partido, 2010).

El clima organizacional ha sido estudiado desde al menos tres enfoques: estructuralista, subjetivo y de síntesis. El estructuralista se define como el “conjunto de características permanentes que describen a una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman” (Forenhand y Gilmer, citados en Segredo, 2013, p. 388). El enfoque subjetivo es definido como “la opinión que el trabajador se forma de la organización” (Halpins y Crofts, citados en Segredo, 2013, p. 388). Y el de síntesis se define como “el efecto subjetivo percibido del sistema,

que forman el estilo informal de los administradores y de los factores ambientales importantes sobre las actividades, las creencias, los valores y la motivación de las personas que trabajan en una organización dada” (Litwin y Stringer, citados en Segredo, 2013, p. 388).

Puede afirmarse, entonces, que el clima organizacional lo crean los miembros de una empresa al valorar el organismo para el cual trabajan, al reaccionar al trato que reciben y al asumirse el grado de motivación. Tiene razón Segredo (2013) al afirmar que “la calidad de la vida laboral de una organización está mediada por el entorno, el ambiente y el aire que se respira en una organización” (p. 386).

Todo clima organizacional puede ser modificado positiva o negativamente. Williams Rodríguez (2013) menciona que ese cambio puede ocurrir por situaciones clave, tales como el ingreso de nuevo personal, una nueva dirección, nueva tecnología, nuevos procedimientos, o por conflictos no resueltos.

La relación del clima organizacional con la motivación

El clima organizacional está vinculado con la motivación. Los miembros de una organización interactúan entre sí y, de acuerdo con su grado de motivación, crean un ambiente grupal que puede ser positivo o negativo. Cuando una motivación alta contagia al grupo, el resultado es de interés, colaboración y satisfacción. Por el contrario, una motivación baja causa desaliento y apatía, obstruyendo la satisfacción.

Definición de motivación

Robbins y Judge (2013) definen la motivación como “los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza una persona para

alcanzar un objetivo” (p. 202). Por su parte, Robbins y DeCenzo (2008) señalan que “la motivación es la disposición para hacer algo y está condicionada por la capacidad de esta acción para satisfacer alguna necesidad de la persona” (p. 237).

Schwoerer (2005, citado en Plaza Gómez y Domínguez Santiago, 2011) habla de la motivación como un impulso mental que permite iniciar la ejecución de una acción, direccionándola hacia el objetivo.

La motivación es vista como un proceso, una disposición, un impulso o un esfuerzo que el individuo hace o tiene. Bien puede considerarse la motivación como el motor que empuja a un individuo a visualizar y alcanzar sus metas. Es el impulso que hace que un individuo tome un determinado curso de acción. Ese impulso responde a las variadas situaciones a las que el individuo está expuesto.

La motivación puede ser intrínseca o extrínseca. De acuerdo con Varela Juárez (2013), la motivación es intrínseca cuando tiene su origen en el efecto positivo que se deriva del simple hecho de realizar la actividad. Es extrínseca cuando se basa en el placer de recibir consecuencias tangibles como el dinero.

Resulta importante, por lo tanto, considerar el ciclo motivacional. Chiavenato (2011) menciona que este comienza con una necesidad que rompe con el estado de equilibrio del organismo, produciendo un estado de tensión e insatisfacción. Esta condición lleva al individuo a un comportamiento que alivie esa tensión. Si la acción es eficaz, la necesidad queda satisfecha y se recupera el equilibrio inicial. Si no se satisface, puede haber frustración o compensación. La frustración puede encausarse psicológicamente (agresividad, descontento, apatía) o físicamente (tensión nerviosa, insomnio o repercusiones cardíacas y digestivas). La compensación ocurre cuando la

satisfacción de otra necesidad reduce la intensidad de aquella que no pudo satisfacerse. Las Figuras 1 y 2 esquematizan lo expuesto.

Una persona es mentalmente sana cuando está bien consigo misma y los demás, y es capaz de enfrentarse a las exigencias de la vida (Chiavenato, 2011). Resulta, por lo tanto, muy importante que los dirigentes reflexionen sobre lo meritorio que es motivar. Hacerlo bien exige habilidad para comunicarse, desafiar, fomentar, involucrarse, delegar, desarrollar y capacitar, así como informar, resumir y brindar una recompensa justa.

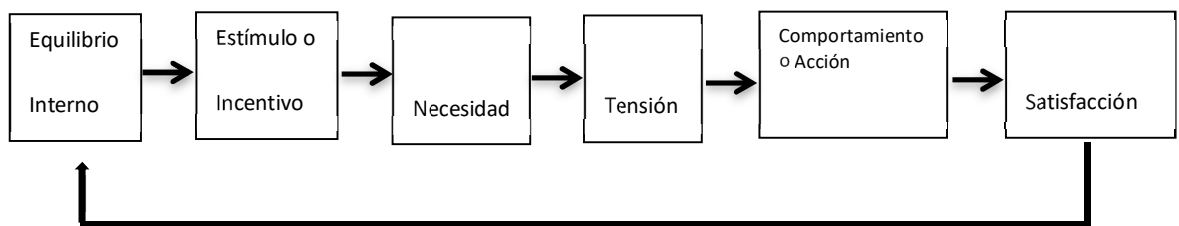


Figura 1. Etapas del ciclo motivacional en la satisfacción de una necesidad.

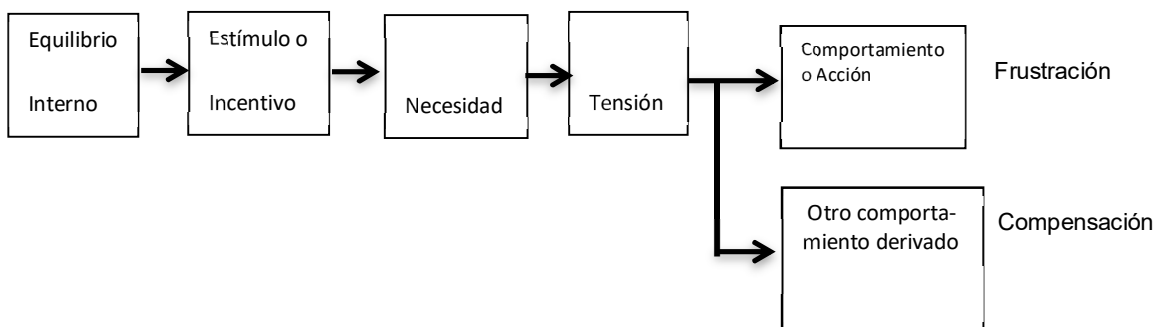


Figura 2. Ciclo motivacional con frustración o compensación.

Ventajas de medir el clima organizacional

Medir el clima no es un acto de simple curiosidad; es despejar la incógnita, saber la condición actual de la organización y echar un vistazo a los objetivos. Medir es un buen punto de partida para identificar fortalezas y áreas de oportunidad. De este modo pueden tomarse medidas para mantener o alcanzar un ambiente de trabajo óptimo que permita contar con colaboradores satisfechos y sin ansiedades. Un ambiente tal estimulará un buen desempeño y propiciará mayor productividad.

Según Peña Cárdenas, Díaz Díaz y Olivares Medina (2015), el estudio del clima laboral es algo necesario y fundamental para cualquier empresa, ya que es el indicador más preciso y demuestra los niveles que se tienen en la organización en cuanto a las relaciones laborales.

En una evaluación del Clima Organizacional en profesores universitarios de ciencias económico-administrativas, García Hernández et al. (2011), investigadores del Instituto Tecnológico de Sonora, afirman que en la actualidad las instituciones educativas deben preocuparse por el clima organizacional, tanto como lo hacen las organizaciones de otro tipo. Se requiere también de un constante crecimiento y una plena adaptación del entorno que favorezca el desarrollo de los procesos para mantenerse dentro de la competitividad.

En este estudio se valoró la percepción del clima organizacional y se encontró alto, lo que hace que los trabajadores aumenten su productividad, optimicen su desempeño y mejoren sus relaciones internas.

Ruiz, Mazadiego, Reboredo y Hernández (2012), en su estudio del clima laboral, identificaron un punto clave en su investigación. Dicen que, si bien es cierto que las

empresas u organizaciones se preocupan por ser eficaces y eficientes, no deben olvidar que para lograrlo necesitan del trabajador y que este pueda ser provisto de un medio en el que pueda desenvolverse apropiadamente para cumplir sus actividades. El crecimiento de la empresa tiene que ir a la par con el crecimiento de las personas.

Dichos investigadores afirman que, al estudiar el clima laboral, se pueden detectar sucesos que se desatan a partir del clima conocido. Si el clima es positivo, puede redundar en beneficios para la empresa y los empleados; pero si es negativo, puede ocasionar, pérdidas, gastos, conflictos y situaciones que pueden llevar a la empresa a la quiebra. De ahí que es clave para toda organización valorar siempre su lado humano.

De acuerdo con Peña Cárdenas, Díaz Díaz y Carrillo Puente (2015), aun en las empresas familiares, debe prevalecer un clima organizacional en el que el ambiente de trabajo permita a los trabajadores sentirse satisfechos por su labor en la empresa; así, estos establecen un compromiso más fuerte hacia la organización. Afirman también que los trabajadores satisfechos tienden a ser más cooperadores, adaptables y dispuestos al cambio.

Al crear un ambiente en el que los empleados son felices, se crea un entorno de productividad y planificación entusiasta, tanto del tiempo libre como de las horas de trabajo. La clave estará en que la empresa busque el equilibrio entre ambas. Siendo así esta la clave del empleo en el futuro (Peña Cárdenas, Díaz Díaz y Olivares Medina, 2014).

Factores que influyen en el clima organizacional

Entre los elementos que influyen significativamente en el clima organizacional se

pueden identificar los siguientes seis factores: (a) liderazgo, (b) remuneración, (c) comunicación, (d) compromiso, (e) reconocimiento y (f) lugar de trabajo. Aunque no son los únicos factores, en esta investigación se incluyen únicamente estos seis por considerarse más adecuados para el ambiente laboral que existe en la Universidad Linda Vista, en Chiapas.

Liderazgo

De acuerdo con Robbins y Judge (2013), la eficacia es el grado en el cual una organización satisface las necesidades de su clientela o de sus consumidores. Al aplicarse el concepto de estos autores al liderazgo, puede afirmarse de igual modo que el liderazgo eficaz se refiere al grado en el que un líder satisface las necesidades de sus empleados.

Importancia del liderazgo

Lan (2016) señala que, para sobrevivir ante las situaciones difíciles y complejas de hoy, se requiere más que la fuerza individual. Es necesaria la sabiduría colectiva y un liderazgo que facilite un nivel de cooperación y colaboración entre las personas, un liderazgo que se comprometa con el éxito de cada miembro del equipo y que ponga metas claras y empodere a su equipo y elimine todas las barreras que se interpongan entre su gente y el logro de esos objetivos.

Por su parte, Werther, Davis y Guzmán (2014) puntualizan que ha terminado la era de los capataces, 'los capitanes de industria' y los líderes carismáticos incapaces de equivocarse; en el siglo XXI, se asiste al advenimiento de la democracia laboral.

Plaza Gómez y Domínguez Santiago (2011) señalan que

el liderazgo es el proceso de influir en otros y apoyarlos para que trabajen con entusiasmo y confianza en la realización de los objetivos estratégicos de la organización. Se entiende como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo. (p. 53)

González Mármol (2009) comenta que el liderazgo es el principal factor que retiene y expulsa gente en una organización; señala que un promedio del 65% de las razones para permanecer en las empresas son los líderes. Por lo tanto, si un líder no conoce a su personal y no se identifica con sus necesidades, difícilmente puede generar un clima organizacional positivo. Es necesario que exista un equilibrio entre el esfuerzo por lograr la meta y la sensibilidad por las necesidades de los empleados. Se espera que todo líder sepa identificar y mantener esta relación.

