

RESUMEN

COHESIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO Y CLIMA LABORAL
PERCIBIDO POR LOS EMPLEADOS DE LA
UNIVERSIDAD DE MONTEMORELOS

por

Maribel Paredes Saavedra

Asesor principal: Manuel Ramón Meza Escobar

RESUMEN DE TESIS DE POSGRADO

Universidad de Montemorelos

Facultad de Ciencias Administrativas

Título: COHESIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO Y CLIMA LABORAL PERCIBIDO
POR LOS EMPLEADOS DE LA UNIVERSIDAD DE MONTEMORELOS.

Investigador: Maribel Paredes Saavedra

Asesor principal: Manuel Ramón Meza Escobar, Doctor en Educación

Fecha de culminación: Diciembre de 2011

Problema

Esta investigación pretendió dar respuesta a la pregunta: ¿Existe relación entre el grado de cohesión de los equipos de trabajo y el grado de calidad del clima laboral percibidos por los empleados de la Universidad de Montemorelos, Nuevo León, México?

Metodología

La investigación fue de tipo cuantitativa, descriptiva, correlacional, de campo y transversal. La población estuvo compuesta por 334 empleados, de los cuales se tomó una muestra de 211.

Para la recolección de los datos se elaboraron dos instrumentos: el primero dirigido a medir la cohesión de equipos de trabajo y el segundo enfocado a medir el clima

laboral percibido, conformados por 20 ítems cada uno.

Resultados

Como resultado se observó que existe una relación lineal positiva y significativa de grado fuerte entre la variable cohesión de equipos de trabajo (CET) y la variable clima laboral (CL). Al correr la prueba estadística se encontró un valor r de .803 y un nivel de significación p de .000.

Conclusiones

Los resultados de la investigación mostraron que existe una relación lineal positiva y significativa de grado fuerte entre la variable cohesión de equipos de trabajo (CET) y la variable clima laboral (CL).

El estudio también mostró una percepción en grado *buena* de la cohesión de equipos de trabajo según los niveles utilizados en la escala de Likert y en grado *bueno* la calidad del clima laboral percibido según los niveles utilizados en la escala Likert.

Universidad de Morelos
Facultad de Ciencias Administrativas

COHESIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO Y CLIMA LABORAL
PERCIBIDO POR LOS EMPLEADOS DE LA
UNIVERSIDAD DE MORELOS

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

por

Maribel Paredes Saavedra

Diciembre de 2011

“COHESIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO Y CLIMA LABORAL PERCIBIDO POR
LOS EMPLEADOS DE LA UNIVERSIDAD DE MONTEMORELOS”

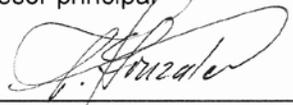
Tesis
presentada en cumplimiento parcial de los requisitos para el grado de
Maestría en Administración con acentuación en
Recursos Humanos

por
Maribel Paredes Saavedra

APROBADA POR LA COMISIÓN:



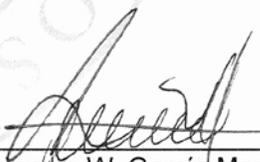
Dr. Manuel Ramón Meza Escobar
Asesor principal



Dr. Pedro A. Gonzáles Urbina
Miembro asesor



Mtro. Alfredo Licón Carrillo
Miembro asesor



Mtro. Alejandro W. García Mendoza
Examinador externo



Dr. Ramón Andrés Díaz-Valladares
Director de Estudios Graduados

02 de Diciembre del 2011
Fecha de aprobación

DEDICATORIA

A Dios, mi creador, salvador y sustentador, que con sus bendiciones me ha permitido llegar hasta este momento.

A mis amados hijos Paulo y Lucas, por inspirarme y motivarme en el logro de este sueño.

A mi madre, que en la lejanía, con sus oraciones y palabras de ánimo me apoyó para llegar a esta meta.

A todos los amigos, un agradecimiento profundo por su compañerismo, ayuda y consejos a lo largo de esta investigación.

TABLA DE CONTENIDO

DEDICATORIAS	iii
LISTA DE FIGURAS	viii
LISTA DE TABLAS	viii
RECONOCIMIENTOS	ix
Capítulo	
I. DIMENSIÓN DEL PROBLEMA	1
Introducción	1
Antecedentes	1
Cohesión de equipos de trabajo	1
Clima laboral	4
Cohesión de equipos de trabajo y clima laboral	7
Planteamiento del problema	8
Universidad de Morelos	9
Declaración del problema	10
Preguntas complementarias	11
Definición de términos	11
Hipótesis	12
Principal	12
Complementarias	12
Objetivos	13
Justificación	14
Limitaciones	15
Delimitaciones	15
Supuestos	16
Marco filosófico	16
Organización del estudio	21
II. MARCO TEÓRICO	23
Introducción	23
Cohesión de equipos de trabajo	23
Teorías que fundamentan la cohesión de los equipos de trabajo	24

Teoría de formación y desarrollo de grupos	24
Modelo de Widmeyer, Brawley y Carron	27
Importancia de la cohesión	28
Factores que influyen en la cohesión de equipos	31
Determinantes de la cohesión de equipos	35
Medición de la cohesión de equipos	36
Técnicas para mejorar la cohesión de equipos	38
Investigaciones relacionadas con la cohesión de equipos ...	42
Clima laboral	45
Teorías en el estudio del clima laboral	45
Teorías del comportamiento organizacional	45
La percepción	47
La escuela de la Gestalt y la escuela Funcionalista	50
Teoría de clima organizacional o sistemas de organización de Likert	52
Modelo de seis casillas de Marvin Weisbord.....	55
Modelo de clima laboral basado en la gestión por competencias.....	56
Importancia del clima laboral	56
Factores que influyen en el clima laboral	59
Dimensiones del clima laboral	61
Medición del clima laboral	68
Tipos de clima laboral	71
Técnicas para mejorar el clima laboral	74
Investigaciones relacionadas con el clima laboral	77
III. METODOLOGÍA	80
Introducción	80
Tipo de investigación	80
Población	81
Muestra	82
Instrumento de medición	82
Variables	83
Variables dependientes	84
Variables independientes.....	84
Elaboración del instrumento	84
Validez	86
Confiabilidad	88
Operacionalización de las variables	89
Hipótesis nulas	90
Hipótesis nula principal	91
Hipótesis nulas complementarias	91
Operacionalización de hipótesis nulas	92
Preguntas complementarias	93

Recolección de datos	93
Análisis de datos	94
Resumen	94
 IV. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	 96
Introducción	96
Descripción demográfica de la muestra	96
Género	97
Edad	97
Máximo nivel académico	98
Puesto o cargo que ocupa	98
Área de trabajo	99
Tiempo de servicio a la institución	99
Antigüedad en el puesto	99
Pruebas de hipótesis nulas	99
Hipótesis nula principal	100
Hipótesis complementarias	100
Hipótesis nula 1	100
Hipótesis nula 2	101
Hipótesis nula 3	101
Hipótesis nula 4	102
Hipótesis nula 5	102
Hipótesis nula 6	103
Hipótesis nula 7	103
Hipótesis nula 8	104
Hipótesis nula 9	105
Hipótesis nula 10	105
Preguntas complementarias	106
Resumen	108
 V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS	 109
Conclusión sobre la declaración del problema	110
Conclusiones generales de las hipótesis complementarias	111
Cohesión de equipos de trabajo y género	111
Cohesión de equipos de trabajo y edad	111
Cohesión de equipos de trabajo y nivel académico, puesto o cargo que ocupa y área de trabajo	111
Cohesión de equipos de trabajo y tiempo de servicio a la institución	112
Cohesión de equipos de trabajo y antigüedad en el puesto ..	112
Clima laboral y género	112
Clima laboral y edad	112

Clima laboral y nivel académico, puesto o cargo que ocupa y área de trabajo	113
Clima laboral y tiempo de servicio a la institución	113
Clima laboral y antigüedad en el puesto	113
Conclusiones con base en las preguntas complementarias	113
Discusión	114
Recomendaciones	118
A los administradores de la UM	118
Para futuras investigaciones	119

Apéndice

A. EVALUACIÓN DE CLARIDAD Y PERTINENCIA DEL INSTRUMENTO DE COHESIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO	121
B. EVALUACIÓN DE CLARIDAD Y PERTINENCIA DEL INSTRUMENTO DE CLIMA LABORAL	123
C. RESULTADOS DE LA PRUEBA PILOTO	125
D. INSTRUMENTO	127
E. ANÁLISIS DE CONFIABILIDAD DE LOS INSTRUMENTOS	131
F. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES	133
G. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS HIPÓTESIS NULAS	137
H. RESULTADOS DE LAS VARIABLES DEMOGRÁFICAS	140
I. PRUEBAS DE HIPÓTESIS NULAS	147
J. RESULTADOS DE LAS PREGUNTAS COMPLEMENTARIAS	167
LISTA DE REFERENCIAS	170

LISTA DE FIGURAS

1. Definiciones cronológicas del clima laboral	5
2. Etapas del desarrollo de los grupos	25
3. Modelo de equilibrio puntuado	26
4. Determinantes y consecuencias de la cohesión de equipos	36
5. Modelo de seis casillas de Marvin Weisbord.....	55

LISTA DE TABLAS

1. Modelo conceptual de Widmeyer, Brawley y Carron	28
2. Tipos de climas dentro de las organizaciones	74
3. Operacionalización de las variables	91
4. Operacionalización de las hipótesis	93
5. Género de los trabajadores.....	97
6. Edad de los empleados.....	97
7. Máximo nivel de estudios	98
8. Puesto o cargo que ocupa el trabajador	98
9. Área de trabajo al que pertenecen los empleados	99

RECONOCIMIENTOS

A mis asesores, el Dr. Ramón Meza, el Mtro. Alfredo Licón y el Dr. Pedro González por su paciencia y dedicación al asesorarme en el desarrollo de este trabajo.

A la Mtra. Martha Olivas y al Dr. Victor Korniejczuk por la revisión de formato y estilo de la presente investigación.

CAPÍTULO I

DIMENSIÓN DEL PROBLEMA

Introducción

Este capítulo está compuesto por algunos antecedentes que sirven como base de la investigación. Se presenta el planteamiento y declaración del problema; define los términos a utilizar; también expone las hipótesis de la investigación, preguntas complementarias, así como los objetivos, justificación, limitaciones, delimitaciones, supuestos y marco filosófico.

Antecedentes

El presente apartado presenta una visión general de los orígenes de la construcción de las variables cohesión de equipos de trabajo y clima laboral.

Cohesión de equipos de trabajo

Raymond (1995) afirma que el constructo cohesión de equipos de trabajo es un tema reciente. Son pocas las investigaciones que muestran interés en el análisis de los procesos y variables que lo anteceden e influyen en éste constructo y considerando solo el constructo cohesión, no existen suficientes indicios sobre su origen. Sin embargo argumenta que la palabra cohesión deriva de la palabra latina cohaesus que significa permanecer juntos y que en 1950 Festinger, Schacter y Back lo definieron como el campo total de fuerzas que actúan sobre los miembros de un equipo

para que permanezcan en él.

Picazo, Zornoza y Peiró (2009) dicen que en la última década se ha producido una evolución en la conceptualización y medida de la cohesión pasando de un constructo unitario a uno multidimensional, dinámico y que ha de ser estudiado de manera grupal. En este sentido la definición de cohesión más utilizada en la literatura, es la propuesta por Carron, Brawley y Widmeyer en el año 1998 quienes lo describen como un proceso dinámico que se refleja en la tendencia del grupo a mantenerse y permanecer unido en la búsqueda de sus objetivos instrumentales y/o para la satisfacción de las necesidades afectivas de los miembros.

Criado García-Legaz y Vázquez Sánchez (1999) definen a la cohesión como una característica por la cual los miembros de un equipo de trabajo están motivados a permanecer en él. Hacen referencia a la atracción que sienten los individuos del equipo entre si, en términos de continuar en el equipo y la resistencia a abandonarlo. Por otro lado dicen que es una manera de describir hasta qué punto el equipo funciona adecuadamente.

Rosas (2000) considera a la cohesión como una característica importante que le brinda a un equipo de trabajo mayores ventajas, tanto en estructura como en funcionalidad, le permite alcanzar sus metas más rápido y satisfactoriamente, de modo que su membresía manifiesta sentimientos de pertenencia. Los esfuerzos para alcanzar sus logros son compartidos, resulta fácil la identificación con sus objetivos y se establece una atracción hacia y dentro de él.

Carron y Brawley (2000) crearon un modelo conceptual para la cohesión que distingue dos dimensiones que actúan sobre los miembros del equipo de trabajo. Por

un lado, la cohesión a la tarea que refleja el grado en que los miembros del equipo trabajan juntos para alcanzar objetivos comunes y, por otro, la cohesión social que refleja el grado en que los miembros de un equipo empatizan unos con otros y disfrutan del compañerismo del grupo.

Hayes (2002) define la cohesión como el lazo invisible que une a los miembros, por lo que se ven como parte de él y distintos de los demás.

Barrutia Arregi et al. (2003) dicen que la cohesión es un concepto dinámico y no estático, definible en términos relativos, no absolutos, y condicionada por la cultura grupal en la que se desarrolla. Un equipo es cohesionado, cuando todos sus componentes comparten lo siguiente:

1. Sentido de pertenencia al mismo: los miembros del equipo de trabajo viven el grupo como algo propio, poseen el sentimiento de que es también su equipo.

2. Capacidad de ejercer poder en el equipo: sus miembros deben sentir que su opinión es tomada en cuenta y que su participación en el equipo y en la organización del trabajo es considerada importante.

3. Sentimiento de aceptación: los componentes del equipo deben sentir valoración y aprecio del resto, porque también en el ámbito laboral los afectos son importantes y alimentan la permanencia en el mismo.

Urcola Tellería (2008) menciona que la cohesión es lo que hace que, ante las dificultades y problemas que pueden surgir en cualquier momento, los miembros del equipo estén dispuestos a buscar los remedios para superarlos. Es la tendencia a mantenerse juntos y de acuerdo.

Verderber, Verderber y Sellnow (2009) define la cohesión como el grado de afinidad de los miembros entre sí y con la meta del grupo. En un grupo muy cohesionado, los miembros muestran afinidad y respeto genuinos, trabajan de manera conjunta para alcanzar las metas del grupo y por lo general se desempeñan mejor que los grupos no cohesionados.

Cox (2009) dice que en el abordaje conceptual para lograr la cohesión de un equipo se toma en cuenta la cohesión social y la de tareas así como la percepción que las personas tienen sobre el equipo. Esto se relaciona con el tamaño y la estabilidad de grupo y finalmente lo considera como multidimensional. Además propone cuatro dimensiones de la cohesión que son: (a) integración grupal hacia lo social, (b) integración grupal hacia la tarea, (c) atracción individual hacia el grupo en lo social y (d) atracción individual hacia el grupo en la tarea.

Clima laboral

Rodríguez (1999) indica que el término clima laboral apareció en Norteamérica después de la segunda guerra mundial con el fin de determinar el grado de entendimiento del trabajador con los objetivos de la empresa, la dedicación y entusiasmo con que aborda sus ideas y la creatividad que es capaz de aportar. Se trata de un elemento de diagnóstico de actitudes que afectan en la vida de la organización. Tiene sus orígenes en la interacción que se produce entre los individuos y el entorno; finalmente lo define como una propiedad del individuo y como una variable del sistema que tiende a integrar al individuo, grupo y organización.

Fernández Aguirre (2007) considera que en un inicio el clima laboral fue uno de los elementos más importantes en la escuela de las relaciones humanas. Además

hace mención que la primera definición de clima que se tiene registro aparece en 1938 propuesta por Kurt Lewin y Ronald Lippit quienes lo consideran como el comportamiento que está en función de la interacción del ambiente y la persona.

Edel Navarro, García Santillán y Casiano Bustamante (2007) manifiestan que en 1950 Cornell, define el clima como el conjunto de las percepciones de las personas que integran la organización. Además muestra la evolución del término clima mediante una cronología de diversos autores que han venido definiendo este campo precisamente a partir de la década de los sesenta dejando ver la extensión de dicho constructo hacia otras disciplinas:

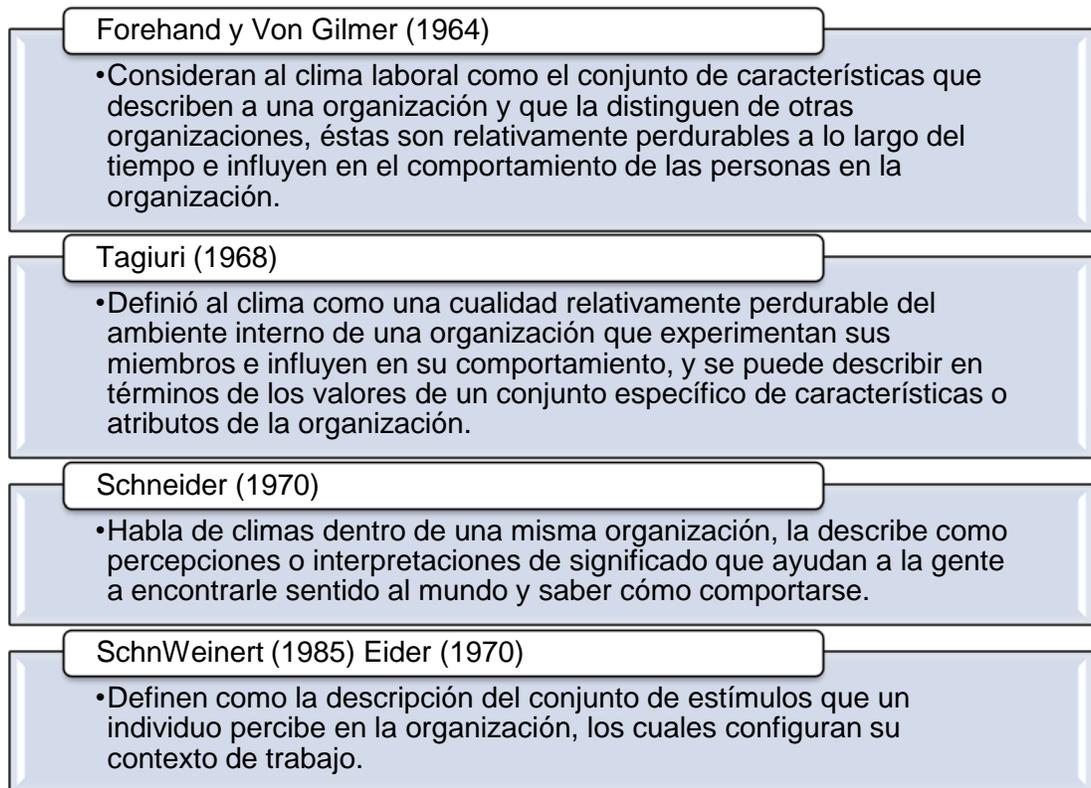


Figura 1. Definiciones cronológicas del clima laboral.

Fuster-Fraba Fernández (2007) dice que los términos originales de donde arranca la definición de clima laboral están relacionados con:

1. Atmosphere (atmósfera/ambiente) que se refiere al ambiente psicosocial de la propia actividad empresarial.

2. Environment (atmósfera/ambiente) que describe el entorno físico laboral que hace posible la convivencia durante el desarrollo de la actividad.

Chiang, Nuñez y Huerta (2005) afirman que investigaciones de la última década debaten sobre dos tipos o enfoques del clima en las organizaciones, como son:

1. Enfoque psicológico: Se estudia a nivel individual en el sentido que cada ser humano tiene una manera distinta de percibir el medio ambiente, pues este se ve influido por la cultura, religión, genes, nivel de conocimiento, madurez y confianza, entre otros.

2. Enfoque organizacional: Enfatiza la relación interpersonal con respecto a la forma de comunicarse entre compañeros de trabajo, superiores, administradores o dueños y cómo éste influye en el rendimiento laboral de cada individuo.

Ambos aspectos del clima son considerados fenómenos multidimensionales que describen la naturaleza de las percepciones que los empleados tienen de sus propias experiencias dentro de una organización.

Gan y Berbel (2007) definen al clima laboral como un reflejo de la vida nítida de la empresa u organización; consideran que es un concepto dinámico y a la vez puede contar con cierta estabilidad. Ayuda a comprender la vida laboral dentro de las organizaciones y a explicar las relaciones de los grupos (su conducta, actitudes y sentimientos) ante las rutinas, las reglas o normas políticas, entre otros. Impacta

directamente el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización al tiempo que afecta a dichos comportamientos y actitudes. A su vez es afectado por diferentes variables estructurales como (a) el estilo de dirección, (b) políticas y planes de gestión, (c) sistemas de contratación y despidos y (d) promoción y movilidad funcional.

Cohesión de equipos de trabajo y clima laboral

Balaguer, Castillo, Moreno, Garrigues y Soriano (2004) dicen que la variable que ayuda a entender la dinámica del grupo y a desarrollar el buen clima en un equipo de trabajo es la cohesión. Mencionan que en los estudios realizados sobre cohesión se ha encontrado que proporciona un mayor aprendizaje, una mayor satisfacción con el juego y con los compañeros, mayor productividad, mejor comunicación, más sentimientos de seguridad y mayor adherencia al juego. Mediante la cohesión en los equipos se conseguirá una mejora de sus relaciones interpersonales y un mayor bienestar en el juego.

Daft y Marcic (2006) destacan que el resultado de la cohesión incide en el espíritu de grupo y la productividad. En general el primero es mayor en los equipos cohesivos por una mayor comunicación entre sus integrantes, un ambiente amistoso, la adhesión debida al compromiso con el equipo, a la lealtad y a la participación en las decisiones y actividades comunes. Una gran cohesión casi siempre tiene efectos positivos en la satisfacción y en el espíritu de grupo.

Weinberg y Gould (2010) mencionan que la cohesión puede crear un ambiente propicio, propio para interrelaciones positivas entre los miembros del grupo. Esto implica comprender la experiencia de cada trabajador en el equipo dentro de la

organización y descubrir la forma en que pueden comprometerse personalmente con el equipo, sentirse satisfechos con sus aportes y responsabilizarse por la cohesión y el éxito colectivos.

Planteamiento del problema

De acuerdo con la revisión bibliográfica hasta el momento se concluye que no es novedad que las organizaciones enfrentan cambios constantes del entorno, a los cuales tiene que adaptarse de manera inmediata para sobrevivir al furor de la competencia.

Urcola Tellería (2008) menciona que en los últimos veinticinco años el elemento humano se ha convertido en la gran ventaja competitiva. Debido a que las personas y su dirección son el factor diferencial más importante de las empresas y su gestión se ha convertido en el principal factor capaz de generar ventajas competitivas.

Chiavenato (2004) afirma que la administración de las organizaciones requiere de un profundo conocimiento del comportamiento del ambiente laboral. Sin ese conocimiento la administración se puede volver fría, inhumana, mecánica, rígida, ineficiente e ineficaz. Quiere decir que los líderes deben esforzarse por crear un ambiente ideal que permita alcanzar los objetivos de la organización y al mismo tiempo, satisfacer las necesidades psicológicas y sociales de su personal. También es necesario considerar que, si se desea tener un buen lugar para trabajar, se debe construir una mejor sociedad que ayude a las organizaciones a transformar sus lugares de trabajo.

Las instituciones educativas no quedan exentas, el reto principal para las universidades del siglo XXI es la nueva definición de un clima laboral propio y diferente

del que tenía antes. Como entidad educativa, el desafío aún es mayor, ya que en sus manos está el dedicarse a construir una sociedad mejor, ayudando a las organizaciones y negocios a transformarse en excelentes lugares de trabajo que hoy se ha convertido en el sitio dónde los empleados pasan la mayor parte de sus días, y donde se relacionan con una cantidad importante de personas.

Universidad de Montemorelos

La organización mundial de la Iglesia Adventista del Séptimo Día patrocina y mantiene bajo su dirección la administración de secciones, iglesias, distintos centros educativos y universidades. Esta investigación pretende desarrollarse en una de sus universidades ubicada geográficamente en el municipio de Montemorelos perteneciente al estado de Nuevo León, México.

La Universidad de Montemorelos tiene su antecedente en la Escuela Agrícola Industrial Mexicana, fundada el 18 de enero de 1942 en la Hacienda La Carlota por Arnod F. House, J. G. Betty y C. E. Mull integrantes de la Asociación Filantrópica Educativa.

Actualmente, cuenta con aproximadamente trescientos treinta y cuatro empleados que se encuentran laborando en dicha institución, con distintas responsabilidades a fin de ofrecer un servicio lo más completo posible. Las principales áreas de trabajo según el organigrama son: vicerrectoría académica, vicerrectoría financiera, vicerrectoría administrativa, vicerrectoría estudiantil, rectoría y desarrollo.

Su crecimiento y desarrollo ha demostrado a través del tiempo, su constante adecuación a los requerimientos de la sociedad a la cual sirve, y de la que forma

parte activa. Contribuye en el momento oportuno con la formación de profesionales que le son necesarios para su desarrollo.

Su compromiso se basa en educar integralmente a estudiantes comprometidos con la búsqueda de la verdad y la adquisición de competencias profesionales para ofrecer un servicio abnegado con una visión mundial, desarrollando una cosmovisión cristiana de la vida, profesión y destino; y potencialidades espirituales, biológicas, psicológicas y artísticas.

Como universidad adventista tiene una filosofía basada en valores cristianos cuyo propósito es elevar la autoestima y velar por el sentido de realización de sus colaboradores; además de ser una organización rentable con altos niveles de productividad innovadora; su reto principal, entonces, debe ser promover un clima laboral propio. En la actualidad se observa que existen organizaciones y negocios que no le están dando la suficiente importancia al tema de clima laboral que sus colaboradores perciben en sus lugares donde pasan el mayor tiempo de sus vidas. Constantemente olvidan el efecto de la cohesión en sus equipos de trabajo. Parece que sus objetivos están orientados a resultados de corto plazo, aún cuando muchas empresas y organizaciones exitosas han demostrado que el dinero no hace gente, la gente hace dinero.

Declaración del problema

El presente trabajo de investigación motiva a formular la siguiente pregunta:

¿Existe relación entre el grado de cohesión de los equipos de trabajo y el grado de calidad del clima laboral percibidos por los empleados de la Universidad de Montemorelos, Nuevo León, México?

Preguntas complementarias

Algunas preguntas complementarias al problema principal fueron:

1. ¿Cuál es el grado de cohesión de los equipos de trabajo percibido por los empleados de la Universidad de Montemorelos (UM)?
2. ¿Cuál es el grado de calidad del clima laboral percibido por los empleados en la Universidad de Montemorelos (UM)?

Definición de términos

Para el desarrollo de ésta investigación se consideró definir los siguientes términos:

Cohesión: Es la totalidad de fuerzas que ayuda a unir en grupos a los empleados dentro de una organización a fin de ser amistosos y apoyarse unos a otros en actividades grupales para lograr sus metas y objetivos.

Equipos de trabajo: Es un grupo de personas que tienen un objetivo común que se apoyan mutuamente, con una cierta jerarquía y roles, con liderazgos definidos y la aceptación de reglas básicas.

Clima laboral: Calidad del ambiente interno de la organización, que afecta ostensiblemente su comportamiento y relaciones interpersonales de los trabajadores para el logro de los objetivos de la empresa.

Percepción: Proceso por medio del cual las personas organizan e interpretan sus impresiones sensoriales con el fin de darle un sentido al entorno.

Grado de calidad: Medida de la filosofía de vida inherente en un proceso, ambiente y resultados de la organización, que permiten juzgar su valor.

Hipótesis

El planteamiento del problema permite formular las siguientes hipótesis de investigación:

Principal

H₀: Existe una relación significativa entre el grado de cohesión de los equipos de trabajo y el grado de calidad del clima laboral percibidos por los empleados de la UM.

Complementarias

Las hipótesis complementarias al problema principal fueron:

H₁. Existe una diferencia significativa en el grado de cohesión de los equipos de trabajo percibido por los empleados de la UM, según su género.