De acuerdo con Peña Cárdenas, Díaz Díaz y Carrillo Puente (2014), los jefes son los líderes y su principal tarea no es el control de los empleados, sino administrar los estímulos para que estos inviertan sus mejores talentos en atender las necesidades de la empresa o la institución.

Tipos de liderazgo

Robbins y DeCenzo (2008) enfocan en básicamente en tres tipos de liderazgo: (a) el liderazgo centrado en la tarea, (b) el liderazgo centrado en las personas y (c) el liderazgo situacional.

El líder centrado en la tarea se interesa en que los empleados sepan lo que se espera de ellos y en proporcionarles cualquier guía que sea necesaria para alcanzar los objetivos. En este caso, los empleados son percibidos como medios para alcanzar un fin. Este líder tiende a ser autoritario/autocrático.

El líder centrado en las personas es el que muestra un interés especial en los empleados, interesándose en su bienestar. La interacción entre el líder y el empleado es de amistad y confianza. Este individuo tiende a ejercer un liderazgo participativo o democrático. Los empleados son consultados e involucrados en la planificación y en la solución de problemas. A la acción del líder de consultar y escuchar a sus empleados, pero tomar él la decisión final, se le llama liderazgo consultivo-participativo. Por otro lado, cuando el líder permite al grupo participar en la toma de decisiones, se le conoce como liderazgo democrático-participativo.

El liderazgo situacional se centra en los estilos de liderazgo que se ajustan a situaciones específicas. Dado que los empleados manifiestan diversas disposiciones al trabajo, el estilo de liderazgo variará como consecuencia de la disposición del empleado. Es posible que un empleado nuevo no esté muy dispuesto a realizar el trabajo por no sentirse capaz y, en este caso, la comunicación será de un solo sentido: del líder hacia el empleado. Sin embargo, el empleado progresará, y a medida que domine las tareas asignadas, la comunicación irá progresando en los dos sentidos. Llegará el momento en que se pueda dejar al empleado solo para realizar la tarea y tomar decisiones.

Lippitt et al. (1960, citados en Urdaneta Q., Álvarez M. y Urdaneta Q., 2009) proponen tres estilos de liderazgo: autocrático, liberal y democrático. La característica distintiva del autocrático es la autoridad centrada en el jefe, en tanto que los subordinados carecen de autoridad en la toma de decisiones. El liberal da plena libertad a los empleados para tomar decisiones y describe al líder como evasivo y sin firmeza; un

liderazgo tal genera mala calidad en el desempeño y mucho individualismo, insatisfacción, agresividad y poco respeto al líder. El liderazgo democrático es muy comunicativo. Es hábil para estimular la participación de las personas y se interesa por el trabajo y por el grupo; actúa como facilitador del grupo, ayuda a detectar los problemas y apoya con soluciones, coordinando actividades y sugiriendo ideas.

Estos tres estilos de liderazgo, sin embargo, no necesitan ser excluyentes. Cada uno tiene sus fortalezas y debilidades. Los tres pueden ser aplicados bajo variadas circunstancias, como el nivel de desarrollo de cada trabajador, los factores ambientales o, incluso, las situaciones de emergencia.

Daft (2011), por su parte, presenta las características de los líderes basados en valores. Este tipo de liderazgo se reconoce por su buen trato a los demás; es atento, útil, apoyador y se esmera para que las relaciones interpersonales sean positivas. El líder basado en valores es justo, respetuoso y comprensivo, acepta los errores y las fallas de los demás, sin dejar de ser firme. Se apega a altos estándares éticos y cuida su honestidad; es humilde y digno de confianza. Su manera de vivir es congruente, tanto en su vida pública como en la privada. Si es necesario, está dispuesto a aceptar sus fallas éticas con responsabilidad.

Remuneración

La remuneración es otro de los factores clave del clima organizacional. Al contratar personal, toda empresa fija un salario y el empleado, por su parte, se compromete a cumplir la tarea asignada a cambio del sueldo acordado.

Chiavenato (2011) explica que el salario es una de las transacciones más complicadas. Para el empleado, el sueldo significa un compromiso con una rutina diaria;

el ser humano empeña parte de sí mismo, ya que considera el trabajo como el medio de intercambio para recibir dinero y alcanzar sus expectativas. En tanto que, para la empresa, el sueldo del empleado representa un costo, pero también una inversión. El salario es el centro de las relaciones de intercambio entre las personas y las organizaciones.

Para que una organización establezca el salario, cuenta con las previsiones hechas en la Ley Federal del Trabajo. Esta ley establece, en su artículo 83, que el salario puede fijarse por unidad de tiempo, unidad de obra, comisión, a precio alzado o de cualquier otra manera. En el artículo 84, dice que el salario lo integran pagos en efectivo, gratificaciones, percepciones, habitación, primas, comisiones, prestaciones en especie y cualquiera otra cantidad o prestación que se entregue al trabajador por su trabajo. En el artículo 85 establece que, para fijar el monto del salario, se debe tomar en cuenta la cantidad y la calidad del trabajo (Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión, 2015).

Dessler y Varela (2011) mencionan estos cuatro factores básicos que determinan el salario que se paga a la gente: (a) los factores legales, (b) los sindicales, (c) los políticos y (d) los de igualdad.

Por su parte, Chiavenato (2011) hace diferencia entre salario nominal y salario real. El nominal es el monto en dinero establecido en el contrato y que corresponde al puesto que ocupa la persona. El real representa la cantidad de bienes que el empleado puede adquirir con el referido monto de dinero y es equivalente al poder adquisitivo.

Hellriegel, Jackson y Slocum (2009), al hablar de la compensación monetaria, especifican que se conforma por pagos directos y prestaciones. Señalan que la compensación monetaria tiene el objetivo de atraer y retener el talento requerido para gozar de una ventaja competitiva en la productividad. Inferen que la compensación debe ser atractiva para lograr tener al personal correcto en los puestos indicados.

Los mismos autores mencionan, además que, de acuerdo con un estudio reciente, la razón principal por la que los empleados abandonan su empresa es una compensación inadecuada. Señalan que el costo para reemplazar a una persona que abandona la empresa equivale a cerca del 27% del salario anual de quien se está sustituyendo, cuando los empleados preferirían quedarse si se les aumentara entre un 10 y un 15 por ciento. Es importante considerar todos los escenarios para tomar decisiones inteligentes que favorezcan a ambas partes.

También Robbins y Judge (2013) mencionan un estudio publicado por The Wall Street Journal el 13 de noviembre de 2006. Este estudio reveló que, aunque solo el 45% de los empleadores consideraba que el salario era un factor importante en la pérdida de los trabajadores más talentosos, el 75% de los trabajadores de mayor rendimiento lo consideró la razón principal.

De acuerdo con la teoría de la equidad, las personas hacen un balance tomando en cuenta lo que aportan en su trabajo y contrastándolo con lo que consiguen. Luego, hacen comparaciones y observan si la compensación es justa. También cotejan con la compensación de su compañero que realiza el mismo trabajo para ver si es equitativa. Los que reciben una compensación alta suelen desempeñar mejor su trabajo y aquellos cuya compensación es baja manifiestan desmotivación e insatisfacción.

Comunicación

Muy a menudo se escucha que hay mala comunicación: en el hogar, con el cónyuge y los hijos; en el trabajo con el jefe o con los subordinados; en las escuelas, entre alumnos y profesores; en las torres de control de los aeropuertos y entre el controlador y los pilotos, etc. No es de extrañar que existan tantos divorcios, hijos descarriados, despidos injustificados, alumnos reprobados y una gran cantidad de accidentes. La comunicación adecuada tiene su lugar en todas partes; resulta indispensable para vivir bien.

Chiavenato (2011) aporta la siguiente definición de comunicación:

Es el proceso por el cual se transmite información de una persona a otra, Asimismo es la manera de relacionarse con otras personas a través de ideas, hechos y valores. La comunicación es el proceso que une a las personas para compartir sentimientos y conocimientos que comprende transacciones entre ellas. (p. 50)

Gómez Mejía et al. (2000, citados en García Hernández et al., 2011) afirman que la clave para tener un buen programa de relaciones internas consiste en disponer de canales de comunicación que proporcionen a los empleados el acceso a información importante de la empresa, así como la oportunidad de expresar sus ideas y sentimientos.

Robbins y Judge (2013) mencionan que la comunicación es direccionada de manera vertical o lateral. La dimensión vertical se puede contemplar de manera ascendente o descendente. La dirección ascendente es hacia un nivel superior; es la que permite que los gerentes tengan información de los empleados y también ideas de cómo mejorar. La comunicación descendente la utilizan los líderes para instruir sobre

el trabajo, explicar políticas y procedimientos a los empleados. La comunicación lateral es entre grupos del mismo nivel.

Estos mismos autores afirman que la comunicación beneficia la motivación, porque aclara a las personas lo que deben hacer, le dicen qué tan bien lo están haciendo y cómo podrían mejorar si su rendimiento no fuera satisfactorio. La comunicación también se considera facilitadora para la toma de decisiones, ya que proporciona información y datos requeridos para escoger la mejor alternativa.

Hellriegel et al. (2009) Ilustran de manera práctica la importancia de la comunicación para una organización comparándola con el torrente sanguíneo: del mismo modo como pueden endurecerse las arterias de una persona, afectando su eficiencia física, la organización puede obstruir sus canales de comunicación y entorpecer su efectividad. Una persona puede requerir de una cirugía y una empresa requiere renovar su sistema de comunicación para subsistir.

Entre las variadas maneras de comunicarse se encuentran la comunicación formal, la informal, la verbal y la no verbal, que dan lugar a interacciones cara a cara, llamadas telefónicas, correos electrónicos, notas adheridas en tableros, escritos y videos de presentaciones orales que se utilizan entre dos o más personas.

Daft (2011) señala cuán vital es que la administración dé prioridad a la comunicación con sus empleados en primer lugar. Para él, la comunicación significa informar a los usuarios acerca de la necesidad del cambio y de las consecuencias del cambio propuesto, evitando así los rumores, los malentendidos y los resentimientos. El fracaso en la implementación de cambios en una empresa se debe, en gran medida, a que los empleados se enteran de esos cambios por medio de personas ajenas a la empresa.

El autor hace referencia a un estudio de esfuerzos para un cambio en el que los altos directivos se concentraron en comunicarle al público y a otros grupos que, a su parecer, eran de interés; sin embargo, omitieron informar a las personas que estaban íntimamente involucradas y que resultarían más afectadas por el cambio: sus propios empleados. Es un error común de la administración subestimar a sus empleados.

Young y Post (1993, citados en Plaza Gómez y Domínguez Santiago, 2011) afirman que la comunicación es la clave para interconectar a todos los miembros de la organización. Permite el intercambio de conocimiento e incentiva el trabajo en equipo. La comunicación resulta vital cuando la organización está en el proceso de un cambio significativo. En la Figura 3 se muestra el proceso de la comunicación (Robbins y Judge, 2013).

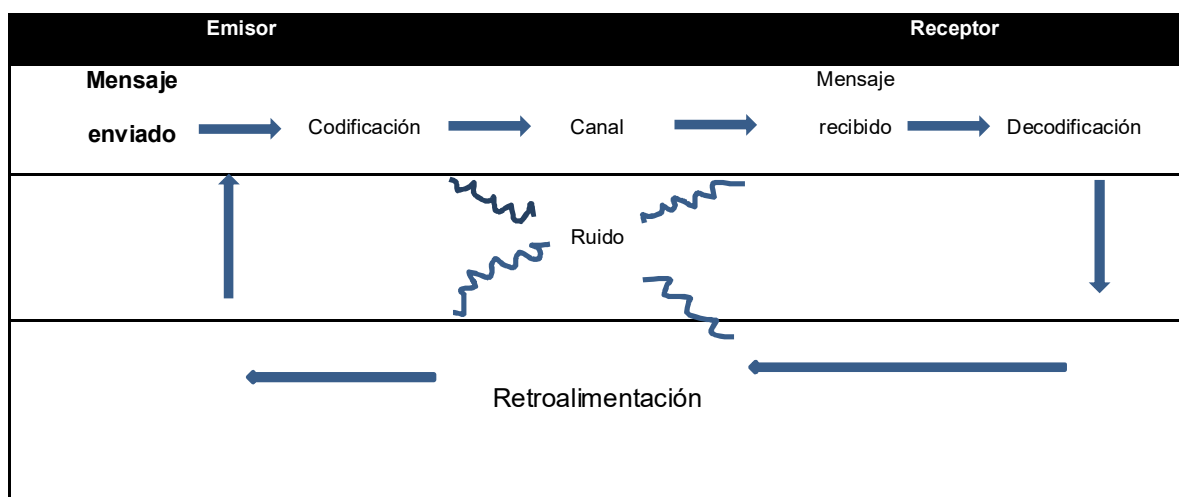


Figura 3. El proceso de la comunicación.

Los autores de esta figura enumeran siete barreras de la comunicación, que son las siguientes: (a) diferencias de lenguaje, (b) malos hábitos al escuchar, (c) falta de retroalimentación, (d) diferencias en la percepción, (e) requisitos de roles, (f) mala elección del medio informativo y (g) falta de honestidad y las emociones. Es importante que estas barreras sean tomadas en cuenta, no solo por administradores, sino también por los empleados.

Robbins y Judge (2013) señalan la deshonestidad como un elemento que entorpece la comunicación. Se da esta en personas que, al tratar de evadir confrontaciones y no herir sentimientos, transmiten mensajes ambiguos y dicen lo que a ellos les parece que su oyente desea escuchar; como quieren agradar a todo el mundo evitan comunicar mensajes desagradables al receptor. Esta actitud aumenta la tensión y entorpece la comunicación efectiva. Estos autores proponen siete maneras de contrarrestar estas barreras, que son las siguientes: (a) pensar con claridad antes de hablar, (b) restringir las emociones, (c) aprender a escuchar, (d) adaptar el lenguaje al receptor, (e) hacer congruentes las palabras con las acciones, (f) usar la retroalimentación y (g) participar en una capacitación asertiva, si fuera necesario.

Hellriegel et. al. (2009) mencionan el caso de Eileen Collins, comandante del transbordador espacial. Ella sabe que la comunicación efectiva es esencial para asegurar que los involucrados en la misión del transbordador estén motivados a hacer todo lo necesario para asegurar vuelos seguros y exitosos. Su estilo de comunicación se caracteriza por su amabilidad, procurando no hacer comentarios perjudiciales para nadie y, como parte de su trabajo, ella escucha, escucha y escucha y después decide comunicar la decisión, logrando que todos trabajen unidos hasta terminar la tarea.

González Mármol (2009) menciona que casi todas las dificultades entre los seres humanos son originadas por problemas lingüísticos. Ella menciona explicaciones mal formuladas, conversaciones mal encaminadas, recados mal transmitidos, peticiones mal entendidas, memorandos mal escritos. Todo esto desencadena en un mal ambiente laboral. No es posible realizar bien un trabajo si desde un mismo principio no se obtiene la explicación correcta.

Compromiso

Los individuos y las organizaciones adquieren un compromiso mutuo al momento de la contratación. El compromiso por parte de la organización es el de capacitar e inducir a sus nuevos empleados. Debe compartir la misión, la visión, los valores, las normas, los símbolos y los objetivos. Por su parte, el empleado adquiere el compromiso de cumplir con los requerimientos de su contratante, respetando los valores y los símbolos que representan su identidad.

La inducción es de suma importancia, ya que el nuevo empleado debe adaptarse lo más pronto posible a su nuevo ambiente de trabajo, a sus compañeros y a sus obligaciones, todo lo cual impactará en su rendimiento. Se recomienda presentarlo personalmente con su jefe inmediato, quien le explicará en qué consiste su trabajo y también le mostrará los sitios generales (Rodríguez Valencia, 2007).

Por su parte, Varela Juárez (2013) afirma que

construir el compromiso de un empleado, es decir, hacer coincidir las metas del empleado y su empleador, de modo que el primero realice su trabajo como si lo hiciera en su propia compañía, requiere un esfuerzo múltiple, en el que la función de recursos humanos juega un rol fundamental. (p. 18)

Dessler y Varela (2011) puntualizan estos cuatro propósitos de la inducción: (a) sentirse bienvenido, (b) conocer y entender su historia, (c) saber lo que el empleador

espera del empleado y (d) iniciar con el proceso de sociabilización para realizar los trabajos de acuerdo con lo requerido por la empresa. Algunas empresas entregan discos de inducción a los empleados o les señalan la página web donde está la información. La inducción es importante para que el nuevo empleado se comprometa con su empresa.

Delgado González y Ventura (2008) dan la pauta de cómo los empleados nuevos pueden comprometerse con la organización. Todo empieza con la incorporación, pues los empleados perciben la acogida y entran en el proceso de adaptación. Este es el mejor momento para acciones que faciliten al trabajador su adaptación: presentación de compañeros, visitas a distintas áreas, información sobre su puesto en particular, medidas de prevención, etc. La primera impresión perdura.

Cuando las personas son generadoras de resultados, entonces los empleados comprometidos son una ventaja competitiva para las organizaciones. El compromiso de las personas con la organización se considera un activo importante. Los autores señalan al clima organizacional como un factor que ayuda al empleado a comprometerse con la organización (Chiang Vega y Martín et al., 2010).

González Mármol (2010) menciona que, cuando a los empleados se les pregunta sobre la misión y visión de la empresa donde se desempeñan, en muchos casos no las conocen. Entonces se levanta la pregunta: ¿cómo puede prestar un servicio de calidad alguien que no conoce la razón de ser de la empresa ni hacia dónde dirige sus acciones? El autor comenta que todos los que forman parte de una organización deben conocer la misión y la visión del negocio. La misma autora también afirma que el clima

de una empresa es negativo si sus empleados no están comprometidos; porque un individuo no comprometido puede influir negativamente en el resto del personal.

Grajales Guerra (2000) señala las diferencias entre los empleados comprometidos y los no comprometidos en el siguiente párrafo:

Los empleados comprometidos hablan positivamente de la institución en reuniones de trabajo, con sus amigos en la comunidad. De esta manera ayudan a mantener una reputación institucional frente a otros. Los no comprometidos desprestigian y la reputación corporativa disminuye. Los empleados comprometidos tienen la moral alta, están contentos en sus trabajos, les gusta. Esto se manifiesta en el número de enfermedades que se presentan, en la cantidad de accidentes, en las relaciones de camaradería y en el ambiente que se vive en la institución. (p. 1)

Robbins y Judge (2013) definen el compromiso organizacional como “el involucramiento, la satisfacción y el entusiasmo que un individuo muestra hacia el trabajo que realiza” (p. 77).

Meyer y Allen (1991, citados en Chiang Vega y Martín et al., 2010) mencionan que el compromiso organizacional es un estado psicológico que caracteriza la relación entre una persona y una organización, la cual presenta consecuencias respecto de la decisión para continuar en la organización o dejarla.

Los autores anteriores dividen el compromiso en tres componentes: afectivo, de continuación y normativo. El afectivo tiene que ver con los lazos emocionales forjados con la organización, que permiten disfrutar la permanencia y esforzarse en el desempeño. El de continuidad se da en la etapa en la que el empleado considera la inversión, en tiempo y esfuerzo, que perdería en caso de retirarse o la posibilidad de no encontrar fácilmente otro trabajo y, por lo tanto, necesita continuar ahí. El normativo se da por un sentido moral de reciprocidad. El empleado corresponde con lealtad a los beneficios recibidos de la organización.

Robbins y Judge (2013) clarifican que hay una relación positiva, aunque no muy alta, entre el compromiso con la organización y la productividad laboral. Hacen referencia a la revisión de 27 estudios realizado por Wright y Bonett, en los que se sugirió que la relación de compromiso es más fuerte entre empleados nuevos y más débiles que entre los de más experiencia. Los individuos que consideran que sus empleadores no cumplen sus promesas se sienten menos comprometidos, lo que conduce a niveles menores de desempeño creativo. Es sorprendente la fuerza del compromiso, ya cuando algunos empleados no están contentos con su trabajo, pero son leales y están dispuestos a hacer sacrificios por su organización.

La manera de reconocer a las personas que están comprometidas es observando la pasión con que realizan sus labores y la conexión y admiración que sienten con su empresa. En el caso de las personas no comprometidas, asisten a sus labores, dedican el tiempo que se les exige, pero no ponen energía ni atención en las actividades. Las organizaciones debieran estar muy pendientes de esta situación, ya que las encuestas revelan que solamente entre el 17 y el 29% de las personas se sienten comprometidas con su trabajo. Caterpillar (una empresa de equipos de construcción en México), por ejemplo, se propuso aumentar el compromiso de sus empleados y obtuvo resultados muy positivos: disminuyeron las quejas en un 84% y hubo un aumento del 34% en clientes muy satisfechos (Robbins y Judge, 2013). Es claro que el compromiso es bilateral y un factor relevante que afecta al clima organizacional.

Reconocimiento

Para la mayoría de las personas escuchar un sincero “gracias”, “qué bien lo hiciste” o “¿qué te parece?” puede hacer la diferencia entre un trabajo común y uno de

calidad. Hay cosas que no tienen un valor monetario, pero son igualmente valiosas para estimular el buen desempeño.

El reconocimiento es un elogio sincero que puede ser público o privado y que se ofrece tan rápido como se detecta. Tiene el propósito de agradecer a la persona o personas por los aportes realizados, a la vez que estimula la continuidad de dicho proceder (Robbins y DeCenzo, 2008).

No siempre es posible manifestar el reconocimiento monetariamente. ¿Cómo motivar a los empleados que ganan el salario mínimo? Robbins y DeCenzo (2008) plantean que ofrecer un aumento a cambio de un desempeño mejor no funcionaría cuando la compañía no está en óptimas condiciones financieras. Aunque el dinero es un fuerte motivador, las personas también son motivadas con el reconocimiento. Muchas compañías están echando mano de programas de reconocimiento, estimulando al empleado del mes o dando el premio de desempeño trimestral. Como ejemplo, están las empresas McDonald's y Wendy's que, mediante placas visibles al público, reconocen al "empleado del mes".

Estos autores anteriores discuten también lo que puede motivar a los empleados profesionales. Ellos afirman que los profesionales y técnicos se motivan en forma diferente que los no profesionales. Su lealtad es hacia su profesión más que hacia su empresa, por lo que su interés es más bien mantenerse actualizados en su área. Les interesa utilizar sus conocimientos constantemente; este tipo de personas no está interesado en las horas de trabajo; más bien se enfoca en la elaboración de proyectos que puedan concluir satisfactoriamente. Por lo regular, los profesionistas y técnicos son bien remunerados, por lo que el dinero y los ascensos a puestos se encuentran

entre lo más bajo en su lista de prioridades. Ellos disfrutan su trabajo, les gusta analizar problemas y encontrar soluciones. Se sienten reconocidos cuando los demás piensan que el trabajo que desempeñan es importante. Les gusta recibir autonomía para estructurar su trabajo y visualizar su productividad. Este tipo de personas se siente retribuido con oportunidades de educación, capacitación, talleres de trabajo, asistencia a conferencias. A algunas empresas les falta identificar el potencial oculto que poseen sus empleados; una vez descubierto, lo que sigue es brindarles posibilidades y oportunidades para mejorar la empresa (Rodríguez Valencia, 2007).

Plaza Gómez y Domínguez Santiago (2011) consideran al recurso humano, con el conocimiento que posee y que puede aportar a la organización, como un activo fundamental. Las organizaciones deben estimular su permanencia, su incremento y enriquecimiento. Todo este esfuerzo podrá revertirse en el aumento de capital intelectual y en la productividad al servicio de la organización.