H₂. Existe una diferencia significativa en el grado de cohesión de los equipos de trabajo percibido por los empleados de la UM, según su edad.

H₃. Existe una diferencia significativa en el grado de cohesión de los equipos de trabajo percibido por los empleados de la UM, según el nivel académico, puesto de trabajo y área de trabajo.

H₄. Existe una relación significativa entre el grado de cohesión de los equipos de trabajo percibido por los empleados de la UM y el tiempo de servicio en la UM.

H₅. Existe una relación significativa entre el grado de cohesión de los equipos de trabajo percibido por los empleados de la UM y la antigüedad en el puesto de trabajo.

H₆. Existe una diferencia significativa en el grado de calidad del clima laboral

percibido por los empleados de la UM, según su género.

H₇. Existe una diferencia significativa en el grado de calidad del clima laboral percibido por los empleados de la UM, según su edad.

H₈. Existe una diferencia significativa en el grado de calidad del clima laboral percibido por los empleados de la UM, según el nivel académico, puesto de trabajo y área de trabajo.

H₉. Existe una relación significativa entre el grado de calidad del clima laboral percibido por los empleados de la UM y el tiempo de servicio en la UM.

H₁₀. Existe una relación significativa entre el grado de calidad del clima laboral percibido por los empleados de la UM y la antigüedad en el puesto de trabajo.

Objetivos

Esta investigación tuvo los siguientes objetivos:

1. Construir los instrumentos requeridos para evaluar el grado de cohesión de equipos de trabajo y el grado de calidad del clima laboral percibidos por los empleados de la UM.

2. Analizar la posible relación entre el grado de cohesión de los equipos de trabajo y el grado de calidad del clima laboral percibido por los empleados de la UM.

3. Determinar el grado de cohesión de los equipos de trabajo percibido por los empleados de la UM.

4. Determinar el grado de calidad del clima laboral percibido por los empleados de la UM.

5. Investigar sobre posibles diferencias entre grupos de sujetos participantes y las relaciones entre diversas variables.

Justificación

Esta investigación se justifica porque el individuo es el elemento indispensable e insustituible dentro de una organización; sus valores, creencias, conocimientos y experiencias constituyen una fuente inagotable de competitividad.

Actualmente ante la diversidad de cambios constantes que enfrenta el mundo de los negocios, las organizaciones requieren personal altamente comprometido, sin embargo entender la vida de los trabajadores en sus medios laborales cada vez es más complejo. El clima laboral juega un papel fundamental para evaluar las relaciones personales de los individuos dentro de sus departamentos. Por otro lado la cohesión es esencial para el desarrollo de un grupo. Un grupo alcanza lo que se propone cuando está cohesionado; de allí que la unidad de esfuerzos y objetivos comunes lo fortifica, de esta manera impacta en el clima laboral cuya respuesta se percibe al facilitar sus logros y llevarlo a altos niveles de desarrollo y alcance de ésta.

Los directivos de la UM recibirán, datos y resultados que servirán como plataforma para la planeación de estrategias que ayudarán a mejorar el desarrollo de su personal y la toma de decisiones por parte de la gerencia.

La presente investigación no presenta ningún problema de viabilidad, pues conocer el impacto de la cohesión en equipos de trabajo y la relación con la calidad del clima laboral percibido por los empleados en la institución resulta muy ventajosa para el logro de los objetivos y misión general de dicha institución.

A cambio de permitir conducir la investigación en sus contextos se plantea entregar un informe con los resultados y algunos aportes de la investigación a la dirección de recursos humanos.

Limitaciones

El estudio tuvo las siguientes limitaciones:

1. La investigación dependió de la autorización del directivo de recursos humanos de la UM.
2. El instrumento se aplicó en horario de trabajo.
3. No todos los empleados participaron. Algunos porque estaban de vacaciones o porque estaban apresurados y otros no se encontraron en su lugar de trabajo al momento de aplicar el instrumento.
4. El estudio se realizó en el año 2011.

Delimitaciones

Las delimitaciones que presenta el estudio fueron las siguientes:

1. Dado que la investigación presentará datos a nivel de toda la institución y no de manera individual, además de observarse en estricta confidencialidad, no se viola ninguna cuestión ética.
2. La evaluación del grado de cohesión en equipos de trabajo y la calidad del clima laboral, únicamente se verá en una perspectiva basada en la percepción del empleado.
3. Los resultados serán únicamente válidos para la institución donde se realice la investigación.
4. No pretende resolver probables problemas que revelen los resultados.
5. El estudio incluye en la población solo empleados de tiempo completo. No incluye a los directivos de la dirección general.

Supuestos

Los supuestos planteados por la investigación fueron los siguientes:

1. Se espera que los empleados de la UM hayan contestado con honestidad los cuestionarios aplicados. No se ponen en duda las respuestas expresadas, sino que a partir de ellas se hacen los análisis que permiten dar una respuesta empírica a la pregunta de investigación.
2. Que las respuestas no fueron influidas por personas externas y que sean apegadas a la realidad.
3. También se consideró que todos los empleados interpretaron los ítems del instrumento de la misma forma.
4. Los instrumentos midieron lo que se requirió para lograr los objetivos del estudio.

Marco filosófico

La presente propuesta de investigación está fundamentada en una cosmología bíblico-cristiana. La Santa Biblia ilustra que, en el principio era el Verbo, y el Verbo era con Dios, y el Verbo era Dios. Este era en el principio con Dios. Y todas las cosas por Él fueron hechas, y sin Él nada de lo que ha sido hecho, fue hecho (Juan 1:1-3; Reyna Valera 1960). Aquí se encuentra una fuerte declaración del origen y los integrantes de un equipo de trabajo divino cohesionado el cual está compuesto por Dios Padre, Dios Hijo y Dios Espíritu Santo; mucho antes de Génesis 1:1 cuando todavía nadie había sido creado en el planeta tierra.

Cuando el equipo de trabajo decidió crear la tierra, ésta era sumamente hermosa. White (1955) declara que la superficie presentaba un aspecto maravilloso, con

magníficos ríos y bellos lagos. El aire, limpio de impuros, era claro y saludable. El paisaje sobrepujaba en hermosura los adornados jardines del más suntuoso palacio de la actualidad. La hueste angelical presencié la escena con deleite y se regocijó en las maravillosas obras de Dios.

En medio de este ambiente de trabajo agradable, ordenado y en paz, Dios presenta la propuesta de crear al hombre a imagen y semejanza de ellos. En Génesis 1:26-28, Dios dijo: “hagamos al hombre a nuestra imagen, conforme a nuestra semejanza; y señoree en los peces del mar, en las aves de los cielos, en las bestias, en toda la tierra y en todo animal que se arrastre sobre la tierra. Y creó Dios al hombre a su imagen, a imagen de Dios lo creó. Y los bendijo Dios, y les dijo: fructificad y multiplicaos; llenad la tierra y sojuzgadla”. Es aquí donde se revela al mundo que las Escrituras se anticipan a la sabiduría humana al exponer la anterioridad de los secretos para trabajar en equipo en un ambiente agradable. Se muestra también que el modelo de organización divino que se introdujo al momento de la creación del mundo está dirigido por un equipo de seres divinos trabajando juntos hacia el logro de una tarea en común, promoviendo una efectiva comunicación entre los miembros, coordinación de esfuerzos y cooperación interpersonal en la realización de las tareas. Se puede apreciar que comparten una misma visión, se distribuyen equitativamente las responsabilidades y se reconocen los éxitos alcanzados. Para ello se necesita empatía y solidaridad, así como organización y normas claras que sean respetadas por todos.

Dios creó al hombre conforme a su propia imagen. El hombre había de llevar la imagen de Dios, tanto en la semejanza exterior, como en el carácter. Sólo Cristo

es la misma imagen del Padre (Hebreos 1:3); pero el hombre fue creado a semejanza de Dios. Su naturaleza estaba en armonía con la voluntad de Dios. Su mente era capaz de comprender las cosas divinas. Sus afectos eran puros, sus apetitos y pasiones estaban bajo el dominio de la razón. Era santo y se sentía feliz de llevar la imagen de Dios y de mantenerse en perfecta obediencia a la voluntad del Padre (White, 1955). Desde el punto de vista antropológico, el ser humano ha sido creado por Dios, semejante a él en sus capacidades de raciocinio, comunicación y trabajo en equipo. El valor del ser humano radica en ser una criatura de Dios y ser objeto de su amor, virtud que logra su máxima expresión en el plan de redención.

El hombre es un ser completo, una unidad irrepetible y única que debe ser estudiada integralmente. Todas sus facultades se entrelazan e influyen unas sobre otras de manera que una educación cabal debe ocuparse del desarrollo de todas las áreas simultáneamente. El crecimiento o estancamiento en un área de la persona afecta al resto de las funciones. La disposición a trabajar en equipo en forma cohesionada y en un ambiente agradable es una cualidad valiosa y deseable del ser humano que lo hace diferente del resto de la creación y lo hace superior a ella. Por tanto, es necesario un marco de referencia y un sistema de creencias y presuposiciones. Este marco se fundamenta en la Biblia, que es la Palabra de Dios y en el Espíritu de Profecía.

Dios desea que vivamos con inteligencia y conscientes de que somos responsables de nuestras decisiones. Toda actividad que realizamos debe ser hecha con orden, planeación y bajo un ambiente de confraternización, tomando en cuenta el futuro y buscando que éste sea mejor. Existen algunos factores vitales para el buen

desenvolvimiento de las tareas del equipo mediante la planificación y la organización. Se hace énfasis en que todo lo que se haga en la organización deberán efectuarse en acuerdo común (1 Corintios 14:33,40) y con espíritu de unanimidad (Hechos 2:1, 44). De hecho, estos elementos, reducirán la ocurrencia de conflictos, la pérdida innecesaria de tiempo, las improvisaciones y otros males que acontecen frecuentemente en las organizaciones.

La Biblia presenta dos beneficios maravillosos del trabajo en equipo:

1. Relacionado con la protección que ofrece. Donde no hay dirección sabia, caerá el pueblo; mas en la multitud de consejeros hay seguridad. Los pensamientos son frustrados donde no hay consejo; mas en la multitud de consejeros se afirman (Proverbios 15:22); por otro lado, mejores son dos que uno, porque tienen mejor paga de su trabajo, porque si cayeren, el uno levantará a su compañero; pero ¡ay del solo! que cuando cayere, no habrá segundo que lo levante. También si dos durmieren juntos, se calentarán mutuamente; más ¿cómo se calentará uno solo? y si alguno prevaleciere contra uno, dos le resistirán; y cordón de tres dobleces no se rompe pronto (Eclesiastés 4:9-12). Efectivamente cuando se comparte un deseo común en un trabajo de equipo unido y dedicado, los objetivos pueden ser logrados.

2. El poder que la unidad libera. Jesús dijo: otra vez os digo, que si dos de vosotros se pusieren de acuerdo en la tierra acerca de cualquier cosa que pidieren, les será hecho por mi Padre que está en los cielos. Porque donde están dos o tres congregados en mi nombre, allí estoy yo en medio de ellos (Mateo 18:19,20).

Existen muchas experiencias bíblicas donde se ilustra el trabajo en equipo bajo un ambiente laboral de orden y agradable; ejemplo de ello se puede encontrar en

el relato de la construcción del arca de Noé. La orden de trabajo vino con todas las especificaciones técnicas (Génesis 6:14-16). Aquí se muestra la relación de Dios con Noé donde se destaca la capacidad de estrategia organizacional, disciplina táctica en el cumplimiento de un programa y paciencia ante las provocaciones de los incrédulos y una aguda percepción del aprovechamiento de las características individuales de cada uno de sus colaboradores. Formó un equipo de trabajo bajo un ambiente de motivación el cual se ve reflejado en el progreso del proyecto.

Otro ejemplo, se encuentra en la experiencia de Moisés en el desierto. Se destaca entre sus desafíos, los lentos y silenciosos pasos que daba, la complejidad en la atención de las necesidades y expectativas de los millares de judíos que él lideraba para llevarlos hacia la tierra prometida. La solución del problema provino de su suegro, Jetro, cuando le dijo: Y tú, entre todo el pueblo, busca hombres capaces, temerosos de Dios, hombres de verdad, que aborrezcan la avaricia; y ponlos como supervisores de mil, supervisores de cien, supervisores de cincuenta, supervisores de diez, para que juzguen al pueblo en todo instante, y que también juzguen todos los pequeños temas: de esta manera, te aliviarás de toda la carga, porque ellos la llevarán contigo (Éxodo 18:16-26).

En conclusión, Dios creó perfecto al ser humano, con la capacidad de dirigir, pensar, trabajar en equipo en un ambiente agradable y con plena libertad para elegir su destino. Pero el ser humano eligió mal y cayó en pecado, perdiendo así su condición perfecta. Desde entonces tiene una tendencia a la degradación y solamente es capaz de tomar buenas decisiones estando en dependencia de Dios. Es el propósito de los administradores orientar y conducir a las personas hacia el

Creador y ayudarlas a recuperar su estado original. En este marco, tanto el clima laboral como el trabajar en equipo armoniosamente son educables y se espera que los administradores busquen desarrollar estas habilidades en sus trabajadores.

Los administradores tienen una responsabilidad que excede la función de dirección y es la de llevar a sus trabajadores a un nivel intelectual más elevado. El administrador es responsable ante Dios de motivar a sus trabajadores a desarrollar al máximo todas sus facultades, y especialmente, como manifiesta White (2005), de conducirlos hacia niveles más altos de pensamiento con el propósito de mejorar la comunicación y relación con Dios y con sus semejantes.

El clima laboral y la cohesión de un equipo dependen, fundamentalmente, de una política de recursos humanos que consolide la práctica de dar oportunidades iguales, para que los trabajadores puedan revelar y/o desarrollar todo su potencial. Discutir sobre las ideas y no sobre las personas, es la estrategia más eficaz para mantener una necesaria cohesión dentro de los equipos de trabajo de una organización.

Organización del estudio

La presente investigación tuvo como propósito conocer si la cohesión de equipos de trabajo se relaciona con el grado de calidad del clima laboral percibido por los empleados de la Universidad de Montemorelos y se organiza de la siguiente manera:

En el Capítulo I se describe la dimensión del problema a través de antecedentes, investigaciones realizadas, planteamiento del problema, declaración del problema, define los términos a utilizar; también expone las hipótesis de la investigación, así como los objetivos, justificación, limitaciones, delimitaciones, supuestos y marco filosófico.

El Capítulo II contiene el marco teórico, donde se presenta y analiza la bibliografía de los conceptos de las variables cohesión de equipos y clima laboral desde la perspectiva de diferentes autores, así como la importancia que estas dos variables tienen en el área de trabajo y las dimensiones utilizadas por cada constructo. Asimismo, el capítulo presenta las distintas técnicas por medio de las cuales es posible evaluar, tanto el grado de cohesión de los equipos de trabajo, como el grado de calidad del clima laboral en el cual se encuentran los empleados.

En el Capítulo III se describe el método que se utilizó en este estudio, se menciona la población y la muestra, así como el proceso mediante el cual se construyeron los instrumentos utilizados. Se incluye además la operacionalización de las variables y la operacionalización de las hipótesis, así como las pruebas estadísticas a usar.

El Capítulo IV muestra los resultados obtenidos del instrumento aplicado a los empleados. Incluye la respuesta a las hipótesis de la investigación.

Finalmente el Capítulo V presenta las conclusiones y la discusión derivada de éstas. Contiene también las recomendaciones para futuras investigaciones.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Introducción

Esta investigación pretendió determinar si existe relación entre el grado de cohesión de los equipos de trabajo y el grado de calidad del clima laboral percibidos por los empleados de la UM.

El actual capítulo presenta un análisis de la literatura donde diversos autores son citados sobre los temas de cohesión de equipos de trabajo y el clima laboral; la importancia que estas dos variables tienen en el área de trabajo y las dimensiones utilizadas por cada constructo. Asimismo, el capítulo presenta las distintas técnicas por medio de las cuales es posible evaluar, tanto el grado de cohesión de los equipos de trabajo, como el grado de calidad del clima laboral en el cual se encuentran los empleados.

Cohesión de equipos de trabajo

En esta sección se presenta y analiza la bibliografía relacionada con la variable cohesión de equipos de trabajo desde la perspectiva de diferentes autores. Además presenta las teorías en las que se basa el constructo, importancia, factores que influyen, determinantes, medición y las distintas técnicas para mejorar el grado de cohesión de los equipos de trabajo.

Teorías que fundamentan la cohesión de los equipos de trabajo

A continuación se expondrán algunas teorías importantes que ayudarán a fundamentar y entender el estudio de la cohesión de equipos de trabajo dentro de las organizaciones.

Teoría de formación y desarrollo de grupos

Según Robbins (2004) un grupo se define como dos o más individuos que interactúan y son independientes, que se han reunido para alcanzar determinados objetivos específicos; estos grupos pueden ser:

1. Formales. Son aquellos definidos por la propia organización, con funciones de trabajo designados que les establecen tareas; el comportamiento que uno observa está establecido por las metas organizacionales.

2. Informales. Son alianzas que no están estructuradas desde un punto de vista formal ni han sido determinadas por la organización, estos grupos son formaciones naturales en el ambiente de trabajo, que aparecen en respuesta de la necesidad del contacto social.

Asimismo, menciona que no hay un patrón estándar en el desarrollo de los grupos. Sin embargo cuando se habla del desarrollo de los grupos se puede adoptar el modelo de cinco etapas o el modelo del equilibrio interrumpido, presentados a continuación:

1. Modelo de cinco etapas: comprende la etapa de formación, etapa de conflicto, etapa de regulación o normalización, la etapa de desempeño y la etapa de disolución o desintegración (ver Figura 2).

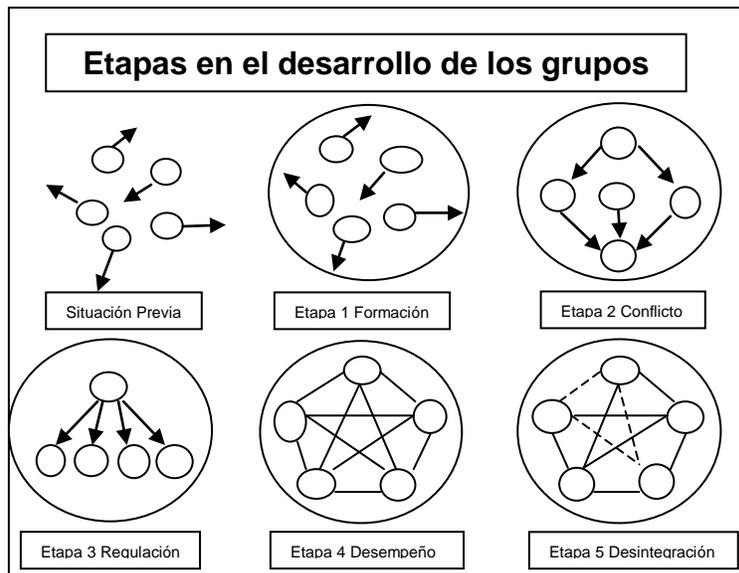


Figura 2. Etapas del desarrollo de los grupos.

La cohesión se desarrolla en la tercera etapa cuando las relaciones entre el grupo se muestran muy cercanas, existe fuerte sentido de identidad y camaradería. Esta etapa está completa cuando se solidifica la estructura del grupo y éste ha asimilado un conjunto común de expectativas respecto de lo que define el comportamiento correcto de los miembros y este lleva a desempeñar el trabajo que se presente.

2. Modelo de equilibrio interrumpido: (a) La primera reunión establece la dirección del grupo, (b) la primera fase de actividad del grupo es de inercia, (c) tiene lugar una transición al final de la primera fase, que ocurre exactamente cuando el grupo ha utilizado la mitad del tiempo que se le ha asignado, (d) la transición inicia cambios mayores; (e) una segunda fase de inercia sigue a la transición y (f) la última reunión del grupo se caracteriza por una actividad considerablemente acelerada (ver Figura 3).

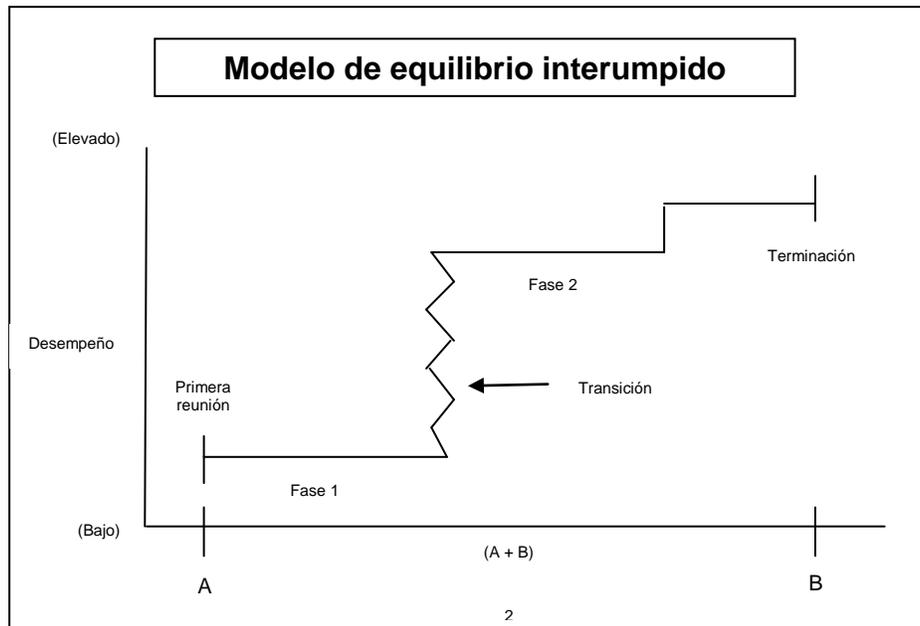


Figura 3. Modelo de equilibrio interrumpido.

El modelo de equilibrio interrumpido caracteriza a los grupos que exhiben periodos largos de inercia interrumpidos por breves cambios revolucionarios, disparados principalmente por el conocimiento que tienen sus miembros del tiempo y sus fechas límites. Utilizando la terminología del modelo de cinco etapas, el grupo comienza combinando las etapas de formación y normalización, luego continúa con un periodo de bajo desempeño, seguido por la tormenta, un periodo de alto desempeño, y por último, la disolución o dispersión.

Ivancevich, Konopaske, y Mattenson (2006) fundamentan que los grupos y equipos no son lo mismo. Un grupo son dos o más individuos que interactúan para lograr una meta en común. Los equipos son grupos maduros cuyos miembros tienen cierto grado de interdependencia y motivación que les permite alcanzar metas comunes. Los equipos se inician como grupos pero no todos los grupos maduran

para ser interdependientes o equipos. Dichos autores proponen el modelo integral de formación y desarrollo de grupos. Los equipos y los grupos comparten muchas características, una de ellas es la cohesión. Los grupos formales e informales poseen actitudes, comportamientos y desempeño cercanos o comunes. A esta cercanía los autores lo denominan cohesión a la cual consideran como una fuerza que hace que los miembros permanezcan en el grupo y es mayor que las fuerzas que los impulsan hacia fuera de él. Así, un grupo cohesionado comprende a individuos que se sienten atraídos entre sí.

Modelo de Widmeyer, Brawley y Carron

Iturbide, Elosua y Yanes (2010) mencionan que el modelo de cohesión de equipos que presentan Widmeyer, Brawley y Carron encauza la cohesión en dos direcciones: (a) hacia la tarea, con un itinerario asociado al logro de metas y objetivos de rendimiento y (b) hacia lo social, con un itinerario vinculado a los aspectos más interpersonales del grupo (afiliaciones, compañerismo, apoyo social, entre otros). El modelo se esquematiza en la Tabla 1.

Carron y sus colaboradores diferencian entre las percepciones que los sujetos tienen del grupo considerado como un todo y las percepciones que tienen sobre la atracción que el grupo ejerce sobre ellos. La primera dimensión la denominan Integración del grupo, y la segunda atracción individual hacia el grupo. Además, no dudan en afirmar que estas percepciones se manifiestan de dos formas diferentes: en relación a la tarea del grupo y en términos de aspectos sociales del grupo, circunstancia que permite a los autores concluir que la cohesión en los grupos, por lo menos tiene cuatro dimensiones: integración grupal hacia la tarea (GI-T), integración

grupal hacia lo social (GI-S), atracción individual hacia el grupo en la tarea (ATG-T) y atracción individual hacia el grupo en lo social (ATGS-S). Cuatro dimensiones que son el resultado de la interacción producida entre los trabajadores y el ambiente a medida que el equipo progresa a lo largo de la temporada.

Tabla 1

Modelo conceptual de cohesión de equipos de Widmeyer, Brawley y Carron

Orientación del grupo	Percepción del participante del equipo	
	Integración grupo	Atracción individual
Tarea	Vinculación afectiva con el equipo como un todo para satisfacer necesidades sociales (GI-S)	Atracción al equipo y sus miembros para satisfacer necesidades sociales (ATG-S)
Social	Vinculación afectiva con el equipo como un todo para satisfacer necesidades de financiación de tareas (GI-T)	Atracción al equipo y a sus miembros para satisfacer necesidades de financiación de tareas (ATG-T)

Importancia de la cohesión

Stoner, Freeman y Gilbert (1996) consideran que la cohesión es un indicador importante de la cantidad de influencia que ejerce el grupo en sus miembros individuales. Cuanto más cohesionado el grupo, mayor solidez en los sentimientos de pertenencia al mismo, por lo tanto poco probable que violen sus normas. Por otro lado es decisivo para ayudar al individuo a sentirse bien por su contribución al esfuerzo.

Criado Garcia-Legaz y Vásquez Sánchez (1999) mencionan que la cohesión es importante porque produce el sentimiento de unidad en el grupo. Es decir (a) el

grupo puede realizar su trabajo con eficacia, es capaz de atraer a nuevos miembros cuando es necesario y de mantenerse a lo largo del tiempo y (b) sus miembros son capaces de influirse mutuamente. Además tienden a resolver fácilmente sus problemas tanto en el trabajo como en situaciones sociales y también interactúan más y mejor con otros grupos de menor cohesión. Sin embargo no afirma que un alto grado de cohesión sea lo mejor para el equipo debido a que la cohesión es causa y consecuencia de una gran productividad y la relación está modificada por el grado en que la actitud del grupo coincida con sus metas formales o con los de la organización de la que forma parte.

Hayes (2002) dice que dar una debida importancia a la cohesión en el grupo reporta bajas tasas de ausentismo y abandono, así como mayor participación de los empleados en el trabajo.

Barrutia Arregi et al. (2003) sostienen que la cohesión de los equipos de trabajo es un elemento fundamental para lograr extraer las potencialidades del mismo porque un equipo cohesionado puede centrarse en la tarea a realizar, y es más eficaz con los objetivos que se ha propuesto. La cohesión reduce la conflictividad en el equipo y posibilita la creación de los medios adecuados para resolver los conflictos emergentes.

Ramírez Luz (2005) especifica que un grupo cohesionado es importante porque trabaja duro, sus miembros se divierten con su trabajo y emplean gran parte de su trabajo centrándose en los objetivos del proyecto. Por el contrario, los miembros de un equipo que carecen de concentración, están desconcentrados, están desmoralizados y ocupan gran parte de su tiempo en objetivos opuestos.

Rodríguez Valencia (2006) menciona que las normas varían en el grado en que los miembros de un equipo las acepten y respetan. Su aceptación es determinada en gran parte por la fuerza de la cohesión. Las personas que forman parte de un equipo altamente cohesionado valoran su membrecía y se esfuerzan por mantener relaciones positivas con los demás integrantes del equipo. Debido a esto los equipos altamente cohesivos son buenos para sus miembros quienes se sienten satisfechos en su identificación con el equipo y sus relaciones interpersonales.

Stuart y Laraia (2006) afirman que la cohesión es una fibra básica en cualquier grupo, porque condiciona su duración o éxito.