Lugar de trabajo

Otro de los factores que determinan el clima organizacional es el lugar de trabajo. Si el trabajo es donde el empleado pasa la mayor parte del tiempo, donde gasta la mayor parte de sus energías y donde experimenta más tensiones, debe ser un buen lugar. Es deber de la organización proveer de un lugar acorde a la necesidad del trabajador. Esta provisión incluye servicios de salud e higiene, equipos de protección, equipo y maquinaria apropiados y las debidas condiciones ambientales. Proveer para el empleado es en beneficio de la empresa, puesto que los obreros trabajan contentos y aportan mayor rendimiento. La suma de empleados con buen desempeño lleva al éxito de la empresa.

De acuerdo con Monterde Valenzuela y Bustamante López (2014), la imagen del lugar de trabajo es detonadora de bienestar en las personas y permite desarrollar, de manera más fácil y cómoda, todas las funciones. Mencionan que, de no contarse con las mejores condiciones físicas, se genera estrés y decepción entre los empleados, clientes y visitantes y un claro desinterés por la falta de profesionalismo de la empresa.

El artículo 132 de la Ley Federal de Trabajo (Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión, 2015) ofrece pautas a seguir tocantes al lugar de trabajo. En la fracción III declara que es deber de la empresa proporcionar oportunamente a los trabajadores los útiles, instrumentos y materiales necesarios para la ejecución del trabajo. La fracción IV habla de proporcionar un local seguro para la guarda de los instrumentos y útiles de trabajo. La fracción V establece la obligación de mantener el número suficiente de asientos o sillas a disposición de los trabajadores en todo centro de trabajo. La fracción VI demanda tratar a los trabajadores con la debida consideración, absteniéndose del mal trato de palabra o de obra. La fracción XV establece el deber de proporcionar capacitación y adiestramiento a los trabajadores. La fracción XVI establece que todo centro de trabajo debe operar de acuerdo con las disposiciones establecidas en materia de seguridad, salud y medio ambiente, a fin de evitar accidentes y enfermedades laborales. La fracción XVII ordena disponer de medicamentos y materiales para prestar oportuna y eficazmente los primeros auxilios. La fracción XVIII demanda fijar visiblemente y difundir, en los lugares donde se preste el trabajo, las disposiciones conducentes de los reglamentos e instructivos de seguridad e higiene.

De acuerdo con las normas del trabajo de la Organización Internacional del Trabajo (1964), todos los locales utilizados por los trabajadores deben estar en buen estado de conservación en lo que se refiere a iluminación, ventilación, temperatura, muebles y equipo. Las instalaciones no han de atender contra la salud y deben estar protegidas contra vibraciones y olores tóxicos, si los hubiere. Además, contar con un equipo de primeros auxilios en caso de eventualidades. Asimismo, han de contar con instalaciones sanitarias adecuadas y suficiente agua potable o cualquier bebida sana.

Otro estudio (Urdaneta Q. et al., 2009) afirma que

el ambiente físico conformado por elementos como la temperatura, el nivel de ruido, el tipo e intensidad de la iluminación, pueden influir en el estado de ánimo de la persona que ejecuta el trabajo y de las personas que esperan ser atendidas, por ello la importancia de mantener en condiciones apropiadas la planta física, que repercutirá directa o indirectamente en la productividad de los trabajadores, en la satisfacción de los clientes y por ende en el logro de los objetivos de la empresa. (p. 451)

De acuerdo con Mondy (2010), los Estados Unidos cuentan con la Administración para la Seguridad y la Salud Ocupacional (Occupational Safety and Health Administration, OSHA) quien aplica la ley de seguridad y salud ocupacional. Este organismo establece básicamente lo mismo. La ley requiere de las organizaciones que proporcionen un lugar seguro y saludable para sus trabajadores, con el propósito de reducir accidentes, lesiones y enfermedades dentro del lugar de trabajo. Desde su fundación, este organismo ha ayudado a reducir los accidentes en más del 60 por ciento y las lesiones y enfermedades ocupacionales en un 40 por ciento.

Varela (1991, citado en Urdaneta Q. et al., 2009) plantea que, para la existencia de un buen clima, deben estar presentes factores físicos y psicológicos; entre los factores físicos, menciona un lugar de trabajo confortable que permita a los empleados

cumplir eficientemente su labor. Respecto de los factores psicológicos, menciona las relaciones entre el personal y las relaciones con los superiores y cómo estos los incentivan y promueven. Si un empleado se siente motivado por las relaciones cordiales o por su salario, puede tener importantes resultados en el desarrollo de nuevas ideas en la solución de problemas.

Servicios de higiene y seguridad

Rodríguez Valencia (2007) menciona que la higiene y la seguridad son funciones de la administración de recursos humanos. Abarcan la higiene laboral, la prevención de accidentes, la educación sanitaria laboral y la medicina laboral. La higiene y la seguridad son de carácter preventivo y sus objetivos son la salud y la comodidad del empleado, ya que esto evitará enfermedades y ausencias en el trabajo y, como resultado, no se verá afectada la productividad.

Chiavenato (2011) define la higiene y seguridad como “un conjunto de normas y procedimientos que protegen la integridad física y mental del trabajador, preservándolo de riesgos de salud inherentes a las tareas del puesto y el ambiente físico donde las realiza” (p. 276).

Condiciones ambientales

Chiavenato (2011) menciona estos tres grupos de condiciones que influyen en el ambiente de trabajo: (a) condiciones ambientales: iluminación, temperatura, ruido, etc., (b) condiciones de tiempo: jornada laboral, horas extras, periodos de descanso, etc. y (c) condiciones sociales: organización informal, relaciones, estatus, etc.

Cuando se habla de iluminación, se trata específicamente de la cantidad de luz en el punto focal donde se desempeña el trabajo. Cuanta mayor sea la concentración

visual del empleado en los detalles minuciosos, es necesaria más iluminación. Deberían evitarse los contrastes violentos de luz y sombra y los de claroscuros, de modo que se evite la fatiga de los ojos.

Con relación a la temperatura, se entiende que hay áreas en las que se requiere trabajar en temperaturas extremas, muy altas o muy bajas. En ambos casos, se debe tener el debido cuidado de utilizar la vestimenta apropiada. En otros trabajos donde simplemente hay una temperatura templada y el ambiente en el exterior es muy frío o caliente, también es apropiado ofrecer un clima en el que se puedan desenvolver con naturalidad para su mejor desempeño.

El ruido es un bullicio molesto para todo oído y aunque algunas investigaciones arrojan pruebas de que el ruido no induce a disminuir el desempeño laboral, sí se ha demostrado que influye en la salud del empleado cuando está expuesto de manera prolongada a altos niveles de ruido, pues le produce la pérdida de audición. Cuanto mayor tiempo expuesto al ruido, más probabilidades de perder la capacidad auditiva. También debe evitarse la humedad, ya que los empleados estarían expuestos a enfermedades constantes.

Jornada de trabajo y descanso

Respecto de la jornada de trabajo, la Ley Federal del Trabajo, en su artículo 61, especifica que la duración máxima de la jornada diurna será de ocho horas; la nocturna de siete horas y de siete horas y media la mixta. La legislación laboral estipula un máximo de 48 horas de trabajo a la semana.

Delgado González y Ventura (2008) hacen referencia a los tipos de descanso a los que tiene derecho el trabajador. Se trata de un descanso diario, un descanso semanal y un descanso durante la jornada de trabajo. Respecto del descanso durante la jornada, especifica que los trabajadores mayores de 18 años que trabajan más de seis horas de forma continua tienen derecho a descansar al menos 15 minutos y los menores de 18 años que trabajan de forma continua más de 4.5 horas tendrán derecho a un descanso de al menos 30 minutos. Es muy importante que los trabajadores se mantengan despiertos para realizar mejor sus actividades y disminuir el riesgo de accidentes.

El clima organizacional y su efecto en el desempeño laboral

Los empleados acuden a sus trabajos motivados por diferentes necesidades y se encuentran con los factores internos positivos de la organización, como liderazgo eficaz, remuneración equitativa, comunicación adecuada, compromiso institucional, reconocimiento oportuno y un lugar de trabajo apropiado, lo que da lugar a un clima organizacional elevado. Se podría decir que las piezas del rompecabezas están acomodadas en su lugar y puede contemplarse la figura completa. Cuando los administradores perciben un clima tal, podrán estar seguros de que los objetivos de la empresa se alcanzarán. Vale la pena, por lo tanto, esforzarse por mantener un clima organizacional óptimo.

Segredo (2013) menciona la importancia de valorar el clima organizacional. Esto constituye un elemento esencial en el desarrollo de las estrategias de la empresa que ayuda a los directivos a visualizar el futuro de la organización; es también un elemento

diagnóstico de la realidad cambiante del entorno; permite identificar las necesidades reales de la institución en relación con lo deseado en el futuro. Por lo tanto, el clima organizacional es una herramienta administrativa en la toma de decisiones. Permite proyectar un incremento en la productividad y generar cambios, lo que es indispensable para la estabilidad de toda organización.

Patlán Pérez, Martínez Torres y Hernández Hernández (2012) señalan que la satisfacción laboral es relevante cuando se trata de profesores de instituciones de educación superior, por su papel trascendente en la formación de profesionistas. Si un profesor no está satisfecho con el trabajo que realiza, entonces existe una repercusión importante en su desempeño académico.

Martínez Méndez y Ramírez Domínguez (2010) mencionan que, en el clima laboral de toda organización, el factor humano es definitivo para el logro de los objetivos. Afirman que, en las instituciones de educación superior, este es indispensable para otorgar servicios de calidad que le permitan tener prestigio ante la sociedad.

Salazar Estrada, Guerrero Pupo, Machado Rodríguez y Cañedo Andalia (2009) apoyan el hecho de que un clima laboral positivo favorece el cumplimiento de los objetivos generales de la empresa porque da un sentido de pertenencia a los individuos. Destacan que un clima negativo admite la falta de identidad con los objetivos y constituye un deterioro del ambiente de trabajo que ocasiona conflictos, bajo rendimiento, ausencias e ineficacia.

Conceptos sobre el desempeño

Rodríguez Valencia (2007) menciona que la palabra desempeño describe el grado en que se logran las tareas en el trabajo de un empleado. Los resultados de ese

desempeño indicarán si la persona cumple o no lo requerido en su puesto de trabajo. Será necesario informar al empleado sobre su rendimiento y, a la vez, establecer un plan de mejoramiento.

Chiavenato (2011) señala que “la evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo se desempeña una persona en un puesto y de su potencial de desarrollo” (p. 202). Afirma que se trata del comportamiento del empleado encaminado a lograr efectivamente los objetivos de la organización. De este modo, el desempeño llega a ser la estrategia individual para el logro de las metas propuestas.

Robbins y Judge (2013) indican que, a diferencia del pasado en que solo se evaluaba al empleado con base en el cumplimiento de su descripción de puesto, actualmente se reconocen tres tipos de conducta que constituyen el desempeño laboral: (a) desempeño de la tarea, (b) civismo y (c) falta de productividad.

El desempeño de la tarea se refiere básicamente al cumplimiento de obligaciones y responsabilidades de la descripción de puestos. El civismo se refiere a las acciones con las que el empleado contribuye al ambiente psicológico de la organización. Se trata de actitudes positivas como la colaboración, el respeto, el respaldo a los objetivos organizacionales y las sugerencias positivas. La falta de productividad incluye acciones que dañan de manera negativa a la organización. Algunas de estas son el robo, daños a la propiedad de la compañía, comportamiento agresivo y ausentismo.

Un buen desempeño implica tener resultados positivos en el cumplimiento efectivo de obligaciones y responsabilidades, así como un comportamiento ético en las interrelaciones y la clara intención de evitar acciones desleales y dañinas hacia la organización.

Efectos sobre el desempeño

Pérez (2010) afirma que cualquiera que sea el clima, favorable o no, este va a influenciar en el desempeño y satisfacción de los miembros. Señala que el clima ejerce influencia directa en la conducta y el comportamiento de sus miembros. Determina la manera como el colaborador percibe su trabajo, su productividad, su rendimiento y la satisfacción en la función que desempeña. Si se mantiene un clima favorable, los trabajadores se desenvolverán con mayor eficiencia y con ánimo de desempeñarse mejor, entregando lo mejor de sí en la organización.

Quintero et al. (2008) afirman que el clima determina la forma en que el empleado percibe su trabajo, el rendimiento, la productividad y la satisfacción laboral. Gómez-Mejía, Balkin y Cardy (2000, citados en García Hernández et al., 2011) señalan que un buen ambiente laboral en los trabajadores aumenta su productividad y optimiza su desempeño, además; con este, las relaciones internas logran ser mejores.

Realimentación sobre el desempeño

Dessler y Varela (2011) señalan que la evaluación del desempeño implica el establecimiento de estándares de desempeño, la realimentación y los incentivos para solventar las deficiencias o estimular el desempeño sobresaliente. A este proceso se le conoce como administración del desempeño.

Se espera que quien evalúe el desempeño sea el jefe inmediato. De acuerdo con Varela Juárez (2013), el jefe inmediato está en la mejor posición para observar y evaluar, además de ser él el responsable del desempeño de su subalterno.

Robbins y Judge (2013) mencionan que para muchos directivos la actividad de retroalimentación sobre el desempeño se torna desagradable, al punto de preferir evitar dicha responsabilidad. Esto ocurre, al menos, por las siguientes tres razones: (a) por temor a la confrontación al presentar una realimentación negativa, (b) porque muchos empleados se vuelven defensivos cuando se les señalan sus debilidades y (c) porque los empleados tienden a sobrevalorarse. Aunque estadísticamente el 50% de los empleados tiene un rendimiento por debajo del promedio, el empleado promedio ubica su desempeño alrededor del 75%.

Sin embargo, la realimentación debe ser vista como un elemento constructivo, ya que se puede tomar como base para mejorar el desempeño. La revisión del desempeño debe diseñarse más como una actividad de orientación que como un proceso de juicio, lo cual se logra mejor si se permite que evolucione a partir de la autoevaluación del empleado.

Chiavenato (2011) señala que cada persona puede y debe evaluar su desempeño como medio para alcanzar las metas y los resultados fijados y superar las expectativas. Debe conocer las necesidades y las carencias personales para mejorar su desempeño, sus puntos fuertes y débiles, su potencial y sus fragilidades; así sabrá lo que debe reforzar para mejorar en gran medida los resultados de su persona y de los equipos implicados.

Mondy (2010) define la autoevaluación como el proceso de aprender acerca de uno mismo y aclara que una autoevaluación realista ayudará a una persona a evitar errores que podrían afectar la totalidad del progreso de su carrera. Señala que, si los empleados comprenden sus objetivos y los criterios que utilizan para su evaluación,

están en una buena posición para evaluar su propio desempeño. Muchas personas saben lo que hacen bien y lo que necesitan mejorar.

Robbins y Judge (2013) afirman que la personalidad también cuenta. Los sujetos que tienen autoevaluaciones esenciales positivas, que creen en su valía interna y en su capacidad básica, están más satisfechos con su puesto de trabajo. Ellos no solo ven su trabajo como algo satisfactorio e interesante, sino que también es probable que se inclinen en primer lugar hacia los puestos de trabajo desafiantes. En cambio, aquellas personas con autoevaluaciones esenciales negativas se fijan metas menos ambiciosas y es probable que se rindan cuando enfrentan dificultades. ¿Qué sucede con el desempeño laboral? Las personas con una autoevaluación positiva se desempeñan mejor que otros, porque se fijan metas más ambiciosas, se comprometen más con estas y son más persistentes para alcanzarlas.

CAPÍTULO III

DISEÑO METODOLÓGICO

Introducción

El objetivo de esta investigación fue determinar si existe relación significativa entre el clima organizacional de la Universidad Linda Vista, en Chiapas y el desempeño laboral de sus empleados en el año 2016. Bajo esta perspectiva, este capítulo presenta lo siguiente: (a) tipo de investigación, (b) población, (c) hipótesis nula, (d) instrumento, (e) operacionalización de hipótesis y (f) variables.

Tipo de Investigación

El estudio sobre clima organizacional de la Universidad Linda Vista, en Chiapas, corresponde al tipo empírico cuantitativo, ya que se buscó medir de manera objetiva las variables de dicho fenómeno (Grajales Guerra, 2004).

Según Grajales Guerra (2004), este tipo de investigación es considerada un estudio explicativo, experimental natural (no es en laboratorio), por ofrecer la oportunidad de controlar y manipular la variable independiente (causa), a fin de observar de qué manera los cambios o la variabilidad de los valores de la variable independiente explican la variabilidad de la variable dependiente (efecto).

Se trató de un estudio transversal, ya que la aplicación del instrumento se hizo en un momento determinado y con los resultados se llegó a conclusiones, sin esperar

un largo tiempo. Fue una investigación de campo, ya que se realizó en el lugar mismo de trabajo.

Población

La población es el total de los elementos de estudio y cuando es muy grande se realiza un muestreo, que es un subconjunto representativo de la población.

Al tiempo de la aplicación de los instrumentos de evaluación, la población de la Universidad Linda Vista, en Chiapas, estaba integrada por 135 empleados. Se brindó a todos ellos la oportunidad de participar, lo que incluyó a administradores, docentes universitarios, docentes de nivel medio, personal de oficina y de talleres.

Hipótesis nula

Ho: No existe relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los empleados de la Universidad Linda Vista, en Chiapas, en el año 2016.

Instrumentos

Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio (2010) mencionan que las investigaciones con un enfoque cuantitativo usan la recolección de datos con base en la medición numérica y el análisis estadístico. Las dos condiciones básicas con que debe contar un instrumento son el grado aceptable de validez y el grado aceptable de confiabilidad (Grajales Guerra, 2004). El cuestionario es un medio útil y eficaz para recabar información en un tiempo breve.

La presente investigación tuvo como instrumentos de medición dos cuestionarios: uno para medir el clima organizacional y otro para medir el desempeño laboral, mediante los cuales se recopilaron los datos y, posteriormente, se hizo el análisis.

El cuestionario de Clima Organizacional (CLIOR) fue elaborado por Peña Suárez, Muñiz, Campillo Álvarez, Fonseca Pedrero y García Cueto (2013). Estos autores proponen una escala larga de 50 ítems y una corta de 15 ítems. Siendo que la versión corta también tiene un alto grado de confiabilidad (alfa de Cronbach de .834), se optó por utilizar la versión corta.

El instrumento de 50 ítems fue aplicado a los trabajadores de administración y servicios del Sistema Español de Salud Pública y, al momento de describir los resultados, se utiliza la expresión “moderadamente positivo” para calificar el clima organizacional resultante (Muñiz et al., 2014).

El instrumento de medición de desempeño corresponde a una encuesta de 10 ítems referida por los autores Chiang Vega, Méndez Urra y Sánchez Bernal (2010 a), y solo se modificó el ítem 10. A la cuestión de “cada cuánto tiempo se realiza la evaluación de desempeño” originalmente se dan cuatro opciones: 1. *una vez al año*, 2. *dos veces al año*, 3. *tres veces al año* y 4. *cuatro veces al año*. Sin embargo, en la Universidad Linda Vista, en Chiapas, hay departamentos de trabajo en los que no se hace ningún tipo de evaluación, ya que se evalúa básicamente a los docentes. A fin de dar margen de respuesta a quienes laboran en esos otros departamentos, se agregó la expresión “*cero veces al año*”. El instrumento modificado tiene un alto grado de confiabilidad (alfa de Cronbach de .885).

La escala de niveles de desempeño laboral (*deficiente, regular, bueno y muy bueno*) se tomó de Torres Pacheco y Zegarra Ugarte (2014).

Se procedió a unificar los dos cuestionarios en un solo instrumento en el que se usa una escala de tipo Likert, de cinco categorías para contestarlo así: 1. *muy en*

desacuerdo, 2. en desacuerdo, 3. Neutral, 4. de acuerdo y 5. muy de acuerdo (ver Apéndice A).

Operacionalización de las variables

En la Tabla 1 se presenta la operacionalización de las variables clima organizacional y desempeño laboral. Se incluyen las definiciones conceptuales, instrumentales y operacionales para cada una de ellas.

Tabla 1

Operacionalización de las variables

Variable	Definición conceptual	Definición instrumental	Definición operacional
Clima organizacional.	El clima organizacional representa el ambiente interno que hay entre los miembros de la organización y está íntimamente relacionado con el grado de motivación existente.	Se determinó el nivel clima organizacional por medio de los siguientes 15 ítems, bajo la escala: (5) Totalmente de acuerdo (4) De acuerdo (3) Neutral (2) En desacuerdo (1) Totalmente en desacuerdo.	Los datos se categorizaron de la siguiente forma: Para medir el grado de clima organizacional a los empleados, se obtuvo la media de los 15 ítems. La variable se consideró como métrica.
Desempeño laboral.	La palabra desempeño describe el grado en que se logran las tareas en el trabajo de un empleado.	Se determinó el nivel desempeño laboral por medio de los siguientes 10 ítems, bajo la escala: 5) Totalmente de acuerdo (4) De acuerdo (3) Neutral (2) En desacuerdo (1) Totalmente en desacuerdo. Del 0 al 4 (0) Nunca (1) Una vez al año (2) Dos veces al año (3) Tres veces al año (4) Cuatro veces al año	Los datos se categorizaron de la siguiente forma: Para medir el grado de desempeño laboral a los empleados, se obtuvo la media de los 10 ítems. La variable se consideró como métrica.

Operacionalización de la hipótesis nula

En la Tabla 2 se presenta la operacionalización de la hipótesis nula principal utilizada en la presente investigación. Se incluyen las variables, el nivel de medición de cada variable y el tipo de prueba estadística utilizada.

Tabla 2

Operacionalización de la hipótesis nula

Hipótesis	Variabes	Nivel de Medición	Prueba Estadística
Ho: No existe relación significativa entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los empleados de la Universidad Linda Vista, en Chiapas, en el año 2016.	A. Clima organizacional	A. Métrica	Para la prueba de la hipótesis se usó la prueba <i>r</i> de Pearson. El criterio de rechazo de la hipótesis nula fue para valores de significación $p \leq .05$.
	B. Desempeño laboral	B. Métrica	

Recolección de datos

El proceso para la recolección de datos tuvo el siguiente orden:

1. Se solicitó permiso verbalmente al rector para aplicar el instrumento de medición a los empleados que laboran en la Universidad Linda Vista, en Chiapas.
2. Se acordó que se aplicaría el instrumento en forma individual durante una de las juntas de la facultad.
3. Se preparó el material requerido: plumas y copias suficientes del instrumento.
4. Se determinó la fecha y la hora de aplicación del instrumento en común acuerdo con la administración de la universidad.

5. Se invitó personalmente a todos los empleados a participar voluntariamente, asegurándoles que los resultados serían manejados responsable y confidencialmente.
6. Los participantes contestaron el cuestionario y lo devolvieron al término de la junta.
7. Se procedió luego a la captura de los datos.
8. Finalmente, se procedió al análisis e interpretación de los resultados.

Análisis de datos

En esta etapa se verificó la hipótesis, utilizando el programa statistical package for social science (SPSS) versión 21.0; se recurrió a la estadística descriptiva y a la estadística inferencial para el análisis de datos.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE RESULTADOS

Introducción

La presente investigación tuvo como objetivo identificar el nivel en el que se encuentra el clima organizacional de la Universidad Linda Vista, Chiapas y constatar cómo este influye en el desempeño laboral de sus empleados.

El estudio fue de tipo descriptivo, cuantitativo, explicativo, de campo y transversal. Las variables investigadas fueron el clima organizacional y el desempeño laboral. Las variables demográficas fueron género, grado de estudios, áreas de trabajo, rango, edad y antigüedad.

Descripción de la muestra

La Universidad Linda Vista contó al momento de la aplicación del instrumento de evaluación con una población de 135 empleados y se trabajó con la participación de 100 de ellos, de los cuales el 54% fueron damas y el 45% varones; el 1% no indicó su género.