Ivancevich et al. (2006) indican que si la cohesión es elevada y el grupo acepta y coincide con las metas organizacionales formales, su desempeño será positivo desde el punto de vista de la organización formal. Sin embargo si el grupo está muy cohesionado pero tienen metas que no guardan congruencia con la organización formal, el comportamiento del grupo quizá sea negativo para la organización formal.

Daft y Marcic (2006) sostienen que el resultado de la cohesión de equipos puede crear:

1. Incremento de la moral debido al aumento en la comunicación entre los miembros, relacionado con un clima de equipo amistoso, el mantenimiento de una membrecía debido al compromiso, la lealtad y la participación del equipo en las decisiones y en las actividades del equipo.

2. Uniformidad en el desempeño y mayor potencial para ser más productivos; pero el nivel de productividad depende de la relación entre la administración y el equipo de trabajo.

Cox (2009) dice que la cohesión es importante en un equipo porque lleva a un incremento en el rendimiento, y este incremento a su vez conduce a un aumento de la cohesión de equipo.

Factores que influyen en la cohesión de equipos

Criado García-Legaz y Vásquez Sánchez (1999) muestran una lista de factores que determinan la cohesión de grupos según estudio de Diez y Redondo realizado en 1995:

1. Acuerdo amplio y general entre los miembros acerca de las metas y objetivos del grupo.
2. Excelente comunicación e interacción entre los miembros participantes.
3. Nivel satisfactorio de homogeneidad en el estatus social y entre los miembros.
4. Participación de los miembros en la determinación de las normas del grupo.
5. Tamaño adecuado: el tamaño óptimo sugerido es de cuatro a siete personas como máximo.
6. Respeto por los compañeros del grupo.
7. Beneficios y la protección que el grupo ofrece.
8. Éxito en la consecución de las metas: si un grupo ha tenido muchos éxitos en el pasado, logra un espíritu de equipo que a los miembros atrae y une.
9. Presiones o amenazas externas: la cohesión de grupo se elevará si lo atacan fuentes externas.
10. Dificultad para ingresar en el grupo: cuando más difícil sea afiliarse a un grupo, mayor cohesión presenta éste.

Hayes (2002) menciona siete factores que influyen en la cohesión de grupo,

son los siguientes:

1. Actitudes y objetivos similares: La gente disfruta estando en compañía de sus similares.

2. Tiempo que pasan juntos: Ofrece la oportunidad de buscar ideas e intereses en común.

3. Aislamiento: Puede producir la idea de que el grupo es especial y distinto de los demás.

4. Amenazas: Refuerza la interdependencia y puede ayudar a que el grupo sea más sólido, aunque no siempre tienen este efecto.

5. Tamaño: Los grupos más pequeños están más unidos que los más grandes, en parte porque sus miembros interactúan más los unos con los otros.

6. Requisitos estrictos para entrenar: Si hay que superar una serie de barreras a la hora de entrar en el grupo, se refuerza la identificación con el grupo. Si no fuera así, se produciría disonancia cognitiva.

7. Recompensas: Los incentivos basados en el rendimiento del grupo más que en el de los individuos generan una perspectiva cooperativa y centrada en el grupo.

Daft y Marcic (2006) expresan que existen dos factores en el contexto del equipo que influyen en la cohesión. El primero es la presencia de la competencia moderada con otros equipos; su cohesión aumenta a medida que se esfuerza por tener éxito. El segundo es el éxito del equipo y la evaluación favorable por personas externas que ayudan a la cohesión. Cuando una persona tiene éxito en su tarea y otras personas reconocen su éxito, los miembros se sienten bien y el compromiso por el equipo es alto.

Sánchez y Yurrebaso (2009) identifican varios factores que afectan la cohesión de los equipos como (a) antigüedad en el trabajo, (b) género, (c) el grado de interacción, (d) el tamaño del equipo, (e) la naturaleza de la tarea, (f) grado de conflicto y (g) cultura del grupo debido a que encontraron que tanto la cultura percibida como la cultura deseada estaban positivamente relacionadas con la cohesión grupal, y que el desfase cultural se relacionaba negativamente con la cohesión. Estos hallazgos están reflejados en su estudio donde examinaron las relaciones entre cohesión grupal y la cultura percibida y deseada de los equipos de trabajo.

Weinberg y Gould (2010) dejan ver que en los últimos años el cuerpo de investigaciones más sólido relacionado con la cohesión ha estado dominado por los trabajos surgidos a partir del Modelo conceptual de cohesión de Carron (1982) y describe a grandes rasgos los cuatro factores principales que afectan el desarrollo de la cohesión:

1. Factores ambientales: se refieren a las fuerzas normativas que mantienen juntos al grupo, ejemplo: las personas están sujetas a un contrato con la gerencia, reciben becas, los familiares tienen ciertas expectativas, existen límites geográficos, la edad, la cercanía o las condiciones de participación y el tamaño del equipo.

2. Factores personales: tienen relación con las características individuales de los miembros de un grupo, ejemplo: satisfacción personal, semejanza de actitudes, compromiso, aspiraciones, expectativas, origen étnico, clase social y aptitud.

3. Factores de liderazgo: comprenden las conductas y el estilo del liderazgo, comunicación de los objetivos, tareas y papeles de los miembros de manera clara.

4. Factor de equipo: se refiere a las características de las tareas de grupo,

normas de productividad grupales, deseo de éxito colectivo, roles de los miembros del grupo, posición y estabilidad del equipo.

Sin embargo considera que adicional a lo que los investigadores mencionan y hacen especial hincapié existen otros factores de igual importancia que pueden influir en la cohesión de equipos.

1. Satisfacción de equipo. La cohesión de equipo conduce al éxito, lo que provoca sentimientos de satisfacción que tienden a fortalecer y reforzar la cohesión de equipo; por otro lado el rendimiento satisfactorio aumenta la cohesión que a su vez aumenta el grado de satisfacción.

2. Conformidad. Tanto más cohesivo es un grupo, tanto mayor es la influencia que el grupo ejerce en cada uno de los miembros. Los grupos muy cohesivos demuestran mayor conformidad a las normas de productividad y la cohesión de grupo son altas.

3. Adherencia. Está relacionado con la participación, la puntualidad y resistencia a los conflictos dentro del grupo.

4. Apoyo social. El apoyo social que brinda el líder se relaciona claramente con las percepciones.

5. Estabilidad: Cuanto más tiempo haya compartido el equipo habrá más probabilidad de cohesión y cuanto más cohesivo sea el equipo habrá menos probabilidad que los miembros decidan abandonar al grupo.

6. Objetivos del grupo. La fijación de los objetivos del grupo suelen establecerse como un todo, teniendo en cuenta que son percepciones compartidas que remiten a un estado deseable para el grupo como unidad.

Determinantes de la cohesión de equipos

Robbins (1996) menciona que la cohesión puede verse afectada por algunos factores como los siguientes:

1. Tiempo que pasan juntos. Esto se debe a que las personas desarrollan en mayor grado la amistad mientras mayor sea el tiempo que pasan juntas, es aquí donde descubren intereses comunes y una mayor atracción. Para que los miembros del grupo pasen tiempo juntos va a depender de su proximidad física, por ejemplo la distancia en la ubicación de escritorios entre los oficinistas.

2. Severidad de la iniciación. Está relacionada con el acceso al grupo, la competencia, los ritos de iniciación común (solicitudes, pruebas, entrevistas y la larga espera de la decisión final).

3. Tamaño del grupo. Esto debido a que se vuelve más difícil que un miembro interactúe con todos los demás miembros y que tengan la habilidad para mantener una meta en común, además se enfrenta a la posibilidad que nazcan sub grupos dentro del equipo, el cual debilita la cohesión global.

4. Sexo de los miembros. Menciona que estudios recientes han reportado que las mujeres reportan mayor cohesión que los hombres.

5. Amenazas externas. Aunque un grupo suele cohesionarse mejor cuando se ve amenazado por los agentes externos, esto no siempre ocurre si los miembros perciben que su grupo no puede resistir bien un ataque, esto le lleva a perder importancia como fuente de seguridad, lo mismo ocurrirá si los miembros creen que el ataque se dirige al grupo.

6. Éxitos anteriores. Cuando un grupo tiene un historial de éxito, crea una imagen fuerte de unidad que atrae y unifica a los miembros por ejemplo, les facilita a las empresas atraer y contratar a nuevos empleados con el mejor potencial del mercado.

Cox (2009) presenta el modelo de Carron de 1982 sobre determinantes y consecuencias de la cohesión de equipo en la Figura 4.

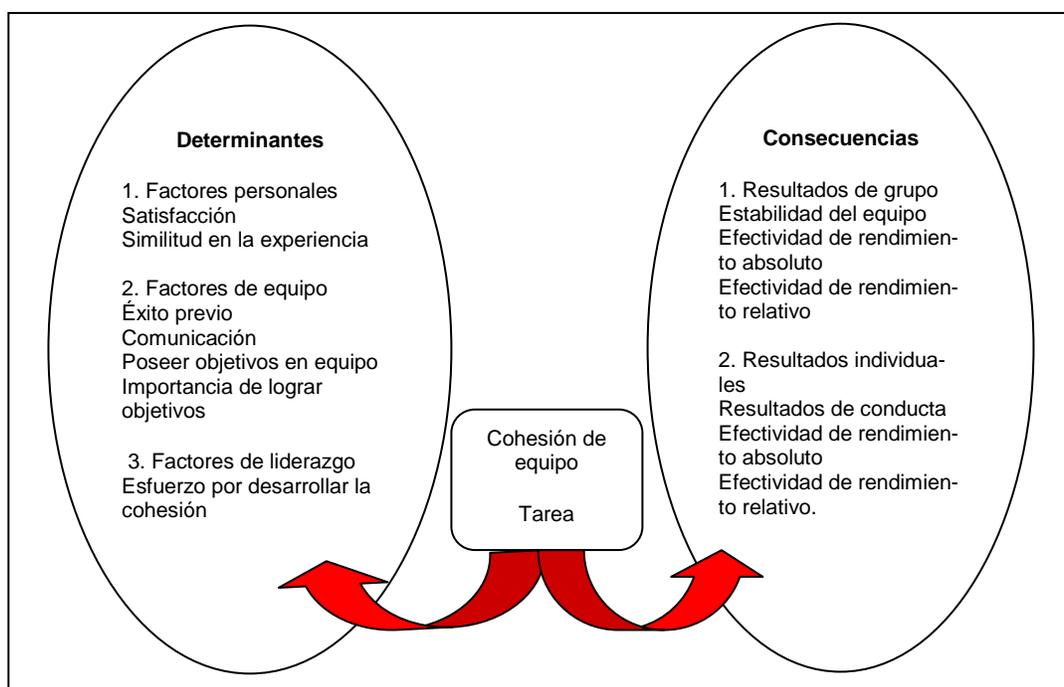


Figura 4. Determinantes y consecuencias de la cohesión de equipos.

Medición de la cohesión de equipos

Raymond (1995) menciona que al inicio, la medición de la cohesión del grupo se basó en la investigación de Festinger en 1950 y la definición del concepto, quien utiliza la evaluación de atracción interpersonal entre los miembros del grupo como una indicación de un nivel de cohesión, sin embargo este método de medición fue

muy criticado. Se argumentó que el concepto de la cohesión de grupo fue más allá de la dimensión de la atracción interpersonal entre los miembros. Por lo tanto los escritores más recientes sobre el tema están de acuerdo en que la cohesión es un concepto multidimensional, y que el procedimiento de medición debe abordar esa cuestión.

Cox (2009) dice que es muy importante mencionar el enfoque de la medición de la cohesión de equipo porque los resultados podrían variar mucho en función a éste, además presenta dos enfoques básicos para la medición de cohesión:

1. Enfoque de medición indirecta: aquí se evalúa preguntando a cada miembro del equipo cómo se siente respecto a todos los demás miembros con algunas preguntas básicas, ejemplo: ¿te llevas bien con los diferentes miembros de tu equipo?, la suma de las puntuaciones de los miembros del grupo representará una medida sobre la cohesión de equipo.

2. Enfoque de medición directa de la cohesión: aquí la evaluación es más directa por ejemplo, se pide que los propios participantes evalúen cuánto les gusta participar en ese equipo (atracción individual) y cómo creen que el equipo funciona como unidad (integración del grupo).

Iturbide et al. (2010) mencionan que el interés por valorar la cohesión de los equipos de trabajo en los últimos años ha dado lugar a la creación y aplicación de instrumentos de medición para esta variable. Éstas han sido validadas en países representativos del mundo y en especial en el área deportiva. Tales instrumentos son:

1. Group Environment Questionary (GEQ) ideado por Carron, Widmeyer y Bradley en 1985. El GEQ es una herramienta de evaluación psicológica que posee las bases

teóricas y las propiedades psicométricas más sólidas cuando se trata de determinar el grado de cohesión de un determinado grupo. Este instrumento consta de 18 ítems que están agrupados en dos factores principales, cohesión tarea y cohesión social. El formato de respuesta empleados es de tipo Likert con un rango de respuesta de uno a cinco. En cuanto al proceso de adaptación al español del Group Environment Questionnaire (GEQ) menciona que se llevó a cabo una doble traducción y posterior análisis de contenido en la fase de adaptación lingüística y cultural. La consistencia interna y la dimensionalidad se estudiaron sobre el modelo del factor común. La escala mostró índices de consistencia interna adecuados y una estructura multidimensional acorde al modelo de cohesión basado en los factores tarea/social.

2. El Multidimensional Sport Cohesion Instrument (MSCI) creado por Yukelson, Weinberg y Jackson en 1984, traducido al castellano por García, Rodríguez, Andrade y Arce en el año 2006 y denominado como Instrumento Multidimensional de Cohesión Deportiva. Este cuestionario está compuesto por veintidós ítems, que incluyen cuatro dimensiones generales de la cohesión grupal: (a) calidad de trabajo en cuanto a la ejecución, (b) roles valorados, (c) calidad de ejecución en cuanto las relaciones interpersonales y (d) atracción hacia el grupo. El formato de respuesta empleado es de tipo Likert con un rango de respuesta de uno a cinco.

Técnicas para mejorar la cohesión de equipos

Stuart y Laraia (2006) consideran que algunos líderes del grupo se dirigen en forma específica a animar a los miembros para hablar directamente entre sí, realizar las discusiones en grupo, destacando los parecidos entre los miembros; ayudando a los miembros a escucharse y facilitando la cooperación entre ellos. Por otro lado, el

líder debe divulgar de forma continua el grado de cohesión del grupo, puede observar el interés que expresan los miembros entre ellos y reconocer el individualismo de cada uno.

Ivancevich et al. (2006) presentan seis estrategias para aumentar la cohesión de equipos: (a) inducir al acuerdo sobre las metas del grupo, (b) homogenizar la composición del grupo, (c) aumentar la frecuencia de interacción entre los miembros del grupo, (d) hacer que el grupo sea más pequeño (disminuir los integrantes del grupo), (e) aislar física o socialmente al grupo de otros grupos y (f) asignar recompensas a los grupos y no a los individuos.

Rodríguez Valencia (2006) menciona siete pasos para aumentar la cohesión en un equipo: (a) inducir al consenso acerca de los objetivos del equipo, (b) aumentar la homogeneidad de la membresía, (c) aumentar las interacciones entre los miembros, (d) disminuir el tamaño del equipo, (e) introducir la competencia con otros equipos, (f) recompensar los resultados de equipo más que los resultados individuales y (g) proporcionar aislamiento físico de otros equipos.

Weinberg y Gould (2010) presentan una lista de estrategias específicas para mejorar la cohesión de equipos relacionadas con:

1. Carácter distintivo. Asignar un nombre al grupo, diseñar un distintivo, preparar carteles y lemas.

2. Posiciones individuales. Dividir el área de trabajo en sectores según la actividad que desarrollarán, usar letreros para identificar cada área, permitir que los participantes elijan su propio espacio.

3. Normas grupales. Hacer que los miembros se presenten, fomentar la amistad

entre los miembros, promover la ética de trabajo inteligente como característica del grupo.

4. Sacrificios individuales. Solicitar que dos o tres personas fijen un objetivo para el día, pedir a los integrantes habituales que ayuden a los nuevos.

5. Interacción de comunicación. Recurrir a actividades de a dos y fomentar la presentación entre compañeros, trabajar en equipos de cinco e ir intercambiando.

Además añade que la cohesión puede crear un ambiente positivo propicio para interacciones positivas entre los miembros del grupo. Es decir, esto implica comprender la experiencia de cada participante en el equipo y descubrir la forma en que pueden comprometerse personalmente con el equipo; sentirse satisfechos con sus aportes y responsabilizarse por la cohesión y el éxito colectivos. Para ello se debe procurar tener en cuenta los posibles aportes de los entrenadores. Los entrenadores pueden fomentar la cohesión del grupo en varias maneras:

1. Lograr una comunicación eficaz. Para que su trabajo resulte efectivo el líder de un grupo o un equipo debe generar un ambiente o clima de trabajo donde todos se sientan cómodos y expongan sus opiniones y sentimientos. Una comunicación abierta ayuda a aliviar muchos posibles problemas. Para fomentar el espíritu de equipo, se requiere un clima de franqueza en el que no sólo se considera apropiado transmitir los problemas y las preocupaciones sino que también se alienta a adoptar esa actitud.

2. Explicar la importancia de los papeles individuales en el éxito colectivo. El líder debe explicar detenidamente a cada participante el papel que desempeña en el equipo y brindarles la oportunidad de contribuir. Cuando los integrantes de un grupo

entienden lo que se les exige a sus compañeros, pueden empezar a cosechar apoyo y empatía entre ellos.

3. Fomentar el orgullo dentro de las subunidades. Los líderes deben fomentar el orgullo en el seno de los grupos. Los participantes necesitan el respaldo de sus compañeros en especial de aquellos con los que comparten el mismo puesto.

4. Fomentar la identidad colectiva. A través de la búsqueda de un distintivo, fomentando reuniones de confraternidad. Ambas identidades deben funcionar en estrecha relación entre sí. Debe hacerse lo posible para que los equipos se sintieran especiales y, en cierto sentido, diferentes a otros grupos.

5. Evitar la formación de subgrupos. Los subgrupos benefician solo a unos cuantos del grupo, suelen darse cuando el equipo pierde, no satisfacen sus necesidades, cuando el líder hace diferencia entre los participantes.

6. Evitar la rotación excesiva. La rotación excesiva reduce la cohesión, dificulta la compenetración de los miembros, quienes se sienten poco familiarizados unos con otros e indecisos acerca de la longevidad del grupo.

7. Establecer objetivos de grupo estimulantes. Esto repercute sobre todo en el rendimiento individual y grupal. Conllevan un estándar elevado de productividad y hacen que el equipo permanezca concentrado en sus obligaciones. Es preciso definirlos con claridad a fin de fomentar la cohesión en medio de su búsqueda.

8. Organizar reuniones periódicas. Esto con el fin de fomentar la expresión sincera, franca y constructiva de sentimientos positivos y negativos. Un equipo puede resolver sus conflictos internos, reunir sus recursos y tomar medidas inteligentes sólo si cuenta con los medios necesarios para validar su propia experiencia en igualdad

de opinión.

9. Conocer el ambiente del equipo. El líder debe identificar a los integrantes cuya posición y prestigio interpersonales dentro del equipo sean elevados con el fin de establecer lazos de comunicación, lo que ayuda a que los miembros permanezcan en contacto con los sentimientos y las actitudes del equipo. Estos vínculos o lazos otorgan a los líderes y a los integrantes, un medio de expresión de ideas, opiniones y sentimientos respecto de lo que sucede dentro del equipo y así podrán estar al tanto de las actitudes, deseos y sentimientos que predominan en el grupo.

10. Llegar a conocer la dimensión personal del otro. Uno de los métodos para llegar a conocer más a los integrantes de un grupo consiste en contemplar sus valores los cuales determinan su conducta; esto ayuda a (a) acrecentar el grado de conocimiento sobre las características individuales desde una perspectiva basada en valores, (b) comprender los valores colectivos predominantes, (c) detectar los factores que promueven e impiden la cohesión de grupo desde una perspectiva basada en valores y (d) crear intervenciones y estrategias para generar el respeto mutuo.

Investigaciones relacionadas con la cohesión de equipos

Raymond (1995) encontró que Carron en 1988 y Widmeyer y Martens en 1978 han mirado las diferencias de sexo en la cohesión del grupo, y encontraron que el género de los miembros del grupo influye de manera concluyente en el nivel de cohesión, por lo tanto, concluyeron que los equipos femeninos son superiores en cohesión social; mientras que Reis y Jelsma en 1978 encontraron que los equipos de hombres tienden a elevarse en la cohesión de la tarea.

Balaguer et al. (2004) estudiaron las relaciones entre la cohesión y el clima motivacional percibido en 157 jugadores de fútbol de nueve equipos de infantiles entre 12 y 15 años de edad en la comunidad valenciana. Los resultados informaron que el clima de implicación en la tarea estuvo relacionado positivamente con la cohesión de tarea y con la cohesión social. Por otra parte el clima de implicación en el ego estuvo negativamente relacionado con la cohesión de tarea y con la cohesión social. Asimismo, destaca que la variable que ayuda a entender la dinámica del grupo y a desarrollar el buen clima en un equipo de trabajo es la cohesión. Menciona que en los estudios realizados sobre cohesión se ha encontrado que la cohesión proporciona un mayor aprendizaje; una mayor satisfacción con el juego y con los compañeros, mayor productividad, mejor comunicación, más sentimientos de seguridad y mayor adherencia. Finalmente, concluye que mediante la cohesión en los equipos de jóvenes deportistas se conseguirá tanto una mejora de sus relaciones interpersonales como un mayor bienestar en el juego.

Gonzales Vega (2006) realizó una investigación sobre la cohesión y el clima organizacional con 44 sujetos, hombres, del área operativa en la empresa DIMSA dedicada a procesar y distribuir papeles kraft. En dicha investigación encontró que existe un alto grado de cohesión entre los operarios lo cual influye en el compromiso y viceversa, debido a que la cohesión está dada en dos formas de atracción: compromiso hacia las tareas del grupo y hacia los miembros del grupo. Sin embargo, se encontró que el apoyo del supervisor a los empleados no influye directamente en el grado de cohesión del grupo de trabajo. Finalmente concluye que un grupo de trabajo cohesionado, comprometido con su trabajo y motivado, con una relación

estrecha con los supervisores y el resto de la organización tendrá un impacto en el clima organizacional, hacia el interior del grupo, incrementando el desempeño.

Heuzé, Raimbault y Fontayne (2006) examinaron las relaciones que existen entre la cohesión en los equipos de trabajo, la percepción del clima motivacional y la eficacia colectiva en la élite de los equipos femeninos. Se sometieron al estudio un total de 124 atletas de baloncesto y balonmano en dos medidas de la temporada (T1, T2). Las correlaciones canónicas revelaron la existencia de una combinación de percepciones altas y bajas en un clima de trabajo y que a la vez se asocian con la percepción alta o baja de la cohesión tarea en el T1. Asimismo, la percepción de una tarea alta como la percepción de una baja se asoció con una mayor percepción de la cohesión y la eficacia colectiva de trabajo en T2. Un clima de trabajo positivo permite la variación en la integración del grupo T2-tarea y la eficacia colectiva después de controlar T1 resultados. Estos hallazgos tienen una importante contribución sobre la teoría de logro de la meta. Esto demuestra que un clima de trabajo que aplica de manera positiva los cambios previstos en la integración de grupos tarea refleja el grado en que los miembros de un equipo de trabajo en conjunto logran el objetivo común.

Ramzaninezhad, Keshtan, Shahamat y Kordshooli (2009) manifiestan que el objetivo principal del estudio que hicieron fue examinar la relación entre la cohesión y la eficacia colectiva de los equipos de voleibol masculino. Los resultados apoyaron parcialmente la hipótesis, que muestran que sólo un aspecto de la cohesión del grupo (cohesión tarea) se correlaciona con la eficacia colectiva. Al mismo tiempo, la percepción del atleta sobre el rendimiento del grupo afecta su sentimiento acerca de la

vinculación, la cercanía y la tendencia a permanecer juntos, y la similitud en el equipo en su conjunto en torno a la tarea del grupo. El voleibol es un deporte que requiere más coordinación y corporación, el rendimiento del equipo está relacionado con el nivel y los cambios tanto en la tarea y la cohesión social. Muchos investigadores creen que existe una fuerte relación entre la cohesión y el rendimiento del equipo y por ende en un clima laboral satisfactorio.

Clima laboral

En esta sección se presenta y analiza la bibliografía relacionada a las teorías en las que se basa el constructo clima laboral. Asimismo se analizará la importancia de dicha variable, factores que influyen, dimensiones, medición, tipos de climas y las distintas técnicas para mejorar el clima laboral desde la perspectiva de diferentes autores.

Teorías en el estudio del clima laboral

A continuación se expondrán algunas teorías importantes que ayudarán a fundamentar el estudio del clima laboral dentro de una organización.

Teoría del comportamiento organizacional

Chiavenato (2004) dice que la administración de las organizaciones requiere de un profundo conocimiento del comportamiento del ambiente laboral. Sin ese conocimiento la administración se puede volver fría, inhumana, mecánica, rígida, ineficiente e ineficaz. Además dice que la persona como tal no puede vivir aislada sino en permanente interacción con sus semejantes, tienen que cooperar unos con otros, por sus restricciones personales, y deben constituir organizaciones que les permitan

lograr algunos objetivos que el trabajo individual no alcanzaría a realizar. Finalmente menciona que las empresas que sobresalen y tienen éxito son aquellas que tienen personal bien adaptado, productivo y eficiente.

Daft (2007) define a las organizaciones como entidades sociales que están dirigidas al alcance de metas, diseñadas con una estructura previamente analizada, donde se trabaja en coordinación y que está vinculada al medio ambiente.

Edel Navarro et al. (2007) explican la conducta del hombre mediante una ecuación hecha por el psicólogo Kurt Lewin. $B = f(P, S)$. En la que B representa la conducta individual, en inglés (behavior), f significa en función de, o es causada por, P es la persona y S la situación. Lewin dice que el comportamiento está en función tanto de la persona (interior) como de la situación (exterior). P y S son interdependientes, las situaciones intervienen en las personas que se encuentran en ellas, y a su vez las personas influyen en las situaciones. Estas ideas son importantes en el contexto laboral en el que la situación afecta el comportamiento de los trabajadores.

Cortés Jiménez (2009) destaca que los humanos han transcurrido en una lucha por la búsqueda de la igualdad, sin embargo, las características tan específicas y únicas de los individuos se han perdido en su gran diversidad, lo que ha llevado a un confuso entendimiento y comprensión del comportamiento humano. La teoría del comportamiento humano, trata de integrar una serie de conceptos y variables que ayudan al estudio de cómo los individuos actúan e interactúan en sus diferentes contextos. Dentro de las características del comportamiento se desprende una serie de variables como la personalidad, autoestima, inteligencia, carácter, emoción, motivación, familia, aprendizaje y cultura, entre otros. En este marco, el psicólogo estadounidense

Douglas McGregor, afirma con indiscutibles argumentos que de la teoría del comportamiento humano se desprenden la mayoría de las acciones administrativas. Añade que el comportamiento organizacional es uno de los principales enfoques para estudiar el impacto que los individuos, los grupos y la estructura tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar tal conocimiento al mejoramiento de la eficacia de la misma. También indica que dentro de la teoría del comportamiento organizacional es importante destacar el significado de la percepción, ya que el conocimiento del clima laboral proporciona información acerca de las percepciones que determinan los comportamientos de los integrantes de la organización y, por consiguiente, permite introducir cambios planificados con el objeto de influir en dichas percepciones.

La percepción

Robbins (2004) afirma que la percepción es un proceso por el que los individuos organizan e interpretan las impresiones sensoriales con el fin de darle un sentido al entorno. Sin embargo, ocurre que muchas veces la realidad objetiva es radicalmente diferente a lo que percibe el trabajador. Cada persona visualiza e interpreta particularmente la realidad que se encuentra tomando una actitud ante tal situación. La percepción se torna importante porque lo que uno percibe puede ser radicalmente distinto de la realidad objetiva. No siempre ocurre, pero con mucha frecuencia hay desencuentros. Por ejemplo, es posible que todos los empleados de una empresa la consideren un lugar excelente para trabajar: condiciones laborales favorecedoras, tareas interesantes, buen salario, dirección comprensiva y responsable. Sin embargo, como bien sabemos, es muy inusual encontrar tal coincidencia. La importancia de

la percepción en el estudio del comportamiento organizacional se basa en que el comportamiento de la gente está basado en su percepción de lo que es la realidad. Además explica que las personas pueden mirar la misma cosa e interpretarla de manera diferente debido a distintos factores que operan para modelar y algunas veces para distorsionar lo que se percibe. Estos factores pueden residir en el perceptor, en el objeto o blanco que se percibe, o en el contexto de la situación en que la percepción tiene lugar; estos son explicados brevemente a continuación:

1. El perceptor: Cuando un individuo observa el blanco y trata de interpretar lo que ve, esta interpretación está fuertemente influida por las características personales del perceptor individual. Entre las características personales más destacadas que afectan la percepción están las actitudes, los motivos, los intereses, la experiencia anterior y las expectativas.

2. El blanco: Las características del blanco que se está observando pueden afectar lo que se percibe. El movimiento, el sonido, el tamaño y otros atributos del blanco modelan la forma en que los vemos. Puesto que no observamos los blancos de forma aislada, la relación de un blanco con su entorno influye en la percepción, como lo hace también nuestra tendencia a agrupar cosas cercanas o similares entre sí.

3. La situación: Es importante el entorno en que vemos los objetos o hechos. Los elementos del entorno circundante influyen en nuestras percepciones. El momento en que se ve un objeto o hecho puede influir en la atención, del mismo modo que el lugar, la luz, el color, o cualquier otro factor situacional.

Chiavenato (2004) expone que la percepción es el proceso mediante el cual las personas organizan e interpretan sus impresiones sensoriales con el propósito de

dar significado a su ambiente. Es decir, la percepción comprende principalmente dos procesos: (a) la recodificación o selección de toda la información que nos llega del exterior, reduciendo la complejidad y facilitando su almacenamiento en la memoria y (b) un intento de ir más allá para predecir acontecimientos futuros y de este modo reducir sorpresas. Estos dos procesos dan una estructura al proceso perceptual, en el sentido que la percepción no constituye un continuo procesamiento de estímulos caóticos que se almacenan en la memoria sin orden; sino por el contrario, al percibir una persona o un objeto se crea un orden en todo ese caudal de información. Este orden permite poder reexaminar la información para poder adicionar más información de interés y poder inferir comportamientos y situaciones. Por lo general las personas distorsionan los objetos o las situaciones para hacerlos más congruentes y consistentes con sus necesidades y valores, es por eso que lo que ocurre en el ambiente influye en la percepción. Además añade que la percepción está sujeta a la influencia de factores internos del individuo tales como atención, motivaciones, intereses y valores, expectativas y experiencias pasadas. También existen factores en el punto focal como intensidad, tamaño, cambio, contraste y repetición.

Garza Puente (2010) menciona que el clima es un elemento fundamental en las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en el medio laboral. Por lo tanto la importancia del análisis del clima laboral radica en que el comportamiento de un trabajador no es un resultado de los factores organizacionales sino más bien que depende de las percepciones que tenga de los mismos. Sin embargo estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otras experiencias que cada miembro tenga con la organización.

La escuela de la Gestalt y la escuela Funcionalista

De acuerdo con Brunet (2004) dentro del concepto de clima laboral subyace una amalgama de dos grandes corrientes teóricas de pensamiento: la escuela de la Gestalt y la escuela Funcionalista.

1. Escuela de la Gestalt. Se centra en la organización de la percepción, entendida sobre la base de que el todo es diferente a la suma de sus partes. Esta corriente aporta dos principios de la percepción del individuo: (a) captar el orden de las cosas tal y como éstas existen en el mundo y (b) crear un nuevo orden mediante un proceso de integración a nivel del pensamiento. Según esta escuela, los sujetos comprenden el mundo que les rodea basándose en criterios percibidos e inferidos y se comportan en función de la forma en que ven el mundo. Quiere decir que la percepción del medio de trabajo y del entorno es lo que influye en su comportamiento.

2. Escuela Funcionalista. El pensamiento y comportamiento de un individuo dependen del ambiente que lo rodea y las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio. La escuela gestaltista argumenta que el individuo se adapta a su medio porque no tiene otra opción, en cambio los funcionalistas introducen el papel de las diferencias individuales en este mecanismo, es decir la persona que labora interactúa con su medio y participa en la determinación del clima de éste.

Como regla general, cuando la escuela gestaltista y la funcionalista se aplican al estudio del clima laboral u organizacional, éstas poseen en común un elemento de base que es el nivel de homeostasis (equilibrio) que los sujetos tratan de obtener en la institución en que trabajan. Las personas tienen necesidad de información proveniente

de su medio de trabajo, a fin de conocer los comportamientos que requiere la organización y alcanzar así un nivel de equilibrio aceptable con el mundo que le rodea, por ejemplo: si una persona percibe hostilidad en el clima de su organización, tendrá tendencias a comportarse defensivamente de forma que pueda crear un equilibrio con su medio, ya que para él, dicho clima requiere un acto defensivo.

También menciona otras escuelas, y son las siguientes: estructuralista, humanista, sociopolítica y crítica.

Para los estructuralistas, el clima surge a partir de aspectos objetivos del contexto de trabajo, tales como el tamaño de la organización, la centralización o descentralización de la toma de decisiones, el número de niveles jerárquicos de autoridad, el tipo de tecnología que se utiliza, la regulación del comportamiento individual. Aunque, con esto, los autores no pretenden negar la influencia de la propia personalidad del individuo en la determinación del significado de sucesos organizacionales, sino que se centran especialmente en los factores estructurales de naturaleza objetiva.

Para los humanistas, el clima es el conjunto de percepciones globales que los individuos tienen de su medio ambiente y que reflejan la interacción entre las características personales de los individuos y las de la organización.

Las corrientes sociopolítica y crítica afirman que el clima laboral representa un concepto global que integran todos los componentes de una organización; se refiere a las actitudes subyacentes, a los valores, a las normas y a los sentimientos que los integrantes tienen ante su organización.

Teoría de clima organizacional o sistemas de organización de Likert

Edel Navarro et al. (2007) manifiestan que la teoría permite estudiar en términos de causa-efecto la naturaleza de los climas y además permite analizar el papel de las variables que conforman el clima que se observa. Asimismo, el comportamiento de los subordinados es causado por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por sus esperanzas, sus capacidades y sus valores. Por lo tanto, la reacción está determinada por la percepción. También menciona que Likert, autor de la teoría, señala que en la percepción del clima organizacional influyen tres grupos de variables que determinan las características propias de una organización:

1. Variables causales. Llamadas también variables independientes, que son las que están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de estas variables se encuentran la estructura de la organización y su administración, reglas, decisiones, competencia y actitudes. Si las variables independientes se modifican, hacen que se modifiquen las otras variables.

2. Variables intermedias. Reflejan el estado interno y la salud de una empresa y constituyen los procesos organizacionales de una empresa. Entre ellas están la motivación, la actitud, los objetivos, la eficacia de la comunicación y la toma de decisiones.

3. Variables finales. Denominadas también dependientes, que son las que resultan del efecto de las variables independientes y de las intermedias, por lo que reflejan los logros obtenidos por la organización; entre ellas están la productividad, los gastos de la empresa, las ganancias y las pérdidas.

Asimismo, Likert mide la percepción del clima en función de ocho dimensiones:

1. Los métodos de mando. La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.

2. Las características de las fuerzas motivacionales. Los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.

3. Las características de los procesos de comunicación. La naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.

4. Las características de los procesos de influencia. La importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos de la organización.

5. Las características de los procesos de toma de decisiones. La pertinencia de las informaciones en que se basan las decisiones así como el reparto de funciones.

6. Las características de los procesos de planificación. La forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices.

7. Las características de los procesos de control. El ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.

8. Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento. La planificación así como la formación deseada.

Bruke (1998) mencionando el modelo de Marvin Weisbord dice que facilita el diagnóstico de problemas provocados por la influencia del medio ambiente externo, examinando en forma sistemática los procesos y las actividades de cada sub sistema de la organización, buscando señales de problemas y el reflejo que estas acciones han tenido en cada una de ellos.

Como se observa en la Figura 5 este modelo está integrado por seis casillas:

1. Propósitos. Se refiere a que los empleados de la organización deben tener claridad de los objetivos de la empresa y de esta manera busca conocer si los trabajadores apoyan estos objetivos.

2. Estructura. Permite conocer cómo las responsabilidades y tareas son distribuidas dentro de una organización.

3. Recompensas. A través de esta casilla podemos reconocer el nivel de satisfacción de los empleados por las recompensas y reconocimientos recibidos por parte de la empresa. Así mismo la organización deberá visualizar si realmente las recompensas otorgadas son incentivo para los individuos o tienen aspectos negativos.

4. Relaciones. Se refiere a cómo los diferentes niveles interactúan y como las decisiones son tomadas y comunicadas, del mismo modo esta casilla menciona la importancia de analizar las relaciones entre todos los miembros de la organización.

5. Liderazgo. Es el elemento clave que reúne a los otros elementos organizacionales. El liderazgo se encuentra en el centro del modelo porque Weisbord cree que una de las labores primordiales del jefe o del líder es observar si hay señales luminosas entre las otras casillas y mantener un liderazgo sobre ellas.

6. Mecanismos auxiliares. Se refiere al conocimiento que tiene la organización de la tecnología. Básicamente de las maquinarias y procesos actualizados y modernos, que ayudan a realizar con mayor calidad, al menor costo y a tiempo los productos o servicios que ofrecen.

Es importante mencionar que el líder es el responsable de reconocer y manejar las influencias que surgen de las organizaciones, comunidades o tendencias del ambiente externo, estos influyen en la organización y viceversa, dentro de ellos po-

demos mencionar a la política, la sociedad, los cambios macro y micro económicos, instituciones religiosas y desastres naturales, entre otros.

Modelo de seis casillas de Marvin Weisbord

El modelo de seis casillas de Weisbord es útil cuando no se tiene mucho tiempo para realizar el diagnóstico del clima laboral, cuando el dueño no está acostumbrado a pensar de forma sistemática y cuando se requiere de un mapa organizacional para su uso inmediato.

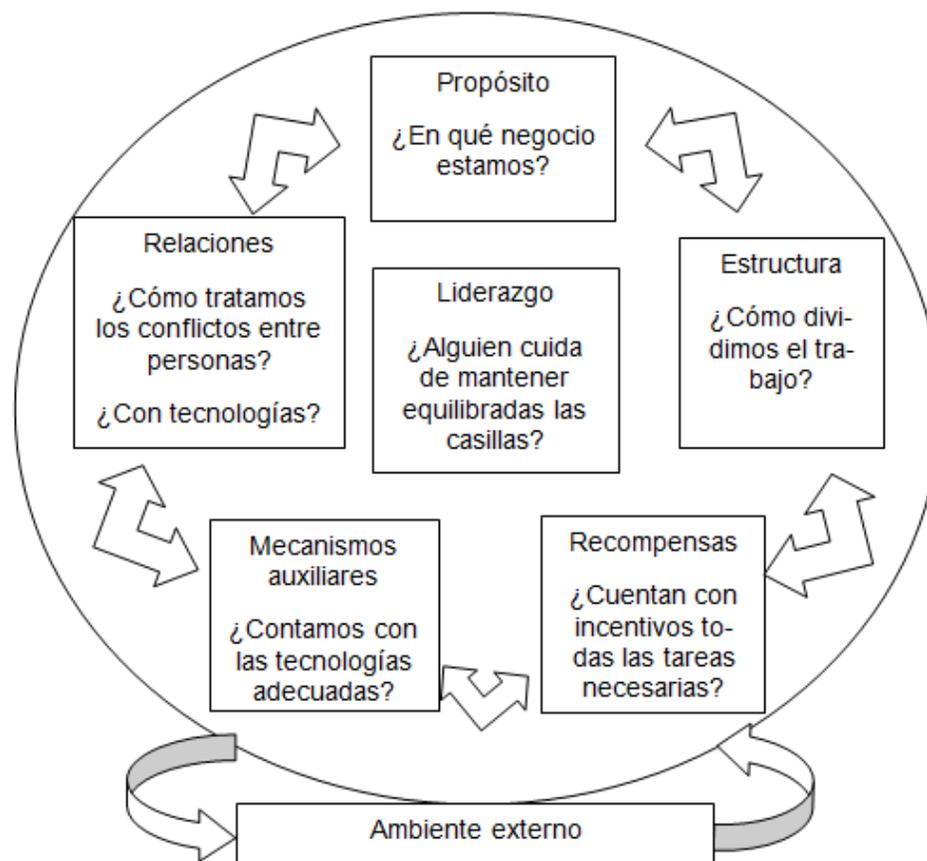


Figura 5. Modelo de seis casillas de Marvin Weisbord.
Fuente: Burke W. (1998)

Modelo de clima laboral basado en la gestión por competencias

Olaz Capitán (2009) propone un modelo de clima laboral basado en la gestión por competencias cuyo objetivo es analizar en qué modo la organización dotada de un modelo competencial coherente, puede intervenir más y mejor en el clima laboral esperado. Este modelo describe a las competencias en dos bloques o dimensiones interrelacionados entre sí, las individuales (iniciativa y proactividad, adaptación y flexibilidad, liderazgo personal, análisis de problemas y toma de decisiones) y las grupales (comunicación efectiva, trabajo en equipo, negociación y motivación intergrupales), ambas concebidas como el espíritu que da sentido armonioso y coherente a la proyección personal y profesional del individuo en el conjunto de la organización, y que se convierten en los resortes que sustentan el modelo de clima laboral a través de los escenarios descritos (contexto organizativo, contenido del trabajo, significado del grupo y apreciación personal del individuo). En otras palabras, los escenarios del clima laboral pueden modelarse en función de la construcción de un modelo de gestión por competencias, siendo éste quien construye, jerarquiza y moviliza las variables por las que una organización y, lo que es más importante, las personas, se desenvuelven. Por tanto, el buen o el mal clima laboral que puede respirarse en una organización puede ayudar a redefinir y mejorar el marco sobre el que se inscribe un modelo por gestión de competencias y, un sistema de competencias bien construido permitirá mejorar la percepción del clima laboral existente.

Importancia del clima laboral

Casales, Ortega Malagón y Romillo Rodríguez (2000) admiten que el interés

suscitado por el campo del clima laboral se basa en la importancia del papel que parece estar jugando todo el sistema de los individuos que integran la organización sobre sus modos de hacer, sentir, pensar y por ende, en el modo en que su organización vive y se desarrolla. Quiere decir que el análisis de la percepción en el contexto laboral, constituye un valioso medio para la comprensión del comportamiento del individuo en la organización.

Rodríguez Fernández et al. (2004) mencionan que la importancia del clima en la organización radica en la influencia que ejerce sobre las actitudes, sentimientos y conductas de las personas que trabajan en ella; es por ello que las encuestas de clima han sido ampliamente utilizadas debido a que dicha variable es predictora de la productividad, eficacia, motivación, grado de satisfacción, compromiso con la organización y el grado de stress que se dé en ésta.

Chiang et al. (2005) señalan que estudiar los climas dentro de las organizaciones ha sido difícil debido a que se trata de un fenómeno complejo y con múltiples niveles, sin embargo afirma que actualmente los investigadores debaten sobre dos tipos de climas: el psicológico y el organizacional. El primero se estudia a nivel individual y el segundo a nivel de la organización. Ambos aspectos son multidimensionales pues describen la naturaleza de las percepciones que los empleados tienen de sus propias experiencias dentro de la organización.

Según la Interactive Training Advanced Computer Applications (2006) dice que la importancia de analizar el clima se basa en que dicha variable afecta a los procesos organizacionales, como la comunicación, la toma de decisiones y la solución de problemas, el tratamiento de los conflictos, y los niveles de implicación y participación.

Expone también que diferentes investigaciones han manifestado que el clima es un factor fundamental en la determinación de las conductas laborales por las siguientes razones: (a) determina los contextos y las situaciones a los que están expuestos los trabajadores, (b) restringe las conductas que se pueden manifestar y expresar libremente y (c) configura las sanciones, recompensas o castigos que se imparten dentro de la organización.

Chiang Vega, Salazar Botello y Núñez Partido (2007) subrayan la importancia de analizar los ambientes laborales como un proceso que se genera entre los miembros de una institución, que se transmite entre los empleados por medio de mecanismos de modelado, aprendizaje o por observación de los procesos de socialización laboral a través de escala de valores, normas y pautas de conducta. El desafío del momento es lograr un adecuado clima laboral, con la finalidad de procurar una producción eficiente. Un clima favorable permitirá un compromiso estable de los trabajadores con su institución, generando un clima adecuado, donde se preserve la salud mental y física del trabajador.

Gan y Berbel (2007) mencionan que el estudio del clima en las organizaciones es importante porque:

1. Es un reflejo nítido de la organización o empresa.
2. Es dinámico y cambia en función a las situaciones organizacionales y de las percepciones que las personas tienen de dichas situaciones y a la vez tiene cierta permanencia a pesar de experimentar cambios por situaciones puntuales o coyunturales.
3. Ayuda a comprender la vida laboral dentro de las organizaciones y a explicar

las reacciones de los grupos (conductas, actitudes, sentimientos) ante las rutinas, las reglas o normas, las políticas emanadas por la dirección, entre otras.

4. Afecta el grado de compromiso y de identificación de los miembros de la organización con ésta.

5. Es impactada por las actitudes de los miembros de la organización, al tiempo que afecta a dichos comportamientos y actitudes.

6. Es afectado por diferentes variables estructurales, como estilo de dirección, políticas y planes de gestión, políticas de contratación y despidos, promoción y movilidad funcional, las cuales a su vez pueden verse afectadas por el clima.

7. Afecta decisivamente la comunicación, la motivación, la toma de decisiones, la solución de problemas, entre otros.

8. Está formado por interacciones entre los individuos en el seno de los grupos formales e informales dentro de la organización.

Factores que influyen en el clima laboral

Rodríguez Fernández et al. (2004) mencionan que existen diferentes enfoques en el estudio del clima, tanto en relación con su proceso de formación como con los factores que lo determinan. Sin embargo, de acuerdo con las orientaciones teóricas de mayor uso en el estudio del clima, los factores que afectan a dicha variable son:

1. Factores relativos a la persona: relacionados con la personalidad, aptitudes y habilidades, actitudes, motivación y expectativas, inteligencia, valores y socialización. Cada persona desde su punto de trabajo puede percibir distintos tipos de factores y procesos de la organización de tal manera que unos pueden afectar a toda la organización, como la estructura, los sistemas de dirección, los sistemas de recompensas y

otros pueden afectar el nivel de cada departamento o grupo de trabajo como los procesos de comunicación, los conflictos y el control. Pero en todos los casos responden a variables derivadas de la propia organización.

2. Factores relativos a la organización: relacionados con las características de la tarea, grado de centralización y complejidad, normas y procedimientos, sistemas jerárquicos y orientación burocrática, políticas y prácticas, sistemas de coordinación, control y tamaño.

3. Factores relativos a los procesos del grupo: relacionados con la responsabilidad y autonomía, sistemas de motivación y recompensas, de planeación, procesos de comunicación y de toma de decisiones, relaciones de poder entre las personas y las diferentes unidades, liderazgo y estilo de supervisión.

La Interactive Training Advanced Computer Applications (2006) considera al clima laboral como efecto y resultado de la estructura y de los procesos de la organización. Bajo este enfoque presenta dos tipos de factores que afectan al clima laboral:

1. Organizacionales: dichos factores tienen relación con los elementos de la estructura, entre ellos menciona (a) el tamaño, por lo general los resultados de las investigaciones tienden a proponer que las organizaciones de mayor tamaño son más burocráticas, con una normativa más estricta y rigurosa, la consecuencia de esto es la aparición de climas poco flexibles, formalizados y generalmente de bajo compromiso e implicación personal; (b) la centralización, entendida básicamente como formalización de la toma de decisiones, en los niveles más elevados de la organización genera un clima escasamente participativo, mientras que a la inversa, los climas percibidos como descentralización suelen ser considerados como climas cálidos

y facilitadores de la relación; (c) formalización; (d) el ambiente físico; (e) la especialización de la tarea y (f) la densidad.

2. De personalidad: los empleados tienen un conjunto de necesidades, expectativas y objetivos personales. Dice que las personas que tienen una personalidad inestable emocionalmente serán más susceptibles de considerar negativamente las adversidades comunes a toda la organización. Por otro lado las personas con personalidades duras y que puedan caracterizarse por alguno de los trastornos de la personalidad, como la personalidad antisocial generan climas muy difíciles y molestos.

Dimensiones del clima laboral

Méndez Álvarez (2006) menciona que las investigaciones establecen como premisa que el ambiente social que compone el clima laboral puede ser caracterizado por un número limitado de dimensiones. Sin embargo deja ver que no existe consenso entre los investigadores acerca de cuáles son estas dimensiones sino que más bien dependen de la orientación teórica que se aborde. Como muestra de esta declaración expone a algunos autores tradicionales que han desarrollado instrumentos con el fin de medir el clima laboral:

1. Litwin y Stinger (1967): desarrollaron un cuestionario de carácter experimental con el fin de identificar las percepciones (subjetivas) de las personas y su comportamiento en el ámbito de la organización. Está fundamentado en la teoría de motivación de McClelland y Atkinson. Las dimensiones que utiliza son las siguientes: (a) estructura organizacional de trabajo, (b) responsabilidad, (c) recompensa, (d) riesgo, (e) apoyo y calidez, (f) estándares y (g) conflicto e identidad-lealtad. Dicho cuestionario consta de 50 ítems, con escala de rangos que va desde completamente

de acuerdo hasta completamente en desacuerdo.

2. Friedlander y Margulies (1969): consideran al clima como un fenómeno de carácter social e interpersonal, donde el factor social influye en el proceso y desempeño en las tareas por parte de los individuos. Las dimensiones que presenta son las siguientes: (a) desconexión del grupo con la tarea, (b) satisfacción de necesidades y relación con la tarea, (c) rutinas, (d) ambiente de trabajo, (e) satisfacción en las necesidades y relación con la tarea, (f) satisfacción en las relaciones interpersonales, (g) supervisión, (h) comunicación, (i) confianza e impulso, (j) ejemplo de los directivos y orientación al riesgo y (k) calidad de las relaciones entre jefes y subordinados.

3. Browsers y Taylor (1972): las dimensiones que utiliza son las siguientes: apertura de los cambios tecnológicos, recursos humanos, comunicación, motivación y toma de decisiones.

4. Pritchard y Karasick (1973): las dimensiones que estudia son las siguientes: (a) autonomía, (b) conflicto contra cooperación, (c) relaciones sociales, (d) estructura organizacional, (e) nivel de recompensa, (f) relación o dependencia entre rendimiento y remuneración, (g) motivación para el rendimiento, (h) polarización del status, (i) flexibilidad e innovación y (j) centralización de las decisiones y apoyo. Establecen cinco ítems para cada una de ellas, utilizando una escala de seis opciones de respuesta que van desde nunca es verdad hasta siempre es verdad.

Umaña Montero (2007) expresa que existen varias dimensiones para obtener la información en un estudio de clima laboral. Sin embargo expone sólo cuatro dimensiones que de acuerdo a su experiencia son las más importantes de indagar:

1. Impacto del entorno. Aquí se debe indagar en primer lugar el tipo de relación

que existe entre superiores, jefes o líderes de la unidad objeto de estudio (el grado de apoyo que esas autoridades suministran, la creatividad que les genera dicha unidad); en segundo lugar, se debe tener en cuenta la química que existe entre el director de la unidad y sus pares (rango similar) y en tercer lugar, determinar el grado de satisfacción que se percibe, de parte del personal de la unidad respecto a reclutamiento, selección de personal, inducción, capacitación y compensación, entre otros.

2. Estilo gerencial. En esta dimensión se debe indagar el conocimiento técnico del superior jerárquico. Grado en que establece metas, si retroalimenta a sus colaboradores, si es justo en la asignación de las metas de trabajo, valor que le da a la promoción y desarrollo de las personas. Es importante también determinar cómo se comporta en lo que atañe a la comunicación eficaz, delegación adecuada, orientación hacia el trabajo en equipo, así como el estilo que utiliza para motivar al personal, su grado de inteligencia emocional para abordar situaciones conflictivas.

3. Características del trabajo. Se debe considerar la importancia, la variedad, el grado de dificultad, la identidad y el significado de la actividad que se lleva a cabo.

4. Ambiente físico. Relacionado con la iluminación, ruido, temperatura y dimensiones de las oficinas (ejemplo: la proliferación de cubículos, muchas personas se quejan de este tipo de estructuras debido a que afecta al trabajo en equipo, la comunicación espontánea y fluida, por ende a la creatividad). Además es importante considerar la debida atención a estos fenómenos de manera que se perciba hasta dónde sea posible equidad y justicia en las políticas de la organización. Finalmente es necesario considerar las actitudes de las personas que siempre están quejándose de todo.

Gan y Berbel (2007) revelan que las dimensiones de mayor interés en los estudios del clima laboral de característica general son las siguientes: (a) actitudes hacia la compañía, (b) actitudes hacia la dirección de la empresa, (c) actitudes hacia la promoción y las oportunidades de ascenso, (d) actitudes hacia el contenido del puesto de trabajo, (e) actitudes hacia la supervisión y apoyo recibido por el jefe, (f) actitudes hacia los salarios e incentivos, (g) actitudes hacia las condiciones de trabajo y (h) actitudes hacia los compañeros de trabajo.

Baguer Alcalá (2005) menciona que para el análisis del clima se debe considerar las siguientes variables:

1. Satisfacción en el puesto de trabajo: relacionada con el puesto más adecuado a las personas que lo ocupan.

2. Trato personal y ambiente de trabajo: relacionada con el buen trato de la dirección, superiores y compañeros de trabajo, el autor resalta que las personas tienen la necesidad de trabajar en un ambiente laboral limpio, moralmente bueno, sin rencillas, sin gritos ni malestares permanentes donde se respeten las ideas de las personas y además requiere que la empresa y los compañeros de trabajo se interesen y se preocupen de los problemas personales del trabajador.

3. Promoción: relacionada con la esperanza de las personas que las organizaciones ayuden a superar su reto profesional, tanto en el terreno del conocimiento como el de su promoción dentro de la organización.

4. Reconocimiento del trabajo: económico y no económico.

5. Estructuras adecuadas de la organización: relacionada con el organigrama horizontal de la organización, reglas y procedimientos flexibles y controles razonables.

6. Delegación del trabajo: esto implica fomentar la iniciativa de la persona que asume riesgos y es capaz de gestionar su trabajo.

7. Formación: relacionada con el interés por parte de la organización en conseguir profesionalizar a sus trabajadores y potenciar el capital intelectual.

8. Condiciones de trabajo y seguridad: relacionada con el espacio del trabajo, la iluminación, la calefacción, la climatización y la ausencia de elementos nocivos para la salud, es decir ruidos, humos y gases.

9. Políticas medioambientales.

10. Evaluación de los conceptos de motivación por el trabajador.

11. Participación y sentimiento de pertenencia.

12. Calidad de liderazgo.

13. Prestaciones de tipo social: relacionadas con los beneficios de prestaciones así como guardería, comedor, becas de estudio, celebraciones en la empresa, horarios flexibles, premios, concursos, transportes e instalaciones de centros de recreación entre otros.