Respecto del nivel de estudios, el 50% posee la licenciatura; el 27%, la maestría; el 15%, una técnica y el 7%, un doctorado; el 1% no indicó su nivel de estudios. En lo que respecta al área de trabajo, el 3.4% pertenece a la rectoría, el 42.7%, a vicerrectoría académica; con igual proporción (19.1%), los que trabajan en el Colegio Linda Vista (nivel básico y medio superior) y vicerrectoría financiera; mientras que el 15.7%

pertenecen a la vicerrectoría estudiantil. La edad promedio fue de 42.05 años y el tiempo promedio de servicio de 14.10 años.

El clima organizacional

En la Tabla 3 se muestra la frecuencia y el porcentaje del nivel de percepción del clima organizacional de los empleados de la Universidad Linda Vista. En la Tabla se observa que la mayoría de los empleados perciben un clima positivo de trabajo, que representa el 86% ($n = 86$).

Tabla 3

Clima organizacional

Nivel	<i>N</i>	%
Moderadamente positivo	14	14.0
Positivo	86	86.0
Total	100	100.0

Clima organizacional por género

En la Tabla 4 se muestra la frecuencia y el nivel de percepción del clima organizacional por el género de los empleados de la Universidad Linda Vista. Al contrastar el clima organizacional con el género, se encontró que los varones perciben un mejor clima organizacional, sin que esta diferencia sea significativa ($p = .870$).

Tabla 4

Clima organizacional por género

Género	N	Min	Max	M	DE	p
Masculino	45	36	75	56.82	9.21	.870
Femenino	54	33	75	53.38	8.65	

Clima organizacional por áreas de trabajo

Con respecto al clima organizacional por áreas de trabajo, se encontró que los empleados del Colegio Linda Vista perciben un mejor clima organizacional ($M = 61.41$), mientras que la vicerrectoría estudiantil ($M = 54.71$) y académica ($M = 54.94$) reportan el ambiente más bajo (ver Figura 4).

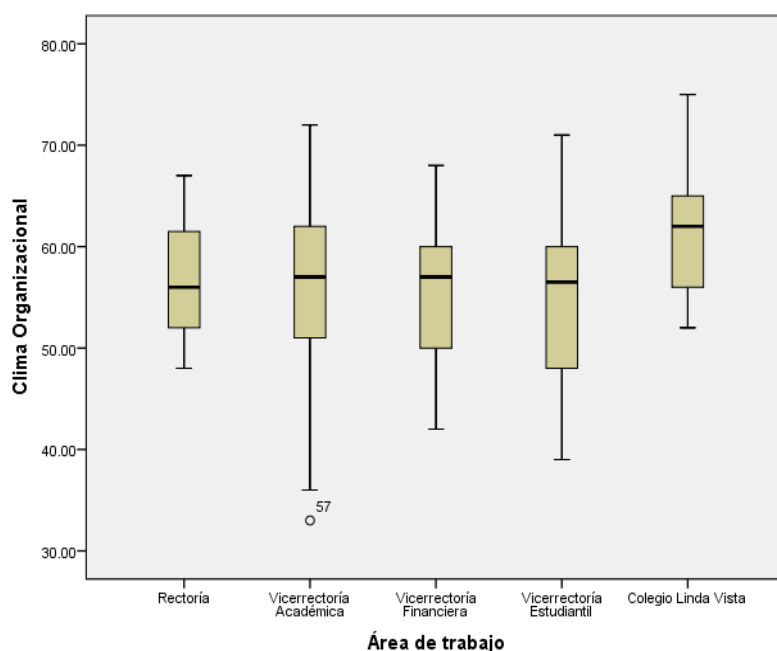


Figura 4. Clima organizacional por áreas de trabajo.

Clima organizacional por grado de estudios

En la Tabla 5 se muestra la frecuencia y el nivel de percepción del clima organizacional por grado de estudios. En la tabla se observa que los doctores perciben un mejor clima organizacional ($M = 59.00$); en tanto, que los técnicos reportan el nivel más bajo ($M = 52.00$), sin que esta diferencia sea significativa. Cuanto mayor es el grado de estudios, mejor es la percepción del clima organizacional de los empleados.

Tabla 5

Clima organizacional por grado de estudios

Grado de estudios	<i>N</i>	Min	Max	<i>M</i>	<i>DE</i>	<i>p</i>
Técnico	15	39.00	71.00	52.00	9.72	.25
Licenciatura	50	33.00	75.00	56.62	7.85	
Maestría	27	36.00	75.00	56.44	10.50	
Doctorado	7	52.00	67.00	59.00	6.00	
Total	99	33.00	75.00	56.04	8.89	

Clima organizacional por rango

En la Tabla 6 se muestra el contraste del clima organizacional por rango; los regularizados A perciben un mejor ambiente laboral ($M = 58.31$), mientras los categorizados como regularizado B reportan la percepción más baja ($M = 53.66$). Esto permite concluir que el estatus laboral marca una diferencia significativa respecto de la percepción que se tiene del ambiente que existe en la institución. Es importante aclarar que los empleados con categoría de regularizados B no tienen algunas prestaciones que los de la categoría de regularizados A sí reciben. Además, su salario está tasado sobre una base salarial menor a la de los regularizados A.

Tabla 6

Clima organizacional por rango

Rango	<i>N</i>	Min	Max	<i>M</i>	<i>DE</i>	<i>p</i>
Regularizado A	48	33.00	75.00	58.31	9.25	.05
Regularizado B	42	39.00	75.00	53.66	8.50	
Otro	5	47.00	68.00	56.40	7.66	
Total	95	33.00	75.00	56.15	9.05	

Desempeño laboral

En lo referente al desempeño laboral, tomando en cuenta los datos registrados en la Tabla 7, se encontró que, de manera general, más de la mitad de los empleados perciben un desempeño laboral *muy bueno* y más de un tercio lo califican como *bueno*.

Tabla 7

Nivel de desempeño laboral

Nivel	<i>N</i>	%
Deficiente	1	1.1
Regular	7	7.4
Bueno	33	35.1
Muy Bueno	53	56.4
Total	94	100.0

Desempeño por género

Respecto del desempeño laboral, también se analizaron los mismos cuatro datos demográficos tomados en cuenta en el clima organizacional. En primer lugar, en lo que respecta al género, de acuerdo con la Tabla 8, los varones perciben el desempeño ligeramente mejor que las damas, sin que esta diferencia sea significativa.

Desempeño por áreas de trabajo

Al contrastar el desempeño por áreas de trabajo, se encontró que existe una diferencia significativa ($p = .020$) entre el Colegio Linda Vista y la rectoría, teniendo el primero un nivel más alto (ver Figura 5).

Tabla 8

Desempeño laboral por género

Género	<i>N</i>	Min	Max	<i>M</i>	<i>DE</i>	<i>p</i>
Masculino	45	14	48	31.88	8.86	.702
Femenino	48	10	47	31.58	8.41	

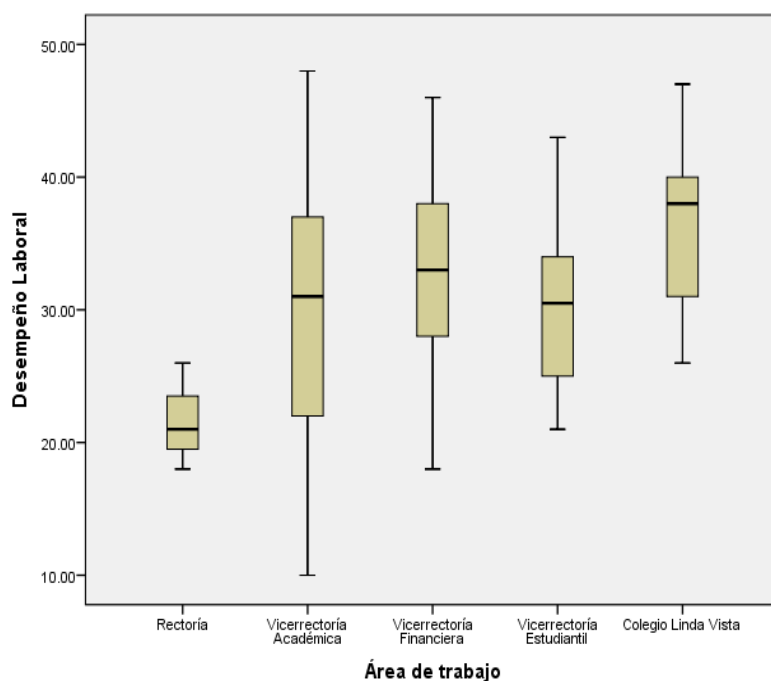


Figura 5. Desempeño laboral por áreas de trabajo.

Desempeño por grado de estudios

En cuanto al desempeño laboral por grado de estudios, como se muestra en la Tabla 9, se notó que quienes tienen el grado de doctorado perciben un mejor desempeño laboral, mientras que los técnicos reportan la percepción más baja, sin que esta diferencia sea significativa.

Tabla 9

Desempeño por grado de estudios

Grado de estudios	<i>N</i>	Min	Max	<i>M</i>	<i>DE</i>	<i>p</i>
Técnico	13	14.00	45.00	28.76	9.22	.421
Licenciatura	46	10.00	47.00	31.71	7.95	
Maestría	27	14.00	47.00	32.25	9.59	
Doctorado	6	26.00	48.00	35.16	7.93	
Total	93	10.00	48.00	31.73	8.58	

Desempeño por rango

Finalmente, en la Tabla 10 se muestran los datos referidos al desempeño laboral por rango; se encontró que el tercer rango, denominado otro, percibe un mejor desempeño laboral, mientras que los regularizados B reportan la percepción más baja, sin que esta diferencia sea significativa.

Validez y confiabilidad del instrumento

La confiabilidad de los instrumentos utilizados en la presente investigación fue medida por el alfa de Cronbach. La confiabilidad del instrumento para los 15 ítems de

la variable clima organizacional utilizados en los empleados fue de .834; la confiabilidad del instrumento para los 10 ítems de la variable desempeño laboral utilizados en los empleados fue de .885. Todos los valores alfa de Cronbach fueron considerados como medidas de confiabilidad aceptables para cada una de las variables. En la Tabla 11 están las tablas de respaldo.

Tabla 10

Desempeño por rango

Rango	<i>N</i>	Min	Max	<i>M</i>	<i>DE</i>	<i>p</i>
Regularizado A	47	14	48	32.27	8.59	.44
Regularizado B	38	10	47	30.44	8.94	
Otro	5	28	44	34.80	6.14	
Total	90	10	48	31.64	8.63	

Tabla 11

Confiabilidad de los instrumentos

Dimensiones	alfa de Cronbach	<i>N</i>
Clima organizacional	.834	15
Desempeño laboral	.885	10
General	.904	25

Comportamiento de las variables

En la Tabla 12 se muestran los datos del comportamiento de las variables consideradas en el estudio. En la tabla se observa que, de manera general, los empleados tienen una mejor percepción del clima organizacional ($M = 3.86$); además, presentaron promedios similares, tendientes al máximo.

Una diferencia entre el clima organizacional y el desempeño laboral es que el desempeño laboral presentó una mayor variabilidad. Cabe aclarar que la escala para el clima organizacional estuvo compuesta por 15 ítems, mientras que la escala del desempeño laboral estuvo compuesta por 10 ítems (ver Figura 6).