Méndez Álvarez (2006) deja ver que el clima se ve influido por una multitud de variables, en base a ellas pueden construirse preguntas que puedan plasmarse en un instrumento o cuestionario y así poder medir la forma como han sido percibidas. Estas variables a considerarse pueden ser: (a) control o supervisión del trabajo; (b) oportunidad de desarrollo o crecimiento personal; (c) motivación, compromiso y confianza en la organización; (d) trabajo en equipo; (e) recompensas como resultado del esfuerzo y trabajo; (f) conocimiento sobre la estructura de la organización por parte de los empleados; (g) estabilidad laboral; (h) cumplimiento de acuerdo con las tareas

asignadas; (i) relaciones interpersonales; (j) beneficios; (k) libertad en toma de decisiones; (l) imagen de la organización por parte de sus miembros; (m) trabajo orientado hacia la consecución de objetivos de la organización y objetivos propios y (n) manejo y comunicación de la información.

Gan y Berbel (2007) exponen que Litwin y Stinger declaran que las percepciones y respuestas que abarcan el clima se originan en una gran variedad de factores. Proponen nueve variables que ayudan a explicar y a medir el clima existente en una determinada empresa:

1. Estructura: representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, control y estructura, o bien, el énfasis en un ambiente de trabajo, libre, informal, no estructurado (el polo opuesto).

2. Responsabilidad (empowerment): es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas con su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y estrecha o vigilante (el polo opuesto), es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo. Se puede resumir en la existencia de supervisión o intervención.

3. Recompensa: corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo o viceversa.

4. Desafío: corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. La medida en que la organización

promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos, o bien, propone un sistema de rutinas sin ninguna clase de estímulos.

5. Relaciones: es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de un ambiente de trabajo grato y de buenas o malas relaciones sociales, tanto entre iguales como entre jefes y subordinados.

6. Cooperación: es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. Énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como de niveles inferiores o ir cada uno a lo suyo.

7. Estándares: es la percepción de los miembros acerca del énfasis (alto, bajo, nulo) que pone la organización sobre las normas (procedimientos, instrucciones, normas de producción o rendimiento).

8. Conflictos: es el sentimiento de que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan o niegan las opiniones discrepantes y no temen (o temen) enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

9. Identidad: es el sentimiento de pertenencia a la organización como elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización, o de ser ajeno a los mismos. Lo más relevante de este enfoque es que permite obtener, con la aplicación de un cuestionario, una visión rápida y bastante fiel de las percepciones y sentimientos asociados a determinadas estructuras y condiciones de la organización.

Medición del clima laboral

Galarsi y Marrau (2007) dejan notar que los empleados, en muchas ocasiones

no son plenamente objetivos, sino que sus opiniones están condicionadas por el cúmulo de todas esas circunstancias personales señaladas. Pero, aunque se tenga en cuenta todo eso, es posible efectuar una medición de clima laboral. Ésta va a reflejar lo que hay en la mente y en los sentimientos de los empleados que participen.

Baguer Alcalá (2005) dice que depende de la empresa, su actividad, su cultura y su magnitud, la elección de los parámetros para evaluar el ambiente o el clima laboral. Además dice que evaluar el clima significa comunicar a los trabajadores el objetivo para el que se realiza, venderles confianza y ratificarla posteriormente comunicando y mejorando los puntos débiles detectados; para ello se debe tener en cuenta que (a) el empleado debe sentirse satisfecho en la organización según determinados parámetros e infeliz e insatisfecho según otros, (b) las condiciones de felicidad pueden ser distintas para diversos empleados y (c) los parámetros de motivación de las personas también varían en función a la edad, a la formación y al sexo, a los años de antigüedad en la empresa, entre otros.

Méndez Álvarez (2006) menciona que los investigadores emplean diversos procedimientos, sin embargo las encuestas son las más utilizadas debido a que la unidad de análisis es el individuo, dado que se estudia la percepción que este tiene. Pero para efectos de medición la unidad de análisis es el área o grupo al que pertenecen las personas encuestadas y el total de la empresa.

González Szymanski y Sosa Cázares (2003) realizaron un análisis del clima laboral de la Tesorería General de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, a través de un instrumento de medición de la Organizacional Dimanycs Incorporated (modelo ODI). Este cuestionario arroja resultados por medio de cinco variables de

estudio: (a) satisfacción laboral, (b) objetivos y seguimiento, (c) liderazgo, (d) comunicación y (e) motivación.

Gan y Berbel (2007) mencionan que los estudios psicométricos de validez y fiabilidad, los análisis sobre estructura y fortificación del constructo clima laboral, así como los test y cuestionarios sobre clima han ido proliferando desde los años sesenta hasta la actualidad. Además presenta algunos cuestionarios más conocidos en el análisis del clima laboral:

1. Cuestionario de clima laboral (CLA) de S. Corral y J. Peña. Este test evalúa ocho variables (organización, implicación, innovación, información, autorrealización, condiciones, relaciones y dirección). La combinación de los elementos más representativos ofrece una puntuación global de clima laboral.

2. Work Environment Scale (WES) de Moos (1974 – 1989). Compuesto por noventa ítems con respuestas dicotómicas verdadero-falso. Evalúa las siguientes dimensiones del clima organizacional: (a) implicación (hasta qué punto los empleados se sienten implicados en su trabajo), (b) cohesión (relaciones de amistad y apoyo en que viven los trabajadores entre sí), (c) apoyo (apoyo y estímulo que da la dirección a sus empleados), (d) autonomía (grado en que la organización anima a sus trabajadores a ser autónomos y a tomar sus decisiones), (e) organización (grado en que el clima estimula la planificación y la eficacia en el trabajo), (f) presión (presión que ejerce la gerencia sobre los empleados para que se lleve a cabo el trabajo), (g) claridad (hasta qué punto los reglamentos y las políticas se explican claramente a los trabajadores), (h) control (reglamento y presiones que puede utilizar la dirección para controlar a los empleados), (i) innovación (importancia que la dirección puede dar al

cambio y a las nuevas formas de llevar a cabo el trabajo) y (j) comodidad (esfuerzos que se realizan en la organización para crear un ambiente físico, sano y agradable). Las dimensiones de implicación, cohesión y apoyo configuran el factor de relaciones interpersonales; las dimensiones de autonomía, organización y presión configuran el factor de autorrealización; las dimensiones de claridad, control, innovación y comodidad el factor de estabilidad-cambio.

3. Organizacional Climate Questionnaire. Adaptado por A. Ferres, Vicente Gonzales Roma y María Inés Tomas Marco y traducido y adaptado en España en 1995 como Cuestionario de Clima y Cultura Organizacional FOCUS-93. La estructura factorial del cuestionario responde a las dimensiones de flexibilidad, control, orientación interna y orientación externa.

4. Cuestionario de clima organizacional. Instrumento multidimensional para revisar las percepciones del empleado sobre el clima laboral de Adrian Furnham. Instrumento que comprende, en sus 108 ítems, catorce factores: (a) claridad del papel, (b) comunicación, (c) sistema de remuneración, (d) desarrollo profesional y carrera, (e) planificación y toma de decisiones, (f) innovación, (g) relación con el cliente, (h) equipo de trabajo y soporte, (i) calidad del servicio, (j) confiabilidad con los mandos, (k) compromiso y moral, (l) formación y aprendizaje y (m) dirección.

Tipos de clima laboral

García (2006) destaca también cuatro tipos de clima en las organizaciones: (a) psicológico, (b) agregado, (c) colectivo y (d) organizacional. A continuación se describe brevemente cada tipo:

1. Clima psicológico: constituido por las percepciones; son de naturaleza

psicológica y abstracta, no son descripciones de la realidad, sino que más bien reflejan cómo los individuos organizan las experiencias de su entorno, está formado por factores que incluyen estilos de pensamiento, de personalidad, procesos cognitivos, cultura e interacciones sociales. Estas percepciones no tienen que coincidir con las de otras personas.

2. Clima agregado: es el cálculo medio de las percepciones individuales de los grupos establecidos en la organización, están constituidos basándose en los miembros de las unidades formales y con acuerdo o consenso en las percepciones, se establecen basándose en observaciones empíricas entre diferentes unidades.

3. Clima colectivo: son el conjunto de acuerdos que surgen entre los individuos respecto a las percepciones de los contextos organizacionales, están compuestos por las percepciones de los individuos para quienes las situaciones tienen valores comunes, y por ello tienen percepciones similares. Son determinados mediante el análisis de las percepciones que los individuos tienen de los factores situacionales (área, ubicación, turno de trabajo) y personales (experiencia, tiempo de permanencia en el puesto, edad) e identificando aquellas que son similares de forma independiente respecto a la unidad formal a las que pertenezcan.

4. Clima organizacional: refleja dos esquemas de pensamiento; el primero dice que está compuesto por percepciones individuales y prácticas organizacionales y el segundo que constituiría un atributo organizacional real y no un fenómeno psicológico, por lo tanto, si es algo real los individuos no contestan como respondientes sino como informantes, aquí los individuos deben de tener un marco de referencia común, claro y consistente, como es la organización.

Gan y Berbel (2007) partiendo de la premisa multidimensional presenta el clima laboral de Likert, quien en 1967 también define cuatro tipos de clima, vinculados al tipo de dirección, liderazgo y estilos de trabajo en grupo.

1. Clima autoritario. Se caracteriza por la desconfianza. Las decisiones son adoptadas en la cumbre de la organización y desde allí se difunden siguiendo una línea altamente burocratizada de conducto regular, el clima que se percibe es de temor, los procesos de control se encuentran centralizados y formalizados, la interacción entre los superiores y los subordinados es casi nula y las decisiones son tomadas únicamente por los jefes. El clima en este tipo de sistema organizacional es de desconfianza, temor e inseguridad generalizados.

2. Clima paternal. En esta categoría organizacional las decisiones son también adoptadas en los escalones superiores de la organización. Existe confianza entre la dirección y sus subordinados, se utilizan recompensas y castigos como fuentes de motivación para los trabajadores, los supervisores manejan mecanismos de control enmarcadas dentro de límites de relativa flexibilidad. El clima se basa en relaciones de confianza condescendiente desde la cumbre hacia la base y la dependencia desde la base a la cúspide jerárquica. Para los subordinados, el clima parece ser estable y estructurado y sus necesidades sociales parecen estar cubiertas, en la medida que se respeten las reglas del juego establecidas en la cumbre. Desde fuera da la impresión que se trabaja en un ambiente estable y estructurado.

3. Clima consultivo. Este es un sistema organizacional en que existe mucho mayor grado descentralización y delegación de las decisiones. Se trata de la confianza que tienen los superiores en sus subordinados, se permite a los empleados tener decisiones

eficaces, se busca satisfacer necesidades de estima, existe interacción entre ambas partes y existe la delegación, es decir se mantiene un esquema jerárquico, pero las decisiones específicas son adoptadas por escalones medios e inferiores. También el control es delegado a escalones inferiores. El clima de esta clase de organizaciones es de confianza y hay niveles altos de responsabilidad. La atmósfera está definida por el dinamismo y la administración funcional, a partir de los objetivos a alcanzar.

4. Clima participativo. Este sistema se caracteriza porque el proceso de toma de decisiones no se encuentra centralizado, sino distribuido en diferentes lugares de la organización, es decir la organización tiene plena confianza en sus subordinados. Las comunicaciones son tanto verticales como horizontales, generándose una participación grupal. El clima de este tipo de organización es de confianza y se logra altos niveles de compromiso de los trabajadores con la organización y sus objetivos. Las relaciones entre la dirección y los trabajadores son buenas y reina la confianza en los diferentes sectores de la organización. La clave de la motivación es la participación, se trabaja en función de objetivos por rendimiento y las relaciones de trabajo (supervisor-supervisado) se basan en las responsabilidades compartidas. El funcionamiento de este sistema es el equipo de trabajo como el mejor medio para alcanzar los objetivos a través de la participación estratégica.

Otra forma de clasificar el tipo de clima dentro de las organizaciones es la realizada por Garza Puente (2010), donde establece dos grandes grupos: (a) clima cerrado o autoritario y (b) clima abierto o participativo. A su vez, relaciona estos elementos con el tipo de mando, el modo de comunicación, la toma de decisiones y el método de motivación (ver Tabla 2).

Tabla 2

Tipos de climas dentro de las organizaciones

	Clima tipo autoritario Clima cerrado		Clima tipo participativo Clima abierto	
	Autoritarismo explotador	Autoritarismo paternalista	Consultivo	Participación en grupo
Tipo de mando	La dirección no tiene confianza en sus empleados	La confianza es condescendiente en sus empleados	La dirección tiene confianza en sus empleados	La dirección tiene plena confianza en sus empleados
Modo de comunicación	Las pocas interacciones entre superiores y subordinados se establecen con base en el miedo y desconfianza	Las interacciones entre supervisores y subordinados son consecuencia por parte de los superiores y con precaución por parte de los subordinados	La comunicación es de tipo descendente	Es no sólo de forma ascendente y descendente sino lateral
Toma de decisiones	Se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función descendente	Se toman en la cima, pero algunos en escalones inferiores	Se toman en la cima pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores	Está disperso en la organización e integrados a cada uno de los niveles
Método de motivación	Dentro de una atmósfera de miedo, castigos, amenazas, ocasionalmente de recompensas	Recompensas y algunas veces castigos son los métodos más utilizados para motivar a los trabajadores	Se trata de satisfacer sus necesidades de prestigio y de estima	Los empleados están motivados por la participación y la implicación. Por los métodos de trabajo

Fuente: Garza Puente (2010)

Finalmente, Schneider y Reichers (citados en Gan y Berbel, 2007) plantean la hipótesis de que en una organización pueden existir diferentes tipos de climas. Sin embargo, presentan cuatro climas específicos que consideran más relevantes: (a) seguridad-prevención, (b) comunicación, (c) relación empresa-sindicato y (d) creatividad e innovación.

Técnicas para mejorar el clima laboral

Baguer Alcalá (2005) deja ver que para un buen análisis del clima laboral es importante considerar la ayuda externa (consultora). Además dice que es importante (a) hacer un análisis continuo de la organización; (b) diagnosticar la plantilla de los empleados, es decir conocer los puntos fuertes y débiles, de esta manera, el líder tiene que conseguir encajar y ajustar el rol de cada uno, para obtener el máximo rendimiento del equipo; (c) conocer los niveles de estructura de la empresa; (d) mejorar la distribución de los salarios y (e) tener claras las causas de absentismo y rotación del personal. Hacer lo anteriormente descrito permitirá (a) descubrir las demandas legítimas de los trabajadores, (b) aclarar problemas que surgen muchas veces por mal entendidos o falta de información, (c) percibir de forma clara y directa la opinión de los trabajadores y (d) quitarse el temor ante la opinión de los trabajadores y utilizar la información de forma positiva y constructivamente.

Vallejo Garcelán (2008) menciona que para mejorar el clima laboral, aumentar la motivación y el compromiso de los trabajadores en una determinada empresa, es posible sólo si la empresa en todos los niveles de la organización trasmite a las personas el respeto y la valoración hacia su trabajo, así como la preocupación por la

adecuación de las condiciones laborales a su situación personal en la medida de lo posible.

Gan y Berbel (2007) mencionan que si la organización desea mejorar el clima laboral debe considerar la importancia del contenido del trabajo tanto en su nivel de realización individual como en su dimensión relacional y comunicativa, porque ésta va a ser la que condicione el ambiente social de la empresa.

Dado que el clima laboral es afectado por las acciones del administrador y los integrantes del grupo de trabajo, al mejorar el liderazgo administrativo y las prácticas operacionales mejorará el clima. Para ello los grupos de trabajo podrían emprender las siguientes actividades:

1. Conocerse mejor unos a otros mediante eventos rutinarios o periódicos programados durante horas hábiles o después de éstas.
2. Aclarar expectativas mutuas en cuanto al desempeño del trabajo.
3. Definir y alinear el grupo de trabajo en torno a los objetivos y las aspiraciones en común.
4. Inspirar a los integrantes del equipo reconociendo sus logros.
5. Programar reuniones con regularidad para intercambiar información sobre los avances hacia los objetivos y el aprendizaje.
6. Fortalecer los sistemas de administración organizacional, especialmente aquellos que promuevan eficiencia en el trabajo.
7. Monitorear los avances.
8. Usar los errores como oportunidades para aprender a hacer las cosas mejor. Independientemente de las medidas que tomen los administradores u otros

integrantes de un grupo de trabajo, éstos deben comunicarse eficazmente entre sí en formas que fomenten entendimiento y aprendizaje.

Investigaciones relacionadas con el clima laboral

Palma (2000) hizo una investigación sobre motivación y clima laboral en personas de entidades universitarias. Los instrumentos empleados fueron dos escalas de motivación y clima laboral bajo el enfoque de McClelland y Living. Los resultados evidenciaron niveles medios de motivación y clima laboral, y diferencias sólo en cuanto a la motivación organizacional a favor de los profesores y de los trabajadores con más de cinco años de servicios; no así, sin embargo, en relación al clima laboral, en donde no se detectaron diferencias en ninguna de las variables de estudio.

Sarrazin, Guillet y Cury (2001) mencionan que si el entrenador se encuentra motivado a realizar su tarea (clima motivacional) éste influye positivamente en el cambio de los sentimientos de competencia, autonomía y relación entre los miembros de un equipo. El progreso personal, el esfuerzo sostenido y el sentido que se halla en el equipo tienen un papel importante. La tarea involucrada en el clima maximiza las oportunidades para sentirse más competentes, más autónomos y más motivados al estar relacionados con los demás. Por el contrario, si existe un clima participativo centrado en el egoísmo así como en los individuos manifestando ciertos criterios normativos (la adecuación del nivel de capacidad actual, la preocupación acerca de los errores y la rivalidad entre los miembros del equipo) se debilita la percepción de competencia, autonomía y relación, y por ende, el clima de trabajo que debe ser explicado por la especificidad de la muestra y la naturaleza multidimensional de la cohesión.

Gamero (2008) plantea que una mayor homogeneidad en las experiencias afectivas en el equipo está relacionada con un mayor rendimiento grupal. Los resultados obtenidos apoyan de forma empírica el paradigma de la similitud-atracción para explicar la influencia positiva de la homogeneidad afectiva sobre el rendimiento a través del impacto de la primera sobre determinados procesos grupales, como la comunicación, la cohesión, la coordinación y el apoyo entre los miembros de un equipo de trabajo. Los resultados de esta tesis han puesto de relieve, además, que la homogeneidad afectiva influye en la relación entre la intensidad de clima afectivo y el rendimiento del equipo. De este modo, una alta convergencia en las experiencias afectivas amortigua los efectos perjudiciales de un clima afectivo de tensión, y potencia los efectos beneficiosos de un clima afectivo de optimismo.

Chiang, Núñez, Martín y Salazar (2010) publican un trabajo de investigación que tiene como objetivo conocer y analizar el compromiso de los trabajadores con la organización, el clima organizacional y la relación existente entre estos dos constructos, comparándolos según el género. Plantean que si las personas son generadoras de los resultados organizacionales, entonces los empleados comprometidos constituyen una ventaja competitiva. Así, resulta trascendente para las organizaciones conocer cuáles son algunos de los factores que pueden influir para favorecer este compromiso y uno de ellos es el clima organizacional. El compromiso de las personas con la organización constituye un activo sumamente importante, a través de ella se puede analizar la lealtad y vinculación de los empleados con su organización. Es por tanto, importante para las organizaciones conocer no sólo el tipo sino también el grado de compromiso de sus miembros. El compromiso laboral incluye al denominado

involucramiento de los individuos y la satisfacción y entusiasmo por el trabajo. El concepto de compromiso laboral se identifica en las empresas como el vínculo de lealtad por el cual el trabajador desea permanecer en la organización, debido a su motivación implícita. Compromiso como proceso de identificación y de creencia acerca de la importancia de su labor y la necesidad y utilidad de las funciones que realiza en el trabajo. En el concepto de compromiso laboral se incluyen la aceptación de las metas de la organización, la disposición a realizar esfuerzos en pro de ésta y la expresión del deseo de mantenerse como miembro activo de la misma, dentro de una práctica constante. En otras palabras, el compromiso es un concepto que enfatiza en la relación a la buena disposición del empleado o trabajador hacia el trabajo, a la buena voluntad, al sentido de lealtad con la empresa. Y esto ayuda a la cohesión en los equipos de trabajo.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

Introducción

Esta investigación tuvo como objetivo principal determinar si existe relación entre el grado de cohesión de los equipos de trabajo y el grado de calidad del clima laboral percibidos por los empleados de la UM.

Bajo este enfoque el presente capítulo expone la siguiente estructura: (a) tipo de investigación, (b) población, (c) muestra, (d) instrumento de medición, (d) hipótesis nulas, (e) recolección de datos, (g) análisis de datos y (h) resumen.

Tipo de investigación

Hernández Sampieri, Fernández Collado y Bapista Lucio (2006) mencionan que bajo el enfoque cuantitativo el diseño de la investigación científica está relacionada con el plan o estrategia para obtener la información necesaria que se quisiera.

Considerando los objetivos planteados en el primer capítulo, la investigación pretende tener según Hernández Sampieri et al (2006) un alcance cuantitativo, descriptivo, correlacional, de campo y transversal.

A continuación se describen los tipos de investigación de este estudio:

1. Cuantitativa: porque se usa la recolección de datos para probar hipótesis con base a la medición numérica y al análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías. En esta investigación se podrá conocer el grado

de cohesión de los equipos de trabajo y el grado de calidad del clima laboral percibido por los empleados de la UM en una escala del uno al siete.

2. Descriptivo: en ésta investigación se podrá medir las variables cohesión de equipos de trabajo y clima laboral percibidos por los empleados de la UM; además permitirá analizar la posible diferencia entre la variable cohesión de equipos de trabajo y la variable clima laboral percibido con relación a diversas variables demográficas.

3. Correlacional: porque se tiene como propósito conocer la relación que exista entre dos o más variables de un contexto en particular. En otras palabras, se podrá medir la probable correlación, positiva o negativa, del grado de cohesión de los equipos de trabajo percibido y el grado de la calidad del clima laboral percibido por los empleados de la UM.

4. De campo: porque la investigación se desarrolló en el lugar de trabajo de los empleados bajo sus actividades cotidianas.

5. Trasversal: porque permitió conocer el grado de calidad de la cohesión de equipos de trabajo y el grado de calidad del clima laboral percibidos por los empleados de la UM durante el año 2011; la medición se hizo una sola vez.

Población

Hernández Sampieri et al. (2006) indican que las poblaciones de estudio deben definirse claramente en torno a sus características de estudio, lugar y tiempo, además sugiere una muestra para cada grupo de estudio, limitada con precisión y claridad.

La población que tiene por objetivo la investigación está conformada por 334 empleados que se encontraban laborando en la UM, situada en el estado de Nuevo

León, México durante el año 2011 (dato proporcionado por la oficina de recursos humanos de la UM). Se excluyó a la dirección administrativa, los empleados que laboran en las escuelas empresas (Umart, Modumart, Guardería), personal de vacaciones, personal que no se encontró en su puesto de trabajo a la hora de aplicar el cuestionario, personal que por decisión propia no quiso participar y a aquellos estudiantes que por razones académicas se encontraron laborando en la institución (prácticas, rotaciones, servicio social o beca-trabajo).

Muestra

Grande Esteban y Abascal Fernández (2009) denominan muestra a una parte de las unidades que forman la población del estudio sobre la cual se obtendrá la información para la investigación. Dicha muestra debe ser delimitada con precisión.

Para efectos del enriquecimiento en el desarrollo de la investigación se decidió considerar a todos los empleados que se encontraron realizando sus tareas en cada área de trabajo objetivo al momento de aplicar el instrumento. En acuerdo con la oficina de recursos humanos se decidió repartir 250 instrumentos de los cuales se alcanzó una muestra total de 211 empleados de la UM que representa el 63.20% del total de la población que se encuentra laborando en el año 2011.

Instrumento de medición

Hernández Sampieri et al. (2006) asumen que es de conocimiento común en la vida diaria que continuamente todas las personas medimos; para ello se necesita usar instrumentos adecuados que registren datos observables y que verdaderamente mida lo que se tiene en mente medir. Por otro lado en toda investigación científica

cuantitativa se requiere aplicar un instrumento para medir las variables contenidas en la hipótesis.

Para ésta investigación se elaboró un instrumento para medir la variable cohesión de equipos de trabajo en base a cuatro dimensiones: (a) relaciones interpersonales entre los miembros, (b) integración, (c) ingreso al grupo y (d) beneficios, con un total de veinte reactivos. Y un instrumento para medir la variable clima laboral también basado en cuatro dimensiones: (a) ambiente social-laboral, (b) ambiente físico (salud), (c) ambiente intelectual y (d) ambiente espiritual, con veinte reactivos.

Variables

Rojas Soriano (2002) define a la variable como una característica, atributo o cualidad que (a) puede darse o estar ausente en los individuos, grupos o sociedades; (b) puede presentarse en matrices o modalidades diferentes y (c) se da en grados, magnitudes o medidas distintas a lo largo de una investigación. Pueden ser manipuladas en cuatro niveles de medición (nominal o clasificatorio, ordinal, de intervalo y de razón).

Grande Esteban y Abascal Fernández (2009) clasifican las variables como independientes y dependientes. Las independientes son aquellas que se controlan y se suponen causales, mientras que las dependientes son aquellas que tienen que responder ante las modificaciones de las variables independientes.

En función al tipo de variables que se pretende analizar y obtener información, se emplearán distintos instrumentos los cuales se comentan a continuación.

Variables dependientes

Para el desarrollo de la investigación se consideraron como variables dependientes la percepción del grado de cohesión de los equipos de trabajo y el grado de calidad del clima laboral percibido.

También se consideraron como variables dependientes el tiempo de servicio a la UM y antigüedad en el puesto.

Variables independientes

Las variables independientes que fueron consideradas para fines de la presente investigación fueron recogidas a través del cuestionario elaborado específicamente para efectos de esta investigación: género, edad, nivel académico alcanzado, puesto de trabajo que ocupa y área de trabajo al que pertenece.

Elaboración del instrumento

Ruiz Morales y Morillo Zarate (2004) mencionan que un instrumento de medición consiste en un conjunto de preguntas encaminadas a revelar determinados modelos de una categoría (o variable) que es difícil observar directamente.

Naghi Namakforoosh (2005) dice que dentro de la elaboración del cuestionario es necesario elegir el tipo de preguntas a realizar, el formato, el orden de las preguntas y la cantidad de preguntas las cuales deben reducirse a las estrictamente necesarias para satisfacer los objetivos de la investigación.

León y Montero (2003) exponen que para la elaboración de un instrumento de evaluación es necesario que se identifiquen los puntos que se desean conocer dentro de la evaluación, para que los enunciados puedan ser concisos, claros y

logren medir la variable deseada. Afirman que los verbos, que identifican la acción a evaluar, deben ser utilizados en el tiempo pretérito dado que esto permite más efectividad y credibilidad por la razón de que confirma que la acción fue realizada durante el período que se está evaluando.

Para esta investigación se desarrollaron dos instrumentos: el primero, para medir la cohesión de equipos de trabajo; y el segundo, destinado a medir el clima laboral percibido. En la construcción de ambos instrumentos se han seguido las siguientes etapas:

1. En primera instancia se fijó el objetivo de la investigación, se seleccionaron los sujetos participantes y se seleccionaron las fuentes de información.

2. Se realizó un estudio de la bibliografía enfocada en el tema de estudio.

3. Se llevó a cabo una compilación de las distintas dimensiones para la medición de la cohesión de equipos de trabajo así como del clima laboral utilizados por los distintos autores.

4. También se analizaron algunos instrumentos utilizados para el estudio de las áreas a investigar.

5. Como siguiente punto se seleccionaron las dimensiones de cada una de las variables.

6. Después se realizó una amplia lista de declaraciones basadas en las dimensiones de cada variable.

7. Cada una de las declaraciones fueron analizadas por el investigador y los asesores identificando aquellas que servirían para el estudio y eliminando las que tenían falta de claridad.

8. El siguiente paso fue la elaboración de todos los ítems que constituirían el instrumento en cada una de las áreas seleccionadas.

9. Se realizó el estudio de claridad y pertinencia de cada uno de los ítems, a través de personas expertas en el área de investigación y administración (ver Apéndices A y B).

10. Estos expertos propusieron algunas modificaciones que fueron tomadas en cuenta al hacer los cambios correspondientes.

11. Se pidió la autorización para la aplicación de una prueba piloto, que se hizo con los empleados de la guardería Mis amiguitos.

12. La prueba piloto se aplicó a un total de 30 trabajadores. Durante la aplicación de la prueba piloto existieron algunas dudas de los participantes respecto a claridad de los ítems por lo que fue necesario realizar algunas modificaciones de redacción para la aplicación final del instrumento.

13. Una vez obtenida la información se llevó a cabo el análisis de confiabilidad utilizando el valor Alfa de Cronbach, obteniendo para la cohesión de equipos de trabajo un valor de .946 y para el clima laboral .915 (ver Apéndice C).

14. Finalmente, utilizando los valores Alfa de Cronbach se seleccionaron los ítems de mayor peso quedando un total de 20 para medir la cohesión de equipos y 20 para medir el clima laboral (ver Apéndice D).

15. El instrumento final consta de cuatro secciones. La primera sección corresponde a la descripción que se da al encuestado sobre el objetivo de la investigación y de algunas instrucciones generales para la contestación del instrumento. La segunda sección está conformada por los descriptivos demográficos a los cuales se

les da una serie de opciones para únicamente marcar y agilizar su llenado. La tercera sección corresponde a la variable cohesión de equipos de trabajo, la cual consta de 20 reactivos, con siete opciones: (a) pésimo; (b) muy malo; (c) malo; (d) regular; (e) bueno; (f) muy bueno y (g) excelente. La cuarta sección corresponde a la variable de clima laboral, la cual consta también de 20 reactivos, con siete opciones a elegir: (a) pésimo; (b) muy malo; (c) malo; (d) regular; (e) bueno; (f) muy bueno y (g) excelente. El instrumento completo se muestra en el Apéndice D.

Validez

Naghi Namakforoosh (2005) afirma que la validez de un instrumento se refiere al grado en que la prueba está midiendo lo que en realidad se desea medir.

Ruiz Morales y Morillo Zarate (2004) exponen algunos tipos de validez generalmente utilizados en la construcción o uso de los instrumentos de medición dentro de una investigación, así tenemos: (a) validez de apariencia, se obtiene mediante la evaluación del instrumento por un grupo de expertos que deciden si en su concepto el instrumento en apariencia mide las cualidades deseadas; (b) validez de contenido, el grupo de expertos evalúa si el instrumento explora todas las dimensiones o dominios pertinentes al concepto o constructo en estudio y (c) validez de constructo, procura corroborar modelos, teorías o hipótesis acerca de fenómenos no observables o medibles fácilmente y que requieren un constructo para explicar las relaciones entre los factores estudiados.

Para el desarrollo de la investigación el proceso de validez se llevó a cabo de la siguiente manera:

1. Se realizó un estudio exhaustivo de la bibliografía relacionada con las variables

a tratar.

2. Se hicieron consultas para cerciorarse de la existencia de instrumentos ya elaborados sobre los constructos en estudio.

3. Se construyeron los instrumentos en base al marco teórico y experiencia de los asesores.

4. Se hizo evaluación por profesionales y asesores.

5. Se hizo una evaluación para revisión y corrección de los instrumentos por el asesor principal.

6. Fue aplicada una prueba piloto con la cual se midió la confiabilidad.

Confiabilidad

Naghi Namakforoosh (2005) menciona que la confiabilidad se refiere a la exactitud y precisión de los procedimientos de medición. En otras palabras un instrumento es confiable de acuerdo con el grado en que puede ofrecer resultados consistentes.

Silva Arciniega y Brain Calderón (2006) exponen que la confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto, produce iguales resultados.

Tamayo y Tamayo (2006) afirma que la confiabilidad de un instrumento se encuentra relacionada con la cantidad de ítems que lo componen; es decir, entre mayor el número, mayor confiabilidad; aunque es necesario recordar que la población puede cansarse.

Al realizar el análisis de confiabilidad, de acuerdo a la población muestreada

se utilizó el método de alfa de Cronbach; el instrumento que pretendió medir la cohesión de equipos de trabajo se obtuvo un valor de .955 y de .939 para el instrumento que midió el grado de calidad del clima laboral percibido (ver Apéndice E). Se consideraron valores muy aceptables para el nivel de confiabilidad de los instrumentos y se procedió a utilizarlos.

Operacionalización de las variables

Serrano González (2002) define a la operacionalización de las variables como el procedimiento de descomposición de las variables de tal forma que puedan ser medidas.

Rojas Soriano (2002) expone que la operacionalización de las variables permitirá diseñar los instrumentos para recopilar información que se utilizará en la prueba de las hipótesis. Además debe realizarse en conformidad con los lineamientos teóricos que sirvieron de base para plantear el problema y las hipótesis.

Tamayo y Tamayo (2004) mencionan que en la operacionalización de las variables es necesario tener en cuenta dos factores de importancia: (a) la lógica y (b) el conocimiento. Sólo a partir de estos dos factores es posible operacionalizar. Para el factor conocimiento es necesario la reformulación pertinente, lo cual permite construir dimensiones e indicadores. Además indica que su importancia radica en que la información mínima necesaria para el análisis de una investigación proviene de la operacionalización de las variables, ya que los instrumentos de recolección de información se construyen a partir de las dimensiones e indicadores de la variable.

A continuación en la Tabla 3 se presenta la operacionalización de algunas de las variables, en la cual se incluye la definición conceptual, la definición instrumental

y la prueba significativa estadística. La operacionalización completa puede observarse en el Apéndice F.

Hipótesis nulas

Tomas-Sábado (2009) denomina hipótesis nula a aquella que se desea contrastar, se simboliza H_0 . Nunca se considera probada, en el sentido que aunque los datos observados no puedan demostrar que es falsa, no puede ser demostrada más que estudiado todos los posibles elementos de la población, o todas las muestras posibles.

Tabla 3

Operacionalización de las variables

Variables	Definición conceptual	Definición instrumental	Definición operacional
Género	Agrupación de individuos que tienen una o varias características en común.	La variable género se midió de la siguiente manera: Género: <input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/> Femenino	Esta variable se codificó de la siguiente manera: 1 = Masculino 2 = Femenino
Edad	Tiempo transcurrido que ha vivido una persona desde que nació.	Variable medida por la respuesta a: Edad: <input type="checkbox"/> 30 o menos <input type="checkbox"/> 31- 40 años <input type="checkbox"/> 41- 50 años <input type="checkbox"/> 51 o más	Dato categorizado de la siguiente manera: 1 = 30 o menos 2 = 31- 40 años 3 = 41- 50 años 4 = 51 o más

Lerma González (2004) dice que es el enunciado del complemento de la conclusión que desea obtener el investigador. Plantea la no diferencia o la no relación entre las variables principales que se desean analizar.

Hipótesis nula principal

Ho. No existe una relación significativa entre el grado de cohesión de los equipos de trabajo y el grado de calidad del clima laboral percibido por los empleados de la UM.

Hipótesis nulas complementarias

Las hipótesis nulas complementarias al problema principal fueron las siguientes:

Ho₁. No existe una diferencia significativa en el grado de cohesión de los equipos de trabajo percibido por los empleados de la UM, según su género.

Ho₂. No existe una diferencia significativa en el grado de cohesión de los equipos de trabajo percibido por los empleados de la UM, según la edad.

Ho₃. No existe una diferencia significativa en el grado de cohesión de los equipos de trabajo percibido por los empleados de la UM, según el nivel académico, puesto de trabajo y área de trabajo.

Ho₄. No existe una relación significativa entre el grado de cohesión de los equipos de trabajo percibido por los empleados de la UM y el tiempo de servicio en la UM.

Ho₅. No existe una relación significativa entre el grado de cohesión de los equipos de trabajo percibido por los empleados de la UM y la antigüedad en el puesto de trabajo.

Ho₆. No existe una diferencia significativa en el grado de calidad del clima laboral percibido por los empleados de la UM, según su género.

Ho₇. No existe una diferencia significativa en el grado de calidad del clima laboral percibido por los empleados de la UM, según su edad.

Ho₈. No existe una diferencia significativa en el grado de calidad del clima laboral percibido por los empleados de la UM, según el nivel académico, puesto de trabajo y área de trabajo.

Ho₉. No existe una relación significativa entre el grado de calidad del clima laboral percibido por los empleados de la UM y el tiempo de servicio en la UM.

Ho₁₀. No existe una relación significativa entre el grado de calidad del clima laboral percibido por los empleados de la UM y la antigüedad en el puesto de trabajo.

Operacionalización de hipótesis nulas

Rojas Soriano (2002) menciona que es necesario operacionalizar las hipótesis conceptuales con el fin de hacer descender el nivel de abstracción de las variables y poder manejar sus referentes empíricos.

Latorre Estrada (1996) dice que la operacionalización se refiere a la forma como se hace la transición entre la formulación de la hipótesis y su comprobación.

A continuación, en la Tabla 4 se presenta la operacionalización de algunas de las hipótesis, en la cual se incluye en las variables el nivel de medición de cada una y el tipo de prueba estadística utilizada. La operacionalización completa de la hipótesis puede observarse en el Apéndice G.

Tabla 4

Operacionalización de las hipótesis

Hipótesis	VARIABLES	Nivel de medición	Prueba Estadística
H ₁ : No existe una relación significativa entre el grado de cohesión de los equipos de trabajo y el grado de calidad del clima laboral percibidos por los empleados de la UM.	<i>Dependiente</i> A. Grado de cohesión de equipos de trabajo percibido.	A. Métrica	Para la prueba de la hipótesis se usó la técnica de correlación de Pearson (<i>r</i>).
	<i>Dependiente</i> B. Grado de calidad del clima laboral percibido.	B. Métrica	El criterio de rechazo de la hipótesis nula fue para valores de significación $p \leq .05$

Preguntas complementarias

Algunas preguntas complementarias al problema principal fueron las siguientes:

1. ¿Cuál es el grado de cohesión de los equipos de trabajo percibido por los empleados de la Universidad de Montemorelos (UM)?
2. ¿Cuál es el grado de calidad del clima laboral percibido por los empleados en la Universidad de Montemorelos (UM)?

Recolección de datos

Para poder acceder a la recolección de los datos de estudio de dicha población se siguió los siguientes pasos:

1. Se realizó contacto con el director del área de recursos humanos de la UM y se solicitó su apoyo para la aplicación del instrumento mediante documento escrito.
2. Cada uno de los jefes y directores de cada área dio a conocer el número de

empleados que laboran en cada una de sus dependencias, para aplicar el número exacto de encuestas.

3. Se aplicó el instrumento a los empleados que laboran en cada una de las áreas de la UM en el año 2011.

4. La aplicación del instrumento se realizó en todas las áreas y se hizo de manera personal por la investigadora.

Análisis de datos

En cuanto al análisis de los datos que se logren recoger, Grajales (2004), menciona, que dependerá directamente del tipo de variable con la que se trabaje.

Para fines de la presente investigación se seleccionó el paquete estadístico Statistical Package for the Social Sciences (SPSS, versión 17.0 para Windows) que permitió analizar de manera confiable los datos que se recolectaron. Las pruebas utilizadas en ésta investigación fueron: r de Pearson, prueba t para muestras independientes, análisis de varianza de un factor y análisis de varianza factorial.

Resumen

El presente capítulo presenta el tipo de investigación bajo la cual se realizó el estudio, la cual es cuantitativa, descriptiva, correlacional, de campo y transversal. De igual manera se considera la población conformada por 364 empleados, la muestra y las variables a investigar. Asimismo se presenta de manera detallada la forma en la cual se llevó a cabo la realización de los instrumentos y el proceso de validez y confiabilidad al que fueron sometidos. Además, incluye la operacionalización de las variables y de las hipótesis así como las hipótesis nulas. También incluye la manera

en la cual fueron recolectados los datos y las pruebas o métodos utilizados para su análisis.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Introducción

La investigación tuvo por objetivo principal determinar si existe relación entre el grado de cohesión de los equipos de trabajo y el grado de calidad del clima laboral percibidos por los empleados de la UM.

El tipo de investigación fue considerada de tipo cuantitativo, descriptivo, correlacional, de campo y transversal.

Las variables independientes principales fueron: género, edad, máximo nivel académico alcanzado, puesto o cargo que ocupa, área de trabajo al que pertenece. Las variables dependientes utilizadas en esta investigación fueron el grado de cohesión de equipos de trabajo percibido y la calidad del clima laboral percibido.

Bajo este enfoque el presente capítulo expone la siguiente estructura: (a) descripción demográfica de los sujetos, (b) prueba de hipótesis, (c) respuestas a las preguntas complementarias, y (d) resumen del capítulo.

Las hipótesis de investigación fueron probadas considerando un nivel de significación p menor o igual a .05. La muestra estuvo constituida por 211 empleados que laboraban en la UM.

Descripción demográfica de la muestra

A continuación se presenta un resumen de las características demográficas obtenidas mediante este estudio. Se encuentran los resultados de las variables: género, edad, máximo nivel académico alcanzado, puesto o cargo que ocupa, área

de trabajo al que pertenece, tiempo de servicio a la institución y antigüedad en el puesto. La información estadística descriptiva se presenta en el Apéndice H.

Género

Los datos referidos al género de los 211 empleados que respondieron el instrumento fueron los siguientes: el 45.5% estuvo integrado por mujeres y el 54.5% fue integrado por hombres (ver Tabla 5).

Edad

El rango de edad de los empleados encuestados fue desde los 30 a 51 años. La edad predominante fluctúa entre 41 a 50 años representando el 37.9% del total de la muestra (ver Tabla 6).

Tabla 5

Género de los trabajadores

Género	Frecuencia	Porcentaje
Femenino	96	45.5
Masculino	115	54.5
Totales	211	100.0

Tabla 6

Edad de los empleados

Edad	Frecuencia	Porcentaje
30 o menos	16	7.6
31 – 40 años	58	27.5
41 – 50 años	80	37.9
51 o más	57	27.0
Totales	211	100.0

Máximo nivel académico

En la Tabla 7 se encuentra registrada la variable de máximo nivel académico. En ella se logra observar que un 54.5% representan al nivel de posgrado ocupando el primer lugar, de igual manera, el segundo lugar lo ocupó el nivel de licenciatura con el 29.4% y el nivel de preparatoria ocupó el tercer lugar con un 11.4%.

Tabla 7

Máximo nivel de estudios

Nivel de estudios	Frecuencia	Porcentaje
Secundaria o técnica	10	4.7
Preparatoria	24	11.4
Licenciatura	62	29.4
Posgrado	115	54.5
Totales	211	100.0

Puesto o cargo que ocupa

La Tabla 8 muestra el puesto o cargo que actualmente ocupan los empleados que participaron y el porcentaje correspondiente. Los participantes que más participaron son empleados de apoyo los que representa el 45.5% del total de la muestra.

Tabla 8

Puesto o cargo que ocupa el trabajador

Puesto o cargo	Frecuencia	Porcentaje
Director	15	7.1
Jefe de departamento o Director	25	11.8
Docente	75	35.5
Empleado de apoyo	96	45.5
Totales	211	100.0

Área de trabajo

La Tabla 9 muestra el área de trabajo de los empleados. Se observa que la mayoría de los empleados forma parte del área académica, con una frecuencia de 113 el cual está representado por el 53.6% del total de la muestra.

Tiempo de servicio a la institución

En la variable tiempo de servicio a la institución se observan categorías que van de 1 a 39 años. Asimismo se observó una media de 14.81 años y una desviación típica de 9.77 años.

Tabla 9

Área de trabajo al que pertenecen los empleados

Área de trabajo	Frecuencia	Porcentaje
Académica	113	53.6
Financiera	25	11.8
Estudiantil	26	12.3
Administrativa	28	13.3
Rectoría o desarrollo	19	9.0
Totales	211	100.0

Antigüedad en el puesto

Las categorías que se observan abarcan un rango que van desde 1 a 41 años de permanencia en el puesto. Se obtuvo un promedio de 9.77 años con una desviación típica de 8.52 años.

Pruebas de hipótesis nulas

En esta sección se presentan las pruebas estadísticas de las 11 hipótesis nulas

formuladas para esta investigación. Las Tablas con los resultados de cada una de las pruebas de hipótesis se encuentran en el Apéndice I.

Hipótesis nula principal

No existe una relación significativa entre el grado de cohesión de los equipos de trabajo y el grado de calidad del clima laboral percibido por los empleados de la UM.

En esta hipótesis se utilizó la prueba estadística r Pearson. Las variables consideradas fueron grado de cohesión de equipos de trabajo y grado de calidad del clima laboral percibidos por los empleados.

Al correr la prueba estadística se encontró un valor r de .803 y un nivel de significación p de .000. Para dicho nivel de significación, se decidió rechazar la hipótesis nula.

Se encontró una relación lineal positiva y significativa en grado fuerte entre la cohesión de equipos de trabajo y el clima laboral percibidos por los empleados.

Hipótesis complementarias

A continuación se presentan las hipótesis complementarias de la presente investigación.

Hipótesis nula 1

No existe una diferencia significativa en el grado de cohesión de los equipos de trabajo percibido por los empleados de la UM, según su género.

La variable independiente considerada en esta hipótesis es género. La variable dependiente es el grado de cohesión de equipos de trabajo. Para analizar esta

hipótesis se utilizó la prueba estadística t para muestras independientes.

Se analizó el estadístico F de Levene del cual se observó un valor p igual a .055 por lo que se asumió que las varianzas poblacionales son iguales. Al observar que la varianza poblacional es igual, se encontró el valor estadístico t igual a -1.006, gl igual a 209 y p igual a .316. Siendo que el valor p fue mayor a .05, se decidió retener la hipótesis nula. La media aritmética de las mujeres fue de 5.14 y la media aritmética de los hombres fue de 5.26.

Hipótesis nula 2

No existe una diferencia significativa en el grado de cohesión de los equipos de trabajo percibido por los empleados de la UM, según la edad.

La variable independiente considerada en esta hipótesis es la edad. La variable dependiente es el grado de cohesión de equipos de trabajo. Para analizar esta hipótesis se utilizó la prueba de análisis de varianza de un factor.

El nivel crítico asociado al estadístico F ($p = .296 > .05$) muestra que el modelo no explica significativamente la variación observada en la variable dependiente grado de cohesión de equipos de trabajo.

Estos valores estadísticos permitieron tomar la decisión de retener la hipótesis nula. Los valores de las medias aritméticas fueron los siguientes: de 30 años o menos, 5.45; de 31 a 40 años, 5.20; de 41 a 50 años, 5.08 y de 51 o más años, 5.30.

Hipótesis nula 3

No existe una diferencia significativa en el grado de cohesión de los equipos de trabajo percibido por los empleados de la UM, según el nivel académico, puesto

de trabajo y área de trabajo.

Las variables independientes consideradas en esta hipótesis son nivel académico, puesto de trabajo y área de trabajo. La variable dependiente es el grado de cohesión de equipos de trabajo. Para analizar esta hipótesis se utilizó la prueba de análisis de varianza factorial.

El nivel crítico asociado al estadístico F ($p = .12 > 0.05$) muestra que el modelo no explica significativamente la variación observada en la variable dependiente grado de cohesión de equipos de trabajo.

El resultado encontrado permitió retener la hipótesis nula.

Hipótesis nula 4

No existe una relación significativa entre el grado de cohesión de los equipos de trabajo percibido por los empleados de la UM y el tiempo de servicio a la institución.

La prueba estadística empleada en esta hipótesis fue la r de Pearson. Las variables consideradas en ésta hipótesis fueron grado de cohesión de equipos de trabajo y tiempo de servicio a la institución, de los empleados.

Al correr la prueba estadística se encontró un valor r de $-.098$ y un nivel de significación p de $.156$. Para dicho nivel de significación, se decidió retener la hipótesis nula.

Hipótesis nula 5

No existe una relación significativa entre el grado de cohesión de los equipos de trabajo percibido por los empleados de la UM y la antigüedad en el puesto de trabajo.

La prueba estadística empleada en esta hipótesis fue la r de Pearson. Las variables consideradas en ésta hipótesis fueron grado de cohesión de equipos de trabajo y antigüedad en la empresa.

Al correr la prueba estadística se encontró un valor r de .018 y un nivel de significación p de .799. Para dicho nivel de significación, se decidió retener la hipótesis nula.

Hipótesis nula 6

No existe una diferencia significativa en el grado de calidad del clima laboral percibido por los empleados de la UM, según su género.

La variable independiente considerada en esta hipótesis es el género. La variable dependiente es el grado de calidad del clima laboral percibido. Para analizar esta hipótesis se utilizó la prueba estadística t para muestras independientes.

Se analizó el estadístico F de Levene del cual se observó un valor p igual a .218 por lo que se asumió que las varianzas poblacionales son iguales. Al observar que la varianza poblacional es igual, se encontró el valor estadístico t igual a -.245; gl igual a 209 y p igual a .807. Siendo que el valor p fue mayor a .05, se decidió retener la hipótesis nula. La media aritmética de las mujeres fue de 5.06 y la media aritmética de los hombres fue de 5.09.

Hipótesis nula 7

No existe una diferencia significativa en el grado de calidad del clima laboral percibido por los empleados de la UM, según su edad.

La variable independiente considerada en esta hipótesis es la edad. La variable dependiente es el grado de calidad del clima laboral percibido. Para analizar esta

hipótesis se utilizó la prueba de análisis de varianza de un factor.

El nivel crítico asociado al estadístico F ($p = .034 < .05$) muestra que el modelo explica significativamente la variación observada en la variable dependiente grado de calidad del clima laboral percibido por los empleados de la UM. Con base al resultado anterior se decidió rechazar la hipótesis nula.

Dado que la hipótesis nula fue rechazada, se evaluó el cumplimiento de supuesto de *Homocedasticidad* o igualdad de varianzas utilizando la prueba de Levene. El estadístico de Levene permite contrastar la hipótesis de que las varianzas poblacionales no son iguales. Puesto que el nivel crítico (.020) fue menor que .05, se decidió rechazar la hipótesis de igualdad de varianzas. Se consideró que las varianzas poblacionales no eran iguales.

Para saber qué media en concreto difiere de cuáles otras se utilizó el contraste denominado comparaciones múltiples *post hoc* o comparaciones *a posteriori*. Puesto que se asumieron varianzas poblacionales no iguales se utilizó el método de Games-Howell. Se encontró que los promedios comparados que difirieron significativamente fueron los del grupo de 31 a 40 años de edad con una media aritmética de 4.90 y los de 51 a más años con 5.31.

Hipótesis nula 8

No existe una diferencia significativa en el grado de calidad del clima laboral percibido por los empleados de la UM, según el nivel académico, puesto de trabajo y área de trabajo.

Las variables independientes consideradas en esta hipótesis son nivel académico, puesto de trabajo y área de trabajo. La variable dependiente es el grado de

calidad del clima laboral percibido. Para analizar esta hipótesis se utilizó la prueba de análisis de varianza factorial.

El nivel crítico asociado al estadístico F ($p = .298 > .05$) muestra que el modelo no explica significativamente la variación observada en la variable dependiente grado de calidad del clima laboral percibido.

El resultado encontrado permitió retener la hipótesis nula.

Hipótesis nula 9

No existe una relación significativa entre el grado de calidad del clima laboral percibido por los empleados de la UM y el tiempo de servicio en la institución.

La prueba estadística empleada en esta hipótesis fue la r de Pearson. Las variables consideradas en ésta hipótesis fueron grado de calidad del clima laboral percibido y tiempo de servicio a la institución, de los empleados.

Al correr la prueba estadística se encontró un valor r de .003 y un nivel de significación p de .960. Para dicho nivel de significación, se decidió retener la hipótesis nula.

Hipótesis nula 10

No existe una relación significativa entre el grado de calidad del clima laboral percibido por los empleados de la UM y la antigüedad en el puesto de trabajo.

La prueba estadística empleada en esta hipótesis fue la r de Pearson. Las variables consideradas en ésta hipótesis fueron grado de calidad del clima laboral percibido y antigüedad en el puesto.

Al correr la prueba estadística se encontró un valor r de .095 y un nivel de significación p de .171. Para dicho nivel de significación, se decidió retener la hipótesis nula.

Preguntas complementarias

En esta sección se mencionan las respuestas de las preguntas complementarias planteadas en el estudio. En el Apéndice J se encuentran las tablas correspondientes.

1. ¿Cuál es el grado de cohesión de los equipos de trabajo percibido por los empleados de la Universidad de Montemorelos (UM)?

Mediante el análisis de datos de los 211 participantes se obtuvo una media aritmética para la variable grado de cohesión de equipos de trabajo de 5.21. La desviación típica correspondió a .84.

Según los niveles utilizados en la escala de Likert del instrumento se obtuvo una percepción de la variable cohesión de los equipos de trabajo en grado *buena*.

Basado en la media aritmética se determinó que los aspectos mejor evaluados en el grado de cohesión de equipos de trabajo percibido por los empleados fueron: (a) “La capacidad de los miembros del grupo para realizar sus tareas” (5.71); (b) “El desarrollo profesional de los miembros del grupo de trabajo” (5.47); (c) “La disposición de los miembros para cooperar en situaciones críticas de trabajo” (5.46); (d) “Las ventajas por pertenecer al grupo” (5.46) y (e) “El interés por seguir perteneciendo al grupo de trabajo” (5.45).

Basado en la media aritmética se determinó que los aspectos evaluados más bajos en el grado de cohesión de equipos de trabajo percibido por los empleados fueron los siguientes: (a) “La frecuencia de actividades de confraternización social” (4.53); (b) “La socialización fuera del horario laboral entre compañeros de trabajo” (4.68); (c) “El apoyo que se brinda a otro miembro del grupo cuando enfrenta conflictos

laborales” (5.00); (d) “La disposición para el uso de distintivos del área de trabajo” (5.01) y (e) “El interés del jefe por integrar a las familias de los empleados en las actividades socio-espirituales” (5.03).

2. ¿Cuál es el grado de calidad del clima laboral percibido por los empleados en la Universidad de Montemorelos (UM)?

Mediante el análisis de datos de las 211 personas encuestadas, se obtuvo una media aritmética para la variable grado de calidad del clima laboral percibido de 5.08. La desviación típica correspondió a .77.

Según los niveles utilizados en la escala de Likert del instrumento se obtuvo una percepción de la variable clima laboral en grado *bueno*.

Basado en la media aritmética se determinó que los aspectos mejor evaluados del grado de calidad del clima laboral percibido por los empleados fueron: (a) “La calidad de las relaciones interpersonales entre compañeros de trabajo” (5.54); (b) “La calidad de las relaciones interpersonales entre jefes y subalternos” (5.48); (c) “El grado de calidad de las herramientas y/o equipos de trabajo” (5.38); (d) “El grado de compromiso de los empleados con la misión institucional” (5.35) y (e) “La calidad del ambiente físico de las áreas de trabajo” (5.34).

Basado en la media aritmética se determinó que los aspectos evaluados más bajos en el grado de cohesión de equipos de trabajo percibido por los empleados fueron los siguientes: (a) “La igualdad de los salarios entre hombres y mujeres o solteros(as) y casados(as)” (4.17); (b) “El procedimiento de selección de personal” (4.47); (c) “Las oportunidades de ascensos” (4.62); (d) “El sistema de control o seguridad en el campus” (4.41) y (e) “La observancia de las normas de conducta

organizacionales” (4.99).

Resumen

En este capítulo se presentaron los resultados de la investigación. Se hizo uso de los datos recolectados y fueron presentados en diferentes tablas las cuales muestran los datos demográficos obtenidos de la aplicación de las 211 encuestas así como las pruebas a las que se sometieron las hipótesis nulas y los resultados que se obtuvieron. También se dio respuesta a las preguntas complementarias del estudio.

CAPÍTULO V

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

La presente investigación ha tenido como finalidad principal determinar si existe relación entre el grado de cohesión de los equipos de trabajo y el grado de calidad del clima laboral percibidos por los empleados de la UM.