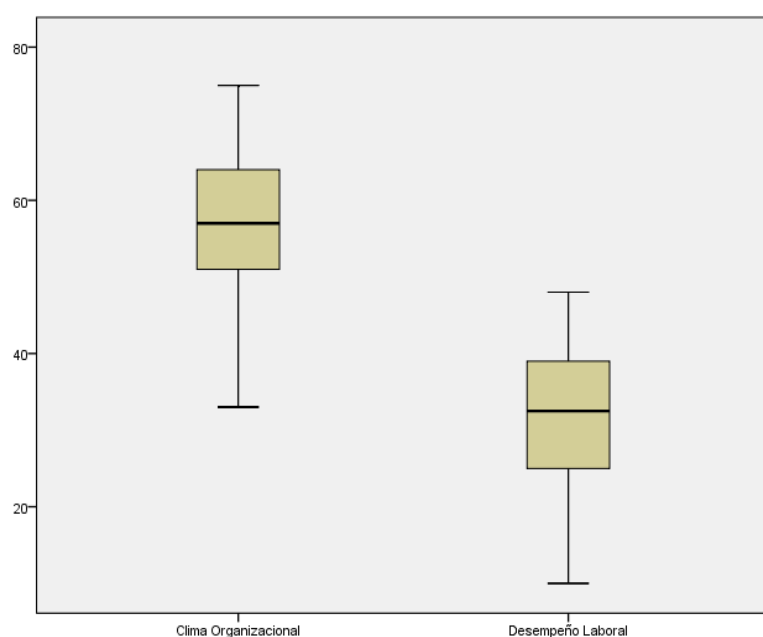


Figura 6. Comportamiento de las variables.

Tabla 12

Comportamiento de las variables

Variables	N	Mín	Máx	M	DE
Clima organizacional	100	3	4	3.86	.349
Desempeño laboral	94	1	4	3.47	.683

Prueba de hipótesis

La hipótesis de investigación fue la siguiente: no existe relación significativa entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los empleados de la Universidad Linda Vista, en Chiapas, en el periodo 2016.

Para probar la hipótesis, se utilizó la prueba rho de Spearman. Se correlacionaron las variables clima organizacional y desempeño laboral y se encontró que existe una correlación positiva significativa entre las variables de estudio ($r = .569$, $p = 0.00$). Lo anterior da evidencia para rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis de investigación.

La correlación encontrada permite inferir que, cuanto mejor sea el clima organizacional de la Universidad Linda Vista, los empleados tendrán un mejor desempeño laboral.

Otros resultados

En la Tabla 13 se presentan las correlaciones entre dos de las variables demográficas y las dos del estudio. Se encontró que la edad no influye en la percepción del clima organizacional y que esta tiene una relación inversa muy débil con el desempeño laboral. En lo que respecta a la antigüedad, se halló que esta tiene más relación con el clima laboral que con el desempeño laboral. Esto permite concluir que cuanto mayor antigüedad, mejor percepción del ambiente de trabajo.

Tabla 13

Correlación Rho de Spearman

Variables	1	2	3	4
1. Edad	1.000			
2. Antigüedad	.708**	1.000		
3. Clima organizacional	.010	.116	1.000	
4. Desempeño Laboral	-.063	.056	.583**	1.000

Nota: **. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

CAPÍTULO V

RESUMEN, DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Resumen

Al llegar a este capítulo final, se condensan los elementos principales de la investigación. Se muestra el problema en cuestión, la tendencia de la literatura consultada, el proceso metodológico, los resultados obtenidos, las conclusiones y las recomendaciones finales.

Planteamiento del problema

El problema de investigación se planteó mediante la siguiente pregunta: ¿Existe relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los empleados de la Universidad Linda Vista, en Chiapas, en el año 2016?

El objetivo de esta investigación fue identificar el nivel en el que se encuentra el clima organizacional de la Universidad Linda Vista y constatar cómo este influye en el desempeño laboral de sus empleados.

Tendencia de la literatura

En el marco teórico, puede notarse que los autores citados coinciden en señalar que el clima organizacional es muy importante para todo tipo de empresa u organización. Es considerado como la columna vertebral de la organización. Es el indicador más preciso que revela los niveles de las relaciones laborales. Medirlo es clave para

establecer estrategias en la empresa.

Los autores tienden a señalar la relación estrecha que existe entre el clima organizacional y el desempeño laboral. Un clima positivo favorece el cumplimiento de los objetivos de la empresa, en tanto que uno negativo deteriora el ambiente de trabajo y ocasiona conflictos, bajo rendimiento e ineficacia. Cuando los trabajadores están satisfechos, tienden a ser más cooperadores, adaptables, dispuestos al cambio y a establecer un compromiso más fuerte hacia la organización.

Metodología

El estudio sobre el clima organizacional fue de tipo empírico cuantitativo, pues se buscó medir las variables de manera objetiva. Fue transversal, ya que se aplicó el instrumento en un momento determinado, del cual se derivaron conclusiones, sin esperar un tiempo más prolongado.

La población total investigada estuvo conformada por 135 empleados, de los cuales 100, incluyendo a administradores, docentes universitarios, docentes de nivel medio y personal de oficina y talleres, contestaron el instrumento de evaluación.

Las variables que se consideraron fueron el clima organizacional y el desempeño laboral y otras variables demográficas. Se utilizó un instrumento de evaluación de 25 ítems valorados con la escala Likert.

Para la recolección de datos, se contó con la autorización de la rectoría y, en una sesión de la junta de la facultad, se invitó a los empleados a contestar el instrumento de evaluación. Al término de la junta, el cuestionario fue devuelto.

El análisis estadístico se realizó utilizando el programa statistical package for

social science (SPSS) versión 21.0 y se recurrió a la estadística descriptiva y a la estadística inferencial para el análisis de datos.

Resultados sobresalientes

En cuanto al género de los 100 participantes, 54% fueron damas, 45% varones y el 1% no indicó su género. La edad promedio fue de 42.05 años y el tiempo promedio de servicio, 14.10 años.

Con relación al clima organizacional, el 86% refirió un clima positivo de trabajo. En cuanto a las áreas de trabajo, se observó que el Colegio Linda Vista refiere un mejor ambiente laboral ($M = 61.41$), mientras que la vicerrectoría estudiantil ($M = 54.71$) y académica ($M = 54.94$) reportaron el ambiente más bajo. Con respecto al grado de estudios, los doctores perciben un mejor ambiente laboral ($M = 59.00$), en tanto que los técnicos reportan el nivel más bajo ($M = 52.00$). Cuanto mayor es el grado de estudios, tanto mejor es la percepción del clima organizacional.

En lo referente al desempeño laboral, se encontró que más de la mitad percibe un desempeño laboral *muy bueno* (56.4%) y más de un tercio lo califica como *bueno* (35.1%). En cuanto a las áreas de trabajo, se encontró que existe una diferencia significativa ($p = .020$) entre el Colegio Linda Vista y la rectoría, teniendo el primero un nivel más alto.

Para probar la hipótesis, se utilizó la prueba rho de Spearman. Se correlacionaron las variables clima organizacional y desempeño laboral y se encontró que existe una correlación positiva significativa entre ellas ($\rho = .583$, $p = 0.010$). Este resultado dio evidencia para rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis de investigación.

La correlación encontrada permite inferir que, cuanto mejor sea el clima organizacional de la Universidad Linda Vista, los empleados tendrán un mejor desempeño laboral.

Finalmente, se correlacionaron dos variables demográficas (edad y antigüedad) con las variables de clima organizacional y desempeño laboral. Se encontró que la edad no influye en la percepción del clima organizacional y que esta tiene una relación inversa muy débil con el desempeño laboral. En lo que respecta a la antigüedad, se halló que esta tiene más relación con el clima que con el desempeño. Lo que permite deducir que, cuanto mayor antigüedad, tanto mejor percepción del ambiente de trabajo.

Discusión

Interpretación de resultados

Los resultados obtenidos han confirmado la hipótesis de que, cuanto mejor sea el clima organizacional de la Universidad Linda Vista, los empleados tendrán un mejor desempeño laboral.

Salazar et al. (2009) afirman que un clima positivo favorece el cumplimiento de los objetivos de la empresa. En cambio, un clima negativo constituye un deterioro en el ambiente de trabajo y ocasiona conflictos, bajo rendimiento, ausencias e ineficacia.

Cuando los trabajadores están satisfechos, tienden a ser más cooperadores, adaptables, dispuestos al cambio y a establecer un compromiso más fuerte hacia la organización (Peña Cárdenas, Díaz Díaz y Carrillo Puente, 2015).

Es importante lo que Segredo (2013) afirma al decir que el clima organizacional es creado por los mismos miembros de la empresa cuando estos valoran el organismo para el que trabajan.

Implicaciones

Siendo que existe una relación significativa entre el clima organizacional y el desempeño laboral, la administración de la Universidad Linda Vista haría bien en implementar estrategias que favorezcan un clima organizacional positivo. Porque, como lo indica Luengo (2013), el clima organizacional es “la columna vertebral de la organización” y, de acuerdo con Peña Cárdenas, Díaz Díaz y Olivares Medina (2015), es el indicador más preciso que revela los niveles de las relaciones laborales.

Entre los factores que influyen en el clima organizacional, se encuentra el liderazgo que, de acuerdo con Plaza Gómez y Domínguez Santiago (2011), es el proceso de influir en otros y apoyarlos para que trabajen con entusiasmo y confianza en la realización de los objetivos.

Al crear un ambiente en el que los empleados son felices, se crea un entorno de productividad y planificación entusiasta, tanto del tiempo libre como de las horas de trabajo. La clave estará en que la empresa busque el equilibrio entre ambas. Esta es la clave del empleo del futuro (Peña et al., 2014).

Conclusiones

Las conclusiones de esta investigación son las siguientes:

1. Se encontró que sí existe relación entre el clima organizacional y el desempeño. Cuanto mejor sea el clima organizacional en la Universidad Linda Vista, tanto

mejor será el desempeño laboral.

2. Se halló que la mayoría de los empleados (86%) percibe un clima organizacional positivo.

3. Entre las áreas de trabajo, el Colegio Linda Vista se destaca por reportar un mejor clima organizacional que todas las demás.

4. También se halló que el estatus laboral influye en la percepción del clima organizacional.

5. En cuanto al desempeño laboral, se encontró que más de la mitad percibe un desempeño laboral *muy bueno* (56.4%) y más de un tercio lo califica como *bueno* (35.1%).

5. En cuanto al desempeño por áreas de trabajo, se encontró que existe una diferencia significativa ($p = .020$) entre el Colegio Linda Vista y la rectoría, teniendo el primero un nivel *más alto*.

Recomendaciones

De acuerdo con los resultados de esta investigación, se dan las siguientes recomendaciones:

1. Que se propicie por parte de la administración un clima organizacional favorable y se considere seriamente su estudio y una evaluación periódica.

2. Que el departamento de factor humano considere la posibilidad de realizar actividades que favorezcan la identidad y el compromiso de los empleados.

3. Que se considere la posibilidad de que los departamentos de factor humano e investigación trabajen en estrecha colaboración con respecto al clima organizacional y al desempeño laboral, a fin de que los resultados tengan un seguimiento positivo.

4. Que se considere evaluar el desempeño en las áreas no docentes.
5. Que se conserve un registro de resultados para poder hacer comparativos para estudios posteriores.
6. Que se revisen los factores que influyen en el clima organizacional, tales como liderazgo, remuneración, comunicación, compromiso, reconocimiento y lugar de trabajo.
7. Que se tome en cuenta al plantel que se localiza en Tuxtla Gutiérrez, Chiapas, para estudios superiores.

APÉNDICE A

INSTRUMENTO DE MEDICIÓN

UNIVERSIDAD DE MONTEMORELOS
 MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y EL DESEMPEÑO LABORAL

Este instrumento tiene el propósito de recolectar datos para el cumplimiento de requisitos académicos que no afectarán su relación laboral con la Institución en la que se desempeña.

Marque con una X la opción que responda a cada dato.

GÉNERO: ___ Masculino ___ Femenino
 ESCOLARIDAD: ___ Técnico ___ Licenciatura ___ Maestría ___ Docto-
 rado
 ÁREA DE TRABAJO: ___ Rectoría ___ VRA ___ VRF ___ VRE ___
 COLIVI
 RANGO: ___ Regularizado A ___ Regularizado B ___ Otro
 EDAD (en años): _____ ANTIGÜEDAD (en años): _____

Instrucciones:

Marque con una X la opción que represente mejor su opinión: (1) Totalmente en desacuerdo, (2) En desacuerdo, (3) Neutral, (4) De acuerdo y (5) Totalmente de acuerdo.