Dicho estudio se llevó a cabo con una muestra de 211 empleados de distintas áreas de la UM. La investigación fue de tipo cuantitativo, descriptivo, correlacional, de campo y transversal. Las variables a estudiar fueron los siguientes: a) principales: cohesión de equipos de trabajo y grado de calidad del clima laboral percibidos y b) demográficas: género, edad, máximo nivel académico alcanzado, puesto o cargo que ocupa, área de trabajo al que pertenece, tiempo de servicio a la institución y antigüedad en el puesto.

El documento está organizado en cinco capítulos:

Capítulo I. En él se encuentran los antecedentes sobre cohesión de equipos de trabajo y clima laboral, al igual que investigaciones que se han desarrollado dentro de las áreas. Así mismo se hace el planteamiento y declaración del problema, definición de términos, hipótesis, preguntas complementarias, objetivos, justificación, limitaciones, delimitaciones, supuestos y marco filosófico.

Capítulo II. Presenta el desarrollo del marco teórico, analizando distintos autores que han escrito sobre el tema. Se encuentra estructurado de tal manera que el

lector pueda comprender los conceptos bajo los cuales se desarrolló el presente estudio abarcando importancia, métodos de evaluación, dimensiones, así como factores influyentes tanto para la cohesión de equipos como para el clima laboral.

Capítulo III. Describe el marco metodológico que comprende tipo de investigación, población, muestra, instrumento de medición, hipótesis, preguntas complementarias, recolección de datos y análisis de datos.

Capítulo IV. En él se encuentran los resultados obtenidos de los datos recogidos con las encuestas, a través de sus pruebas estadísticas correspondientes.

Capítulo V. En este capítulo se presentan las conclusiones a las que se llegó, así como la discusión presentada por el investigador. Al término de éste, se presentan algunas recomendaciones tanto para los administradores de la UM como para futuras investigaciones.

Conclusión sobre la declaración del problema

La presente investigación tuvo como fin conocer la relación del grado de cohesión de los equipos de trabajo y el grado de calidad del clima laboral percibidos por los empleados de la UM. Con el análisis de los datos obtenidos de la aplicación del instrumento a la muestra, se logró determinar que existe una relación lineal positiva y significativa en grado fuerte entre la cohesión de equipos de trabajo y el clima laboral percibidos por los empleados.

Se puede afirmar que entre mayor sea el grado de cohesión en los equipos de trabajo, mayor o mejor será la percepción del grado de calidad del clima laboral.

Conclusiones generales de las hipótesis complementarias

En este apartado se presentan las conclusiones del estudio relacionadas con las hipótesis complementarias.

Cohesión de equipos de trabajo y género

Después de analizar la hipótesis que involucra las variables cohesión de equipos de trabajo y género, permitió conocer que la variable género no hizo una diferencia significativa sobre el grado de cohesión de equipos de trabajo percibido por los empleados de la UM, interpretándose que tanto los hombres como las mujeres perciben la cohesión de equipos de manera similar.

Cohesión de equipos de trabajo y edad

El análisis de la hipótesis permitió conocer que la variable edad, no hizo una diferencia significativa sobre el grado de cohesión de los equipos de trabajo percibido por los empleados de la UM. Es decir, no importa la edad que tengan los empleados, su percepción en cuanto a la cohesión de equipos es la misma.

Cohesión de equipos y nivel académico, puesto de trabajo y área de trabajo

El análisis estadístico de la hipótesis permitió conocer que las variables nivel académico, puesto de trabajo y área de trabajo no tienen un efecto significativo sobre la percepción del grado de cohesión de los equipos de trabajo. Es decir no importa el máximo nivel de estudios, el puesto que actualmente ocupa el trabajador y el área a donde pertenezca, la percepción de la cohesión de equipos de trabajo es similar.

Cohesión de equipos y tiempo de servicio a la institución

El análisis a la hipótesis permitió mostrar que no existe una relación significativa entre el grado de cohesión de equipos de trabajo percibido por los empleados y el tiempo de servicio a la institución; lo que significa que la percepción que tienen de la cohesión de los equipos es similar entre los que tienen poco tiempo o muchos años trabajando en la institución.

Cohesión de equipos y antigüedad en el puesto

El análisis a la hipótesis permitió mostrar que no existe una relación significativa entre el grado de cohesión de equipos de trabajo percibido por los empleados y la antigüedad en el puesto de trabajo, lo que significa que la percepción de la cohesión de equipos de trabajo no es incidida por la antigüedad en el puesto de trabajo de los empleados.

Clima laboral y género

Después de analizar la hipótesis que involucra las variables clima laboral y género, permitió conocer que la variable género, no hizo una diferencia significativa sobre el grado de calidad del clima laboral percibido por los empleados de la UM, interpretándose que tanto los hombres como las mujeres perciben el clima laboral de manera similar.

Clima laboral y edad

El análisis de la hipótesis permitió conocer que existe una diferencia significativa según la edad de los empleados de la UM sobre la percepción del grado

de calidad del clima laboral. Los trabajadores de 51 o más años perciben el clima laboral de mejor manera que los empleados de 30 o menos.

Clima laboral y nivel académico, puesto o cargo que ocupa y área de trabajo

El análisis estadístico de la hipótesis permitió conocer que las variables nivel académico, puesto de trabajo y área de trabajo no tienen un efecto significativo sobre la percepción del grado de calidad del clima laboral. Es decir, no importa el máximo nivel de estudios, el puesto que actualmente ocupa el trabajador y el área a donde pertenezca, la percepción de la calidad del clima laboral es similar.

Clima laboral y tiempo de servicio a la institución

El análisis a la hipótesis permitió mostrar que no existe una relación significativa entre el grado de calidad del clima laboral percibido por los empleados y el tiempo de servicio a la institución, lo que significa que la percepción del clima laboral no es incidido por el tiempo de servicio a la institución por parte de los empleados.

Clima laboral y antigüedad en el puesto

El análisis a la hipótesis permitió mostrar que no existe una relación significativa entre la antigüedad en el puesto de trabajo y la percepción del clima laboral percibido por los empleados, lo que significa que la percepción del clima laboral no es incida por la antigüedad en el puesto de trabajo que ocupe el empleado.

Conclusiones en base a las preguntas complementarias

Con las preguntas de investigación se pretendió conocer el grado de cohesión

de los equipos de trabajo y el grado de calidad del clima laboral percibidos por los empleados de la UM en Montemorelos, Nuevo León.

Mediante los instrumentos aplicados se obtuvo la siguiente información:

En cuanto al grado de cohesión de equipos de trabajo se pudo observar que los empleados perciben una buena cohesión de los equipos donde trabajan.

Para el grado de calidad del clima laboral se puede encontrar que los empleados perciben un buen clima laboral en los departamentos donde trabajan.

Discusión

El principal objetivo de éste estudio ha sido analizar si el grado de cohesión de los equipos de trabajo está relacionado con el grado de calidad del clima laboral percibido por los empleados de la UM, a través de un instrumento que permitió evaluar ambos grados.

Tras analizar los resultados, se puede afirmar la primera hipótesis, ya que se encontró la presencia de una relación lineal positiva y significativa en grado fuerte entre el grado de cohesión de equipos de trabajo y el grado de calidad del clima laboral percibidos por los empleados de la UM. Rodríguez Valencia (2006) menciona que mientras más cohesivo sea el equipo, mayor será la conformidad de los miembros con las normas del equipo, debido a esto, los equipos altamente cohesivos son buenos para sus miembros quienes se sienten satisfechos en su identificación con el equipo y sus relaciones interpersonales. Balaguer et al. (2004) destacan que la variable que ayuda a entender la dinámica del grupo o equipo y a desarrollar el buen clima en un equipo de trabajo es la cohesión. De esta forma, mediante la cohesión en los equipos de trabajo se conseguirá tanto una mejora de sus relaciones

interpersonales como un mayor bienestar en el trabajo. Además reafirmando esta idea se encontró que Sandoz (1984) dice que la cohesión influye en el mantenimiento del equipo y está a su vez influida por la percepción del clima laboral que lo preside. Daft y Marcic (2004) mencionan que la eficacia de un equipo impacta en el ambiente de trabajo convirtiéndole en amistoso, mayor comunicación, adhesión debida al compromiso con el equipo, lealtad, participación en las decisiones y actitudes comunes de los miembros. Weinberg y Gould (2010) destacan que la cohesión puede crear un ambiente propicio, propio para interrelaciones positivas entre los miembros del grupo. Esto implica comprender la experiencia de cada trabajador en el equipo dentro de la organización y descubrir la forma en que pueden comprometerse personalmente con el equipo, sentirse satisfechos con sus aportes y responsabilizarse por la cohesión y el éxito colectivos. Finalmente Barrutia Arregi et al. (2003) destacan que la cohesión del equipo va a reducir la conflictividad y posibilita la creación de medios adecuados para resolver los conflictos emergentes.

En línea con otros estudios que han demostrado el papel de las variables demográficas en la cohesión de equipos de trabajo y el clima laboral, en la presente investigación se consideró como variables socio demográficas el género, la edad, el nivel de estudios, el puesto de trabajo, el área de trabajo, el tiempo de servicio a la institución y la antigüedad en el puesto de trabajo.

Los resultados mostraron que no existe una diferencia significativa en el grado de cohesión de equipos según el género, edad, nivel de estudios, puesto de trabajo y antigüedad en el puesto, dichos resultados se contraponen a los afirmados por Carron en (1988); Widmeyer y Martens en (1978) quienes han analizado las

diferencias de sexo en la cohesión del grupo, y encontraron que el género de los miembros del grupo influye de manera concluyente en el nivel de cohesión, por lo tanto, concluyeron que los equipos femeninos son superiores en cohesión social, mientras que Reis y Jelsma en 1978 encontró que los equipos de hombres tienden a elevarse en la cohesión de la tarea (citado por Raymond 1995). Robbins (1996) afirma que estudios recientes enfatizan que las mujeres reportan mayor cohesión que los hombres; por otro lado Weinberg y Gould (2010) indican que la cohesión en tabla una relación más estrecha con el rendimiento superior en los equipos conformado por mujeres que en equipos conformados por hombres. Los resultados también mostraron que no existe una diferencia significativa en el grado de cohesión de equipos según la edad contraponiéndose a lo que afirman Weinberg y Gould (2010) quienes dicen que puede mantener unido al grupo la edad, por el contrario Sánchez y Yurrebaso (2009) encontraron en su estudio que la edad, el nivel educativo, la antigüedad en el puesto no presentaron ninguna relación con dicha variable.

Los resultados de este estudio, demuestran que no existe una relación significativa entre el grado de cohesión de equipos de trabajo percibido por los empleados y el tiempo de servicio a la institución. Robbins (1996) menciona que la cohesión puede verse afectada por el tiempo que pasan juntos. En el sentido en que las personas desarrollan en mayor grado la amistad mientras mayor sea el tiempo que pasan juntas, es aquí donde descubren intereses comunes y una mayor atracción, corroborado por Daft y Marcic (2006) quienes afirman que los miembros de un equipo cuanto más tiempo pasen juntos tanto mayor será la cohesión del equipo debido a que los miembros se conocen mejor entre si y están más comprometidos con el equipo.

Los resultados también mostraron que no existe una diferencia significativa en el grado de calidad del clima laboral percibido según el género. Dichos resultados se contraponen a los afirmados por Baguer Alcalá (2005) quien menciona que el ambiente de una organización es afectado por el sexo de los trabajadores y los años de antigüedad en la empresa. Por otro lado el análisis de la hipótesis también permitió conocer que existe una diferencia significativa según la edad de los empleados de la UM sobre la percepción del grado de calidad del clima laboral de acuerdo con Baguer Alcalá (2005) quien afirma que el ambiente de la organización varía en función a la edad ya que los trabajadores que están cercanos a la edad de jubilación se resisten en general a programas de mejora de nuevas formas de organizar el trabajo aunque su objetivo sea una mejora en la calidad de vida para los empleados; sin embargo Puchol (2007) afirma que cuando se habla de investigar el clima laboral dentro de las organizaciones implica evaluar la percepción subjetiva de las fuentes de descontento y de satisfacción y esto a su vez es afectado por factores propios del trabajador como la edad, el sexo, el puesto que ocupa y factores externos ajenos al trabajador mediante el procedimiento del cuestionario; sin embargo, lo más que se puede averiguar mediante este procedimiento es la percepción subjetiva que los trabajadores tienen acerca de realidades ajenas a ellos. Pero una percepción puede o no coincidir con la realidad objetiva, aunque individualmente es la opinión, verdadera o falsa la que va a originar determinados comportamientos por parte de los trabajadores. Sin embargo es imprescindible para la administración de una organización conocer la opinión de sus trabajadores para la toma de decisiones.

Recomendaciones

La revisión de la literatura realizada en la investigación pone en evidencia la necesidad de seguir indagando respecto a la cohesión de equipos de trabajo y el grado de calidad del clima laboral percibidos por los empleados debido a que el desarrollo de estos conceptos ayudan a conocer a la organización y al personal que coopera; es por ello conveniente realizar las siguientes recomendaciones.

A los administradores de la UM

1. Realizar una retroalimentación a los empleados.

Se considera que es indispensable que los empleados deben conocer los resultados del estudio debido a que esto ayudará a establecer un clima laboral propio, de lo contrario es probable que se dé lugar a la creación de un clima de desconfianza muy difícil de superar en el futuro.

2. Crear un programa o plan de acción bien estructurado que permita mejorar la percepción del ambiente laboral por los empleados y hacer el respectivo seguimiento.

Baguer Alcalá (2005) indica que un informe sobre la medición del clima laboral que no se traduzca en plan de acción, no sirve para mejorar. La evaluación del clima proporciona los datos necesarios para establecer un plan de acción que convierta los puntos débiles de las organizaciones en puntos fuertes y al igual que cualquier otro proyecto es preciso realizar el seguimiento correspondiente.

3. Realizar un análisis de cada uno de los aspectos de la cohesión y clima laboral que obtuvieron el menor porcentaje y crear estrategias para aumentar el grado de percepción en los empleados.

Vallejo Garcelán (2008) menciona que para mejorar el clima laboral, aumentar la motivación y el compromiso de los trabajadores en una determinada empresa, es posible sólo si la empresa en todos los niveles de la organización trasmite a las personas el respeto y la valoración hacia su trabajo, así como la preocupación por la adecuación de las condiciones laborales a su situación personal en la medida de lo posible.

4. Continuar fortaleciendo los aspectos que han sido mejor percibidos por los empleados.

5. Felicitar al personal por haber participado en la investigación. Esto con el objetivo de motivar al personal a participar mediante sus aportes al mejoramiento del ambiente de trabajo.

Para futuras investigaciones

1. Repetir el estudio en un lapso de tiempo no menor a dos años ni mayor a tres.

Esto debido a que repetir el estudio cada año parece ser excesivo debido a que los planes de acción pueden estar a medio realizar y también un periodo de cinco años es demasiado lejano.

2. Realizar investigaciones similares adicionando nuevas variables relacionadas con el clima laboral y la cohesión de equipos de trabajo.

3. Replicar la investigación que incluya a la totalidad del personal incluyendo todos los niveles jerárquicos.

4. Hacer una investigación de tipo explicativa, donde se evalúe si la cohesión de equipos de trabajo es predictor del clima laboral, adicionando otras variables independientes

APÉNDICE A

EVALUACIÓN DE CLARIDAD Y PERTINENCIA DEL INSTRUMENTO DE COHESIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO

Evaluación de claridad y pertinencia del instrumento Cohesión de equipos de trabajo

Dentro del proceso de elaboración de un instrumento es indispensable la validación y para ello, se requiere del apoyo de expertos que puedan juzgar cada una de las declaraciones incluidas en el instrumento. Es por esto que solicito de la manera más atenta su apoyo en la revisión de las siguientes declaraciones. Favor de leer cada una de las declaraciones y calificar, marcando con una “x”, de acuerdo a las escalas que se presentan a continuación.

Escala para medir claridad			Escala para medir pertinencia		
Claridad Fácil de comprender; redacción y expresión correcta de la idea.	1.	Totalmente confuso	Pertinencia Adecuado con relación a la definición de la variable.	1.	Totalmente impertinente
	2.	Algo confuso		2.	Algo impertinente
	3.	Regular		3.	Regular
	4.	Algo claro		4.	Algo pertinente
	5.	Totalmente claro		5.	Totalmente pertinente

VARIABLE: COHESION DE EQUIPOS DE TRABAJO										
Totalidad de fuerzas que ayudan a unir en grupos a los empleados dentro de una organización siendo amistosos y apoyándose unos a otros en actividades para lograr metas y objetivos del grupo. La escala que se utilizara para medir la variable es la siguiente: 1 = Pésima(o), 2 = Muy mala(o), 3 = Mala(o), 4 = Regular, 5 = Buena(o), 6 = Muy buena(o), 7 = Excelente										
CLARIDAD					¿Cómo percibes en tu departamento de trabajo...? Esta es la pregunta que se pretende responder					PERTINENCIA
1	2	3	4	5	La actitud de los miembros para hacer sentir bien a un nuevo empleado.	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	El interés del jefe por integrar a las familias de los empleados en las actividades socio-espirituales.	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	La socialización fuera del horario laboral entre compañeros de trabajo.	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	La frecuencia de actividades de confraternización social.	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	El apoyo que se brinda a otro miembro del grupo cuando enfrenta conflictos laborales.	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	El apoyo que se brinda a otro miembro del grupo cuando enfrenta conflictos extra-laborales.	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	La participación de los miembros en la definición de los objetivos del departamento de trabajo.	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	La frecuencia de las juntas de trabajo.	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	La importancia que se da a los aportes personales para mejorar los procesos operativos.	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	El entusiasmo de los miembros del grupo para alcanzar los objetivos laborales.	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	La disposición de los miembros del grupo para cooperar en situaciones críticas de trabajo.	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	La disposición para el uso de distintivos del área de trabajo.	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	La participación de los miembros del grupo en la toma de decisiones importantes.	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	El interés por seguir perteneciendo al grupo de trabajo.	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	La capacidad de los miembros del grupo para realizar sus tareas.	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	La exigencia de los requisitos para ingresar a trabajar en ésta área.	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	La importancia del grupo en la estructura organizacional.	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Las ventajas por pertenecer al grupo.	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	El fortalecimiento de la espiritualidad de los miembros del grupo de trabajo.	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	El desarrollo profesional de los miembros del grupo de trabajo.	1	2	3	4	5

APÉNDICE B

EVALUACIÓN DE CLARIDAD Y PERTINENCIA DEL INSTRUMENTO DE CLIMA LABORAL

Evaluación de claridad y pertinencia del instrumento

Clima laboral percibido

Dentro del proceso de elaboración de un instrumento es indispensable la validación y para ello, se requiere del apoyo de expertos que puedan juzgar cada una de las declaraciones incluidas en el instrumento. Es por esto que solicito de la manera más atenta su apoyo en la revisión de las siguientes declaraciones. Favor de leer cada una de las declaraciones y calificar, marcando con una “x”, de acuerdo a las escalas que se presentan a continuación.

Escala para medir claridad			Escala para medir pertinencia		
Claridad Fácil de comprender; redacción y expresión correcta de la idea.	1	Totalmente confuso	Pertinencia Adecuado con relación a la definición de la variable.	1	Totalmente impertinente
	2	Algo confuso		2	Algo impertinente
	3	Regular		3	Regular
	4	Algo claro		4	Algo pertinente
	5	Totalmente claro		5	Totalmente pertinente

VARIABLE: CLIMA LABORAL												
<p>Conjunto de características que percibe el trabajador sobre la calidad del ambiente interno de la organización, que afecta ostensiblemente su comportamiento y relaciones interpersonales para el logro de los objetivos de la empresa.</p> <p>La escala que se utilizara para medir la variable es la siguiente: 1 = Pésimo(a), 2 = Muy malo(a), 3 = Malo(a), 4 = Regular, 5 = Bueno(a), 6 = Muy bueno(a), 7 = Excelente</p>												
CLARIDAD					¿Cómo percibes en la Universidad de Morelos (UM)...? Esta es la pregunta que se pretende responder	PERTINENCIA						
1	2	3	4	5	La calidad de las relaciones interpersonales entre jefes y subalternos.	1	2	3	4	5		
1	2	3	4	5	La calidad de las relaciones interpersonales entre compañeros de trabajo.	1	2	3	4	5		
1	2	3	4	5	El reconocimiento del trabajo por parte de los jefes.	1	2	3	4	5		
1	2	3	4	5	El grado de motivación de los empleados para realizar sus tareas.	1	2	3	4	5		
1	2	3	4	5	El grado de compromiso de los empleados con la misión institucional.	1	2	3	4	5		
1	2	3	4	5	El sistema de comunicación institucional.	1	2	3	4	5		
1	2	3	4	5	La igualdad de salarios entre hombres y mujeres o solteros(as) y casados (as).	1	2	3	4	5		
1	2	3	4	5	El procedimiento de selección de personal.	1	2	3	4	5		
1	2	3	4	5	El grado de calidad del liderazgo de los jefes de departamentos.	1	2	3	4	5		
1	2	3	4	5	La calidad del ambiente físico de las áreas de trabajo.	1	2	3	4	5		
1	2	3	4	5	El grado de calidad de las herramientas y/o equipos de trabajo.	1	2	3	4	5		
1	2	3	4	5	El sistema de protección o seguridad en las áreas de trabajo.	1	2	3	4	5		
1	2	3	4	5	El sistema de control o seguridad en el campus.	1	2	3	4	5		
1	2	3	4	5	El nivel del sistema salarial (sueldos, prestaciones, salud, pensiones, etc.)	1	2	3	4	5		
1	2	3	4	5	El plan de capacitación profesional en las áreas de trabajo.	1	2	3	4	5		
1	2	3	4	5	El apoyo institucional para el logro de los objetivos personales.	1	2	3	4	5		
1	2	3	4	5	Las oportunidades de ascensos.	1	2	3	4	5		
1	2	3	4	5	La calidad de vida espiritual del personal institucional.	1	2	3	4	5		
1	2	3	4	5	La observancia de las normas de conducta organizacionales.	1	2	3	4	5		
1	2	3	4	5	La calidad moral del personal.	1	2	3	4	5		

APÉNDICE C

RESULTADOS DE LA PRUEBA PILOTO

Resultados de la prueba piloto
Cohesión de equipos de trabajo percibido

Resumen del procedimiento de los casos

		N	%
Casos	Válidos	30	100.0
	Excluidos ^a	0	.0
	Total	30	100.0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
.946	.948	20

Grado de calidad del clima laboral percibido

Resumen del procedimiento de los casos

		N	%
Casos	Válidos	30	100.0
	Excluidos ^a	0	.0
	Total	30	100.0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.915	20

APÉNDICE D

INSTRUMENTO

Instrumento

UNIVERSIDAD DE MONTEMORELOS

Maestría en Administración



I. INSTRUCCIONES GENERALES

Esta es una investigación sobre el grado de la cohesión de equipos de trabajo y el grado de calidad del clima laboral percibido por empleados de la Universidad de Montemorelos. **La información que se le pide es totalmente anónima y confidencial y no compromete en nada su estabilidad laboral. Por eso NO debe anotar su nombre en ningún lugar.** Los datos son para una investigación académica que busca mejorar el ambiente laboral en el que se cumple la misión de la iglesia. Por lo tanto, es vital que al contestar lo haga con total honestidad. Lea cuidadosamente cada una de las declaraciones y marque con una cruz (x) el número que mejor corresponda a su respuesta.

II. DATOS GENERALES

Género: Femenino Masculino

Edad: 30 o menos 31 – 40 años 41 – 50 años 51 o más

Máximo Nivel Académico: Secundaria o técnica Preparatoria Licenciatura Posgrado

Puesto o cargo que ocupa: Director(a) Jefe de departamento o Coordinador Docente Empleado(a) de apoyo

Área de trabajo: Académica Financiera Estudiantil Administrativa Rectoría o Desarrollo

Tiempo de servicio a la institución: _____ Años

Antigüedad en el puesto: _____ Años

III. CLIMA LABORAL

A continuación aparece una serie de declaraciones relacionadas con el clima laboral. En cada una de ellas debe manifestar, marcando con una cruz (x), la medida que usted percibe sobre la calidad del ambiente interno de la organización, que afecta ostensiblemente su comportamiento y relaciones interpersonales para el logro de los objetivos de la empresa. Por favor, responda de acuerdo con la escala indicada a continuación:

1	2	3	4	5	6	7
Pésimo(a)	Muy malo(a)	Malo(a)	Regular	Bueno(a)	Muy bueno(a)	Excelente

¿Cómo percibes en la Universidad de Morelos...?	1	2	3	4	5	6	7
La calidad de las relaciones interpersonales entre jefes y subalternos.							
La calidad de las relaciones interpersonales entre compañeros de trabajo.							
El reconocimiento del trabajo por parte de los jefes.							
El grado de motivación de los empleados para realizar sus tareas.							
El grado de compromiso de los empleados con la misión institucional.							
El sistema de comunicación institucional.							
La igualdad de salarios entre hombres y mujeres o solteros(as) y casados (as).							
El procedimiento de selección de personal.							
El grado de calidad del liderazgo de los jefes de departamentos.							
La calidad del ambiente físico de las áreas de trabajo.							
El grado de calidad de las herramientas y/o equipos de trabajo.							
El sistema de protección o seguridad en las áreas de trabajo.							
El sistema de control o seguridad en el campus.							
El nivel del sistema salarial (sueldos, prestaciones, salud, pensiones, etc.)							
El plan de capacitación profesional en las áreas de trabajo.							
El apoyo institucional para el logro de los objetivos personales.							
Las oportunidades de ascensos.							
La calidad de vida espiritual del personal institucional.							
La observancia de las normas de conducta organizacionales.							
La calidad moral del personal.							

IV. COHESIÓN DE EQUIPOS

A continuación aparece una serie de declaraciones relacionadas con la cohesión de equipos de trabajo. En cada una de ellas debe manifestar, marcando con una cruz (x), la medida que usted percibe sobre la totalidad de fuerzas que ayudan a unir en grupos a los empleados dentro de una organización siendo amistosos y apoyándose unos a otros en actividades para lograr metas y objetivos del grupo. Por favor, responda de acuerdo con la escala indicada a continuación:

1	2	3	4	5	6	7
Pésima(o)	Muy mala(o)	Mala(o)	Regular	Buena(o)	Muy buena(o)	Excelente

¿Cómo percibes en tu departamento de trabajo...?	1	2	3	4	5	6	7
La actitud de los miembros para hacer sentir bien a un nuevo empleado.							
El interés del jefe por integrar a las familias de los empleados en las actividades socio-espirituales.							
La socialización fuera del horario laboral entre compañeros de trabajo.							
La frecuencia de actividades de confraternización social.							
El apoyo que se brinda a otro miembro del grupo cuando enfrenta conflictos laborales.							
El apoyo que se brinda a otro miembro del grupo cuando enfrenta conflictos extra-laborales.							
La participación de los miembros en la definición de los objetivos del departamento de trabajo.							
La frecuencia de las juntas de trabajo.							
La importancia que se da a los aportes personales para mejorar los procesos operativos.							
El entusiasmo de los miembros del grupo para alcanzar los objetivos laborales.							
La disposición de los miembros del grupo para cooperar en situaciones críticas de trabajo.							
La disposición para el uso de distintivos del área de trabajo.							
La participación de los miembros del grupo en la toma de decisiones importantes.							
El interés por seguir perteneciendo al grupo de trabajo.							
La capacidad de los miembros del grupo para realizar sus tareas.							
La exigencia de los requisitos para ingresar a trabajar en ésta área.							
La importancia del grupo en la estructura organizacional.							
Las ventajas por pertenecer al grupo.							
El fortalecimiento de la espiritualidad de los miembros del grupo de trabajo.							
El desarrollo profesional de los miembros del grupo de trabajo.							