No	AFIRMACIONES	1	2	3	4	5
1	Las relaciones con mi jefe son buenas.					
2	Mi jefe me anima cuando tengo problemas para que pueda solucionarlos.					
3	Mis sugerencias sobre el trabajo son atendidas.					
4	Se dan oportunidades para la formación.					
5	Si necesito ayuda por exceso de trabajo, se me dan los medios necesarios.					
6	Los objetivos de mi trabajo están claramente definidos.					
7	Los jefes saben escuchar a sus subordinados.					
8	Socialmente mi trabajo tiene el prestigio que se merece.					
9	En mi trabajo se valoran las aportaciones innovadoras.					
10	Cuando hago bien algo, mis superiores me felicitan.					
11	Mi trabajo está adecuadamente definido.					
12	Se cumple adecuadamente con las metas en los plazos establecidos.					
13	Mi jefe me vigila muy de cerca.					
14	La supervisión a la que se somete mi trabajo es inadecuada.					
15	Todo se decide desde arriba.					
16	El proceso de evaluación de desempeño es conocido.					
17	El jefe explica el proceso de evaluación de desempeño.					
18	Las evaluaciones de desempeño son justas.					

19	El jefe comparte conmigo los resultados de mis evaluaciones de desempeño.					
20	Existe una reunión de evaluación de desempeño.					
21	Mi jefe me ayuda a superar los aspectos negativos de mis evaluaciones de desempeño.					
22	Mi jefe me felicita por aspectos positivos de mis evaluaciones de desempeño.					
23	En qué nivel es válido el sistema de evaluación actualmente en uso.					
24	En qué nivel evalúa su desempeño laboral.					

ENCIERRE EN UN CÍRCULO EL NÚMERO QUE RESPONDA MEJOR A SU OPI-
NIÓN

25. ¿Cuántas veces al año se realiza la evaluación de desempeño?

0 1 2 3 4

Gracias por
participar.

REFERENCIAS

- Batanero, J. y Sánchez, C. (2008). *Propuesta de mejora al clima organizacional de Danaranjo S. A. con base en su valoración a través del instrumento IMCOC*. (Tesis de licenciatura). Universidad La Salle, Bogotá, Colombia.
- Bohlander, S. (2003). *Administración de recursos humanos* (4ª ed.). México: Cengage Learning.
- Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. (2015). *Ley federal del trabajo*. Recuperado de http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/125_120615.pdf.
- Chiang Vega, M. M., Martín, M. J., Salazar Botello, M. y Núñez Partido, A. (2010). Compromiso del trabajador hacia su organización y la relación con el clima organizacional: un análisis de género y edad. *Panorama Socioeconómico*, 28(40), 90-100.
- Chiang Vega, M. M., Méndez Urra, G. y Sánchez Bernal, G. (2010). Cómo influye la satisfacción laboral sobre el desempeño: caso empresa de retail. *Theoría*, 19 (2), 21-36.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos* (9ª ed.). México: McGraw-Hill.
- Daft, R. L. (2011). *Teoría y diseño organizacional* (11ª ed.). México: Cengage Learning.
- Delgado González, S. y Ventura B. E (2008). *Recursos humanos: administración y recursos* (4ª ed.). Madrid: Cengage Learning.
- Dessler, G. y Varela, R. (2011). *Administración de recursos humanos: enfoque latinoamericano* (5ª ed.). México: Pearson Educación.
- García Hernández, C., Mercado Ibarra, S. M., Sotelo Castillo, M. A., Vales García, J., Esparza García, I. G. y Ochoa Ávila, E. (2011). Evaluación del clima organizacional en profesores universitarios de ciencias económico-administrativas. *Cultura Científica y Tecnológica*, 8(42), 21-30.

- Garza Puente, D. (2010). *El clima organizacional en la dirección general de ejecución de sanciones de la Secretaría de Seguridad Pública de Tamaulipas* (Tesis de maestría). Universidad Autónoma de Tamaulipas, Cd. Victoria, México.
- González Mármol, A. (2009). ¿Cómo se sienten las personas en su organización? *DEBATES IESA*, 14(4), 11-12.
- González Mármol, A. (2010). La calidad de servicio: ¿Un asunto de recursos humanos? *DEBATES IESA*, 15(3), 10-11.
- Grajales Guerra, T. (2000). *Escala del grado de compromiso de los empleados universitarios*. Recuperado de <http://tgrajales.net/compinstit.pdf>
- Grajales Guerra, T. (2004). *Cómo elaborar una propuesta de investigación*. Montemorelos, México: Publicaciones Universidad de Montemorelos.
- Gulley, N. R. (2003). *Systematic theology prolegomena*. Berrien Springs, MI: Andrews University Press.
- Hellriegel, D., Jackson, S. E. y Slocum, J. W. (2009). *Administración: un enfoque basado en competencias* (11ª ed.). México: Cengage Learning.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, M. P. (2010). *Metodología de la investigación* (5ª ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.
- Lan, E. (2016). Hacen falta líderes diferentes ¿quién se apunta? *Consultoría*, 5(49), 12-14.
- Luengo, Y. (2013). *Clima organizacional y desempeño laboral del docente en centros de educación inicial* (Tesis de maestría). Universidad Del Zulia, Maracaibo, Venezuela.
- Manning Martínez, E., Da Ríos Galván, G. A. y Leo Salinas, R. (2007). *Urge un líder con sentido humano*. México: Pearson Educación.
- Martínez Méndez, R. y Ramírez Domínguez, M. J. (2010). La motivación y el clima organizacional en la Facultad de Contaduría Pública de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla. *Revista Internacional de Administración y Finanzas*, 3(1), 39-48.
- Mondy, R. W. (2010). *Administración de recursos humanos* (11ª ed.). México: Pearson Educación.

- Monterde Valenzuela, M. y Bustamante López, A. (2014). Ambiente laboral, aprendizaje y competitividad en la pequeña y mediana empresa. *Revista Internacional Administración y Finanzas*, 7(2), 95-106.
- Muñiz, J., Peña Suárez, E., de la Roca, Y., Fonseca Pedrero, E., Cabal, A. y García-Cueto, E. (2014). Organizational climate in Spanish Public Health Services: Administration and services staff. *International Journal of Clinical and Health Psychology*, 14, 102-110.
- Organización Internacional del Trabajo. (1964). *Convenio sobre la higiene (comercio y oficinas)*. Recuperado de http://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_ILO_CODE:C120.
- Organización Mundial de la Salud. (2010). *Entornos laborales saludables: fundamentos y modelo de la OMS: contextualización, prácticas y literatura de apoyo*. Recuperado de http://www.who.int/occupational_health/evelyn_hwp_spanish.pdf
- Patlán Pérez, J., Martínez Torres, E. y Hernández Hernández, R. (2012). El clima y la justicia organizacional y su efecto en la satisfacción laboral. *Revista Internacional Administración y Finanzas*, 5(5), 1-19.
- Patrón Cortés, M., Argüelles, M. L. y Aké Rodríguez, A. (2012). Metodología para estudios de clima organizacional en las Mipymes. *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 8(1), 1-13.
- Peña, R., Torres, A., Sánchez, J. M., Pascual, J. L., Malumbres, A., Maella, P., ... Álvarez, M. (2014). *La buena gestión de recursos humanos*. México: Alfaomega.
- Peña Cárdenas, M., Díaz Díaz, M. y Carrillo Puente, A. (2015). Relación del clima organizacional y la satisfacción laboral en una pequeña empresa familiar. *Revista Internacional Administración y Finanzas*, 8(1), 37-50.
- Peña Cárdenas, M., Díaz Díaz, M. y Olivares Medina, M. (2015). Diagnóstico del clima organizacional, promotor de estrategias gerenciales en las pequeñas empresas de la industria metal-mecánica. *Revista Internacional Administración y Finanzas*, 8(5), 15-24.
- Peña Suárez, E., Muñiz, J., Campillo Álvarez, Á., Fonseca Pedrero, E. y García Cueto, E. (2013). Assessing organizational climate: Psychometric properties of the CLIOR Scale. *Psicothema*, 25(1), 137-144. doi:10.7334/psicothema2012.260

- Pérez, J. D. (2010). *El clima laboral y su efecto en la calidad de atención al estudiante en el SENATI, Chimbote* (Tesis doctoral). Universidad de San Pedro, Chimbote, Perú.
- Plaza Gómez, M. T. y Domínguez Santiago, M. (2011). La estrategia de recursos humanos como clave del éxito de la gestión del conocimiento en empresas que implementan nuevas tecnologías de manera sistemática en la ciudad de Montería. *Revista Universidad y Empresa*, 13(20), 44-83.
- Quintero, N., Africano, N. y Faría, E. (2008). Clima organizacional y desempeño laboral del personal Empresa Vigilantes Asociados Costa Oriental del Lago. *Negotium: Revista de Ciencias Gerenciales*, 3(9), 33-51.
- Real Academia Española. (2017). *Diccionario de la lengua española*. Madrid: Autor.
- Robbins, S. P. y DeCenzo, D. A. (2008). *Supervisión*. México: Pearson Educación.
- Robbins, S. P. y Judge, T. A. (2013). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson Educación
- Rodríguez Valencia, J. (2007). *Administración moderna de personal* (7ª ed.). México: Thompson.
- Ruiz, S., Mazadiego, T., Reboredo, J. y Hernández, O. (2012). Diagnóstico del clima laboral en la empresa Petróleos Mexicanos en Poza Rica, Veracruz. *Revista Electrónica de Medicina, Salud y Sociedad*, 2(3), 1-18. Recuperado de http://ciencias-delasaluduv.com/site/images/stories/2_3/May12ClimaLaboralPetroleos.pdf
- Salazar Estrada, J., Guerrero Pupo, J., Machado Rodríguez, Y. y Cañedo Andalia, R. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *ACIMED*, 20(4), 67-75.
- Sánchez de Armas, M. (2011). Cultura y comunicación organizacional. *Revista Mexicana de Comunicación*. Recuperado de <http://mexicanadecomunicacion.com.mx/rmc/2011/03/02/cultura-y-comunicacion-organizacional/>
- Segredo, A. (2013). Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. *Revista Cubana de Salud Pública*, 39(2), 385-393.
- Torres Pacheco, E. y Zegarra Ugarte, S. J. (2014). Clima organizacional y desempeño laboral en las instituciones educativas bolivarianas de la ciudad Puno -2014 – Perú. *Revista de Investigación en comunicación y Desarrollo*, 6(2), 5-14.

- Urdaneta Q., O. R., Álvarez M., C. J. y Urdaneta Q., M V. (2009). Clima organizacional en institutos de investigaciones del sector salud. Caso: Universidad del Zulia. *Revista Venezolana de Gerencia*, 14(47), 445-456.
- Varela Juárez, R. (2013). *Administración de la compensación*. México: Pearson.
- Werther, W. B., Davis, K. y Guzmán, M. (2014). *Administración de recursos humanos*. México: McGraw-Hill.
- White, E. (1970). *Consejos sobre mayordomía cristiana*. Mountain View, CA: Pacific Press.
- White, E. (1971). *Consejos para los maestros*. Mountain View, CA: Pacific Prees.
- White, E. (1975). *La educación cristiana*. Mountain View, CA: Pacific Press.
- White, E. (1991). *Mente carácter y personalidad* (Tomo 2). Buenos Aires: ACES.
- White, E. (2000). *Palabras de vida del gran Maestro*. Mountain View, CA: Pacific Press.
- White, E. (2008). *Patriarcas y profetas*. Buenos Aires: ACES.
- White, E. (2011). *El conflicto de los siglos*. Coral Gables, FL: Asociación Publicadora Interamericana.
- Williams Rodríguez, L. (2013). *Estudio diagnóstico de clima laboral en una dependencia pública* (Tesis de licenciatura). Universidad Autónoma de Nuevo León, Monterrey, México.