APÉNDICE E

ANÁLISIS DE CONFIABILIDAD DE LOS INSTRUMENTOS

Confiabilidad de los instrumentos

Cohesión de equipos de trabajo

Resumen del procedimiento de los casos

		N	%
Casos	Válidos	211	100.0
	Excluidos ^a	0	.0
	Total	211	100.0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.955	20

Clima laboral percibido

Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Casos	Válidos	211	100.0
	Excluidos ^a	0	.0
	Total	211	100.0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.939	20

APÉNDICE F

OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Operacionalización de las variables

Variables	Definición conceptual	Definición instrumental	Definición Operacional
Género	Agrupación de individuos que tienen una o varias características en común.	La variable género se midió de la siguiente manera: Género: <input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/> Femenino	Esta variable se codificó de la siguiente manera: 1 = Masculino 2 = Femenino
Edad	Tiempo transcurrido que ha vivido una persona desde que nació.	Variable medida por la respuesta a: Edad: <input type="checkbox"/> 30 o menos <input type="checkbox"/> 31- 40 años <input type="checkbox"/> 41- 50 años <input type="checkbox"/> 51 o más	Dato categorizado de la siguiente manera: 1 = 30 o menos 2 = 31- 40 años 3 = 41- 50 años 4 = 51 o más
Nivel académico alcanzado	Curso académico formal máximo alcanzado a la fecha de la aplicación.	Variable medida por la respuesta a: Máximo nivel académico alcanzado: <input type="checkbox"/> Secundaria o técnica <input type="checkbox"/> Preparatoria <input type="checkbox"/> Licenciatura <input type="checkbox"/> Posgrado	Variable categorizado de la siguiente manera: 1= Secundaria o técnica 2 = Preparatoria 3 = Licenciatura 4 = Posgrado
Puesto que ocupa.	Cargo o responsabilidad que un trabajador ocupa en una institución cuando desempeña una determinada tarea.	Variable medida por la respuesta a: Puesto que ocupa: <input type="checkbox"/> Director(a) <input type="checkbox"/> Jefe de departamento o Coordinador <input type="checkbox"/> Docente <input type="checkbox"/> Empleado(a) de apoyo	Variable categorizado de la siguiente manera: 1 = Director(a) 2 = Jefe de departamento o coordinador 3 = Docente 4 = Empleado(a) de apoyo
Área de trabajo	Lugar físico especializado al que un trabajador pertenece para desempeñar una tarea.	Variable medida por la respuesta a: Puesto que ocupa: <input type="checkbox"/> Académica <input type="checkbox"/> Financiera <input type="checkbox"/> Estudiantil <input type="checkbox"/> Administrativa <input type="checkbox"/> Rectoría o desarrollo	Variable categorizado de la siguiente manera: 1 = Académica 2 = Financiera 3 = Estudiantil 4 = Administrativa 5 = Rectoría o desarrollo
Tiempo de servicio	Total de tiempo transcurrido desde el momento en que se obtuvo el empleo en la institución.	Tiempo de servicio a la institución: _____ Años.	El tiempo de servicio a la institución fue definido por el valor numérico entero para los años, proporcionados por el encuestado.
Antigüedad en el puesto	Cantidad de tiempo que el empleado tiene laborando en el puesto actual.	Antigüedad en el puesto: _____Años.	La antigüedad en el puesto estuvo definida por el valor numérico entero para los años, proporcionado por el encuestado.

Operacionalización de las variables

Variables	Definición conceptual	Definición instrumental	Definición operacional
Grado de cohesión de los equipos de trabajo	Totalidad de fuerzas que ayudan a unir en grupos a los empleados dentro de una organización siendo amistosos y apoyándose unos a otros en actividades para lograr metas y objetivos del grupo	<p>La escala de medición de la variable fue:</p> <p>1 = Pésimo(a) 2 = Muy malo(a) 3 = Malo(a) 4 = Regular 5 = Bueno(a) 6 = Muy bueno(a) 7 = Excelente</p> <p>Los ítems de medición para la variable cohesión de equipos de trabajo percibido fueron:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La calidad de las relaciones interpersonales entre jefes y subalternos. 2. La calidad de las relaciones interpersonales entre compañeros de trabajo. 3. El reconocimiento del trabajo por parte de los jefes. 4. El grado de motivación de los empleados para realizar sus tareas. 5. El grado de compromiso de los empleados con la misión institucional. 6. El sistema de comunicación institucional. 7. La igualdad de salarios entre hombres y mujeres o solteros(as) y casados (as). 8. El procedimiento de selección de personal. 9. El grado de calidad del liderazgo de los jefes de departamentos. 10. La calidad del ambiente físico de las áreas de trabajo. 11. El grado de calidad de las herramientas y/o equipos de trabajo. 12. El sistema de protección o seguridad en las áreas de trabajo. 13. El sistema de control o seguridad en el campus. 14. El nivel del sistema salarial (sueldos, prestaciones, salud, pensiones, etc.) 15. El plan de capacitación profesional en las áreas de trabajo. 16. El apoyo institucional para el logro de los objetivos personales. 17. Las oportunidades de ascensos. 18. La calidad de vida espiritual del personal institucional. 19. La observancia de las normas de conducta organizacionales. 20. La calidad moral del personal. 	<p>Para conocer el nivel del indicador grado de cohesión de equipos de trabajo percibido, se determinó por la sumatoria de los puntos acumulados en las respuestas de los veinte ítems, de la cual se obtuvo la media aritmética.</p> <p>Para las conclusiones la media aritmética de la escala instrumental se ubicó a la siguiente escala:</p> <p>1 = Pésimo(a) 2 = Muy malo(a) 3 = Malo(a) 4 = Regular 5 = Bueno(a) 6 = Muy bueno(a) 7 = Excelente</p>

Operacionalización de las variables

Variables	Definición conceptual	Definición instrumental	Definición operacional
Grado de calidad del clima laboral	Calidad del ambiente interno de la organización, que afecta ostensiblemente su comportamiento y relaciones interpersonales para el logro de los objetivos de la empresa	<p>La escala de medición de la variable fue:</p> <p>1 = Pésima(o) 2 = Muy mala(o) 3 = Mala(o) 4 = Regular 5 = Buena(o) 6 = Muy buena(o) 7 = Excelente</p> <p>Los ítems de medición para la variable clima laboral percibido fueron:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La actitud de los miembros para hacer sentir bien a un nuevo empleado. 2. El interés del jefe por integrar a las familias de los empleados en las actividades socio-espirituales. 3. La socialización fuera del horario laboral entre compañeros de trabajo. 4. La frecuencia de actividades de confraternización social. 5. El apoyo que se brinda a otro miembro del grupo cuando enfrenta conflictos laborales. 6. El apoyo que se brinda a otro miembro del grupo cuando enfrenta conflictos extra-laborales. 7. La participación de los miembros en la definición de los objetivos del departamento de trabajo. 8. La frecuencia de las juntas de trabajo. 9. La importancia que se da a los aportes personales para mejorar los procesos operativos. 10. El entusiasmo de los miembros del grupo para alcanzar los objetivos laborales. 11. La disposición de los miembros del grupo para cooperar en situaciones críticas de trabajo. 12. La disposición para el uso de distintivos del área de trabajo. 13. La participación de los miembros del grupo en la toma de decisiones importantes. 14. El interés por seguir perteneciendo al grupo de trabajo. 15. La capacidad de los miembros del grupo para realizar sus tareas. 16. La exigencia de los requisitos para ingresar a trabajar en ésta área. 17. La importancia del grupo en la estructura organizacional. 18. Las ventajas por pertenecer al grupo. 19. El fortalecimiento de la espiritualidad de los miembros del grupo de trabajo. 20. El desarrollo profesional de los miembros del grupo de trabajo. 	<p>Para conocer el nivel del indicador grado de calidad del clima laboral percibido, se determinó por la sumatoria de los puntos acumulados en las respuestas de los veinte ítems, de la cual se obtuvo la media aritmética.</p> <p>Para las conclusiones la media aritmética de la escala instrumental se ubicó a la siguiente escala:</p> <p>1 = Pésimo(a) 2 = Muy malo(a) 3 = Malo(a) 4 = Regular 5 = Bueno(a) 6 = Muy bueno(a) 7 = Excelente</p>

APÉNDICE G

OPERACIONALIZACIÓN DE LAS HIPÓTESIS NULAS

Operacionalización de hipótesis nulas

Hipótesis	Variables	Nivel de medición	Prueba estadística
H ₀ : No existe una relación significativa entre el grado de cohesión de los equipos de trabajo y el grado de calidad del clima laboral percibidos por los empleados de la UM.	<i>Dependiente</i> A. Grado de cohesión de equipos de trabajo percibido.	A. Métrica	Para la prueba de la hipótesis se usó la técnica de correlación de Pearson (r). El criterio de rechazo de la hipótesis nula fue para valores de significación $p \leq .05$
	<i>Dependiente</i> B. Grado de calidad del clima laboral percibido.	B. Métrica	
H ₁ : No existe una diferencia significativa en el grado de cohesión de los equipos de trabajo percibido por los empleados de la UM, según su género.	<i>Independiente</i> C. Género	C. Nominal	Para la prueba de la hipótesis se usó la prueba estadística <i>t</i> para muestras independientes. El criterio de rechazo de la hipótesis nula fue para valores de significación $p \leq .05$
	<i>Dependiente</i> A. Grado de cohesión de equipos de trabajo percibido.	A. Métrica	
H ₂ : No existe una diferencia significativa en el grado de cohesión de los equipos de trabajo percibido por los empleados de la UM, según la edad.	<i>Independiente</i> D. Edad	D. Ordinal	Para la prueba de la hipótesis se usó el procedimiento de análisis de varianza de un factor. El criterio de rechazo de la hipótesis nula fue para valores de significación $p \leq .05$
	<i>Dependiente</i> A. Grado de cohesión de equipos de trabajo percibido.	A. Métrica	
H ₃ : No existe una diferencia significativa en el grado de cohesión de los equipos de trabajo percibido por los empleados de la UM, según el nivel académico, puesto de trabajo y área de trabajo.	<i>Independiente</i> E. Nivel académico F. Puesto de trabajo G. Área de trabajo	E. Ordinal F. Nominal G. Nominal	Para la prueba de la hipótesis se usó la técnica de análisis de varianza factorial. El criterio de rechazo de la hipótesis nula fue para valores de significación $p \leq .05$
	<i>Dependiente</i> A. Grado de cohesión de equipos de trabajo percibido.	A. Métrica	
H ₄ : No existe una relación significativa entre el grado de cohesión de los equipos de trabajo percibido por los empleados de la UM y el tiempo de servicio a la institución.	<i>Dependiente</i> H. Tiempo de servicio a la institución	H. Métrica	Para la prueba de la hipótesis se usó la técnica de correlación de Pearson (r). El criterio de rechazo de la hipótesis nula fue para valores de significación $p \leq .05$
	<i>Dependiente</i> A. Grado de cohesión de equipos de trabajo percibido.	A. Métrica	
H ₅ : No existe una relación significativa entre el grado de cohesión de los equipos de trabajo percibido por los empleados de la UM y la antigüedad en el puesto de trabajo.	<i>Dependiente</i> I. Antigüedad en el puesto de trabajo	I. Métrica	Para la prueba de la hipótesis se usó la técnica de correlación de Pearson (r). El criterio de rechazo de la hipótesis nula fue para valores de significación $p \leq .05$
	<i>Dependiente</i> A. Grado de cohesión de equipos de trabajo percibido.	A. Métrica	

Operacionalización de hipótesis nula

Hipótesis	Variables	Nivel de medición	Prueba estadística
H ₆ : No existe una diferencia significativa en el grado de calidad del clima laboral percibido por los empleados de la UM, según su género.	<i>Independiente</i> C. Género	C. Nominal	Para la prueba de la hipótesis se usó la prueba estadística <i>t</i> para muestras independientes. El criterio de rechazo de la hipótesis nula fue para valores de significación $p \leq .05$
	<i>Dependiente</i> B. Grado de calidad del clima laboral percibido.	B. Métrica	
H ₇ : No existe una diferencia significativa en el grado de calidad del clima laboral percibido por los empleados de la UM, según su edad.	<i>Independiente</i> D. Edad	D. Ordinal	Para la prueba de la hipótesis se usó el procedimiento de análisis de varianza de un factor. El criterio de rechazo de la hipótesis nula fue para valores de significación $p \leq .05$
	<i>Dependiente</i> B. Grado de calidad del clima laboral percibido.	B. Métrica	
H ₈ : No existe una diferencia significativa en el grado de calidad del clima laboral percibido por los empleados de la UM, según el nivel académico, puesto de trabajo y área de trabajo.	<i>Independiente</i> E. Nivel académico F. Puesto de trabajo G. Área de trabajo	E. Ordinal F. Nominal G. Nominal	Para la prueba de la hipótesis se usó la técnica de análisis de varianza factorial. El criterio de rechazo de la hipótesis nula fue para valores de significación $p \leq .05$
	<i>Dependiente</i> B. Grado de calidad del clima laboral percibido.	B. Métrica	
H ₉ : No existe una relación significativa entre el grado de calidad del clima laboral percibido por los empleados de la UM y el tiempo de servicio en la institución.	<i>Dependiente</i> H. Tiempo de servicio a la institución	H. Métrica	Para la prueba de la hipótesis se usó la técnica de correlación de Pearson (<i>r</i>). El criterio de rechazo de la hipótesis nula fue para valores de significación $p \leq .05$
	<i>Dependiente</i> B. Grado de calidad del clima laboral percibido.	B. Métrica	
H ₁₀ : No existe una relación significativa entre el grado de calidad del clima laboral percibido por los empleados de la UM y la antigüedad en el puesto de trabajo.	<i>Dependiente</i> I. Antigüedad en el puesto de trabajo	I. Métrica	Para la prueba de la hipótesis se usó la técnica de correlación de Pearson (<i>r</i>). El criterio de rechazo de la hipótesis nula fue para valores de significación $p \leq .05$
	<i>Dependiente</i> B. Grado de calidad del clima laboral percibido.	B. Métrica	

APÉNDICE H

RESULTADOS DE LAS VARIABLES DEMOGRÁFICAS

Datos demográficos

Género

Estadísticos

Género

N	Válidos	211
	Perdidos	0

Género

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Femenino	96	45.5	45.5	45.5
	Masculino	115	54.5	54.5	100.0
	Total	211	100.0	100.0	

Edad

Estadísticos

Edad

N	Válidos	211
	Perdidos	0

Edad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	30 o menos	16	7.6	7.6	7.6
	31 - 40 años	58	27.5	27.5	35.1
	41 - 50 años	80	37.9	37.9	73.0
	51 o más	57	27.0	27.0	100.0
	Total	211	100.0	100.0	

Máximo nivel académico

Estadísticos

Máximo nivel académico

N	Válidos	211
	Perdidos	0

Máximo nivel académico

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Secundaria o técnica	10	4.7	4.7	4.7
Preparatoria	24	11.4	11.4	16.1
Licenciatura	62	29.4	29.4	45.5
Posgrado	115	54.5	54.5	100.0
Total	211	100.0	100.0	

Puesto o cargo que ocupa

Estadísticos

Puesto o cargo que ocupa

N	Válidos	211
	Perdidos	0

Puesto o cargo que ocupa

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Director(a)	15	7.1	7.1	7.1
Jefe de departamento o Coordinador	25	11.8	11.8	19.0
Docente	75	35.5	35.5	54.5
Empleado(a) de apoyo	96	45.5	45.5	100.0
Total	211	100.0	100.0	

Área de trabajo

Estadísticos

Área de trabajo

N	Válidos	211
	Perdidos	0

Área de trabajo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Académica	113	53.6	53.6	53.6
Financiera	25	11.8	11.8	65.4
Estudiantil	26	12.3	12.3	77.7
Administrativa	28	13.3	13.3	91.0
Rectoría o Desarrollo	19	9.0	9.0	100.0
Total	211	100.0	100.0	

Tiempo de servicio a la institución

Estadísticos

Tiempo de servicio a la institución

N	Válidos	211
	Perdidos	0
Media		14.8104
Desv. típ.		9.77811
Mínimo		1.00
Máximo		39.00

Tiempo de servicio a la institución

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1.00	5	2.4	2.4	2.4
	2.00	11	5.2	5.2	7.6
	3.00	10	4.7	4.7	12.3
	4.00	10	4.7	4.7	17.1
	5.00	8	3.8	3.8	20.9
	6.00	9	4.3	4.3	25.1
	7.00	6	2.8	2.8	28.0
	8.00	5	2.4	2.4	30.3
	9.00	6	2.8	2.8	33.2
	10.00	18	8.5	8.5	41.7
	11.00	7	3.3	3.3	45.0
	12.00	7	3.3	3.3	48.3
	13.00	3	1.4	1.4	49.8
	14.00	10	4.7	4.7	54.5
	15.00	11	5.2	5.2	59.7
	16.00	5	2.4	2.4	62.1
	17.00	5	2.4	2.4	64.5
	18.00	3	1.4	1.4	65.9
	19.00	3	1.4	1.4	67.3
	20.00	8	3.8	3.8	71.1
	21.00	8	3.8	3.8	74.9
	22.00	8	3.8	3.8	78.7
	23.00	3	1.4	1.4	80.1
	24.00	2	.9	.9	81.0
	25.00	8	3.8	3.8	84.8
	26.00	2	.9	.9	85.8
	27.00	1	.5	.5	86.3
	28.00	7	3.3	3.3	89.6
	29.00	2	.9	.9	90.5
	30.00	1	.5	.5	91.0
	31.00	3	1.4	1.4	92.4
	32.00	2	.9	.9	93.4
	33.00	5	2.4	2.4	95.7
	35.00	3	1.4	1.4	97.2
	36.00	1	.5	.5	97.6
	37.00	2	.9	.9	98.6
	38.00	1	.5	.5	99.1
	39.00	2	.9	.9	100.0
	Total	211	100.0	100.0	

Antigüedad en el puesto de trabajo

Estadísticos

Antigüedad en el puesto

N	Válidos	211
	Perdidos	0
Media		9.7773
Desv. típ.		8.52127
Mínimo		1.00
Máximo		41.00

Antigüedad en el puesto

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1.00	15	7.1	7.1	7.1
	2.00	19	9.0	9.0	16.1
	3.00	20	9.5	9.5	25.6
	4.00	18	8.5	8.5	34.1
	5.00	13	6.2	6.2	40.3
	6.00	9	4.3	4.3	44.5
	7.00	9	4.3	4.3	48.8
	8.00	14	6.6	6.6	55.5
	9.00	1	.5	.5	55.9
	10.00	26	12.3	12.3	68.2
	11.00	7	3.3	3.3	71.6
	12.00	8	3.8	3.8	75.4
	13.00	6	2.8	2.8	78.2
	14.00	6	2.8	2.8	81.0
	15.00	2	.9	.9	82.0
	16.00	3	1.4	1.4	83.4
	17.00	2	.9	.9	84.4
	18.00	1	.5	.5	84.8
	20.00	6	2.8	2.8	87.7
	21.00	5	2.4	2.4	90.0
	22.00	2	.9	.9	91.0
	23.00	1	.5	.5	91.5
	25.00	5	2.4	2.4	93.8
	27.00	1	.5	.5	94.3
	28.00	1	.5	.5	94.8
	29.00	1	.5	.5	95.3
	30.00	1	.5	.5	95.7
	31.00	1	.5	.5	96.2
	32.00	1	.5	.5	96.7
	33.00	2	.9	.9	97.6
	35.00	1	.5	.5	98.1
	37.00	1	.5	.5	98.6
	38.00	1	.5	.5	99.1
	39.00	1	.5	.5	99.5
	41.00	1	.5	.5	100.0
	Total	211	100.0	100.0	

APÉNDICE I

PRUEBAS DE HIPÓTESIS NULAS

Hipótesis nula principal

Cohesión de equipos de trabajo y calidad del clima laboral percibido

Correlaciones

		Clima laboral	Cohesión de equipos
Clima laboral	Correlación de Pearson	1	.803**
	Sig. (bilateral)		.000
	N	211	211
Cohesión de equipos	Correlación de Pearson	.803**	1
	Sig. (bilateral)	.000	
	N	211	211

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

Hipótesis nula 1

Cohesión de equipos de trabajo y género

Estadísticos de grupo

	Género	N	Media	Desviación típ.	Error típ. de la media
Cohesión de equipos	Femenino	96	5.1443	.91268	.09315
	Masculino	115	5.2617	.78417	.07312

Prueba *t* de muestras independientes

		Prueba de Levene para la igualdad de varianzas		Prueba T para la igualdad de medias						
									95% Intervalo de confianza para la diferencia	
		F	Sig.	T	Gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	Error típ. de la diferencia	Inferior	Superior
Cohesión de equipos	Se han asumido varianzas iguales	3.736	.055	-1.006	209	.316	-.11747	.11682	-.34777	.11283
	No se han asumido varianzas iguales			-.992	188.508	.323	-.11747	.11842	-.35107	.11614

Hipótesis nula 2

Cohesión de equipos de trabajo y edad

Descriptivos

Cohesión de equipos

	N	Media	Desviación típica	Error típico	Intervalo de confianza para la media al 95%		Mínimo	Máximo
					Límite inferior	Límite superior		
30 o menos	16	5.4531	1.18413	.29603	4.8221	6.0841	2.55	7.00
31 - 40 años	58	5.2095	.75187	.09872	5.0118	5.4072	2.85	6.80
41 - 50 años	80	5.0887	.93508	.10454	4.8807	5.2968	2.95	6.95
51 o más	57	5.3061	.66789	.08846	5.1289	5.4834	3.45	6.40
Total	211	5.2083	.84504	.05817	5.0936	5.3230	2.55	7.00

ANOVA

Cohesión de equipos

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	2.648	3	.883	1.240	.296
Intra-grupos	147.310	207	.712		
Total	149.958	210			

Hipótesis nula 3

Cohesión de equipos de trabajo y máximo nivel académico, cargo que ocupa y área de trabajo

Factores inter-sujetos

		Etiqueta del valor	N
Máximo nivel académico	1	Secundaria o técnica	10
	2	Preparatoria	24
	3	Licenciatura	62
	4	Posgrado	115
Puesto o cargo que ocupa	1	Director(a)	15
	2	Jefe de departamento o Director	25
	3	Docente	75
	4	Empleado(a) de apoyo	96
Área de trabajo	1	Académica	113
	2	Financiera	25
	3	Estudiantil	26
	4	Administrativa	28
	5	Rectoría o Desarrollo	19

Estadísticos descriptivos

Variable dependiente: Cohesión de equipos

Máximo nivel académico	Puesto o cargo que ocupa	Área de trabajo	Media	Desviación típica	N
Secundaria o técnica	Director(a)	Académica	5.9000	.	1
		Total	5.9000	.	1
	Jefe de departamento o Director	Estudiantil	5.5000	.	1
		Total	5.5000	.	1
	Empleado(a) de apoyo	Académica	4.9000	.	1
		Estudiantil	5.5400	.17464	5
		Administrativa	5.1500	.	1
		Rectoría o Desarrollo	5.6500	.	1
		Total	5.4250	.29032	8
	Total	Académica	5.4000	.70711	2
		Estudiantil	5.5333	.15706	6
		Administrativa	5.1500	.	1
		Rectoría o Desarrollo	5.6500	.	1
		Total	5.4800	.29646	10
Preparatoria	Jefe de departamento o Director	Financiera	5.2000	.	1
		Administrativa	5.1500	.70711	2
		Total	5.1667	.50083	3
	Empleado(a) de apoyo	Académica	5.7250	1.59099	2
		Financiera	5.5700	.76697	5
		Estudiantil	5.4700	.36332	5
		Administrativa	5.9625	.88307	8
		Rectoría o Desarrollo	3.4500	.	1
		Total	5.6095	.91277	21
	Total	Académica	5.7250	1.59099	2
		Financiera	5.5083	.70244	6
		Estudiantil	5.4700	.36332	5
		Administrativa	5.8000	.88286	10
		Rectoría o Desarrollo	3.4500	.	1
Total		5.5542	.87674	24	
Licenciatura	Director(a)	Administrativa	5.5500	.	1
		Total	5.5500	.	1
	Jefe de departamento o Director	Académica	5.7500	.	1
		Financiera	6.0500	.	1
		Administrativa	4.0500	.	1
		Total	5.2833	1.07858	3
	Docente	Académica	5.2346	.82219	13
		Rectoría o Desarrollo	6.1000	.	1
		Total	5.2964	.82310	14
	Empleado(a) de apoyo	Académica	4.9893	1.09723	14
		Financiera	5.1187	.63804	8

		Estudiantil	5.8300	.43243	5
		Administrativa	5.3000	1.17625	8
		Rectoría o Desarrollo	5.6667	.62550	9
		Total	5.3034	.91869	44
	Total	Académica	5.1304	.95388	28
		Financiera	5.2222	.67273	9
		Estudiantil	5.8300	.43243	5
		Administrativa	5.2000	1.11604	10
		Rectoría o Desarrollo	5.7100	.60544	10
		Total	5.3048	.88233	62
Posgrado	Director(a)	Académica	5.5562	.74567	8
		Administrativa	5.5000	.36056	3
		Rectoría o Desarrollo	5.8000	.28284	2
		Total	5.5808	.60227	13
	Jefe de departamento o Director	Académica	4.7364	.90335	11
		Financiera	5.3833	.22546	3
		Estudiantil	5.6833	1.00042	3
		Administrativa	4.7000	.	1
		Total	5.0000	.87313	18
	Docente	Académica	4.9920	.84728	56
		Estudiantil	5.4500	.42032	4
		Administrativa	3.4500	.	1
		Total	4.9967	.84882	61
	Empleado(a) de apoyo	Académica	4.9083	.70172	6
		Financiera	4.5357	.89801	7
		Estudiantil	5.2667	.71822	3
		Administrativa	5.1750	.10607	2
		Rectoría o Desarrollo	5.4500	.63246	5
		Total	4.9826	.76226	23
	Total	Académica	5.0068	.84623	81
		Financiera	4.7900	.84650	10
		Estudiantil	5.4650	.65194	10
		Administrativa	5.0000	.77190	7
Rectoría o Desarrollo		5.5500	.55603	7	
Total		5.0604	.82344	115	
Total	Director(a)	Académica	5.5944	.70686	9
		Administrativa	5.5125	.29545	4
		Rectoría o Desarrollo	5.8000	.28284	2
		Total	5.6000	.56379	15
	Jefe de departamento o Director	Académica	4.8208	.90966	12
		Financiera	5.4800	.36503	5
		Estudiantil	5.6375	.82196	4
		Administrativa	4.7625	.66128	4
		Total	5.0740	.82223	25
	Docente	Académica	5.0377	.84207	69
		Estudiantil	5.4500	.42032	4

	Administrativa	3.4500	.	1
	Rectoría o Desarrollo	6.1000	.	1
	Total	5.0527	.84677	75
Empleado(a) de apoyo	Académica	5.0283	.99405	23
	Financiera	5.0275	.83579	20
	Estudiantil	5.5556	.42665	18
	Administrativa	5.5579	.98478	19
	Rectoría o Desarrollo	5.4594	.78278	16
	Total	5.3036	.86317	96
Total	Académica	5.0571	.87815	113
	Financiera	5.1180	.78061	25
	Estudiantil	5.5519	.47843	26
	Administrativa	5.3625	.96116	28
	Rectoría o Desarrollo	5.5289	.73868	19
	Total	5.2083	.84504	211

Pruebas de los efectos inter-sujetos

Variable dependiente: Cohesión de equipos

Origen	Suma de cuadrados tipo III	Gl	Media cuadrática	F	Sig.
Modelo corregido	33.836 ^a	38	.890	1.319	.120
Intersección	939.623	1	939.623	1391.771	.000
N_academico	.975	3	.325	.481	.696
P_ocupa	3.173	3	1.058	1.567	.199
A_trabajo	5.037	4	1.259	1.865	.119
N_academico * P_ocupa	.928	6	.155	.229	.967
N_academico * A_trabajo	9.735	11	.885	1.311	.222
P_ocupa * A_trabajo	5.416	8	.677	1.003	.436
N_academico * P_ocupa * A_trabajo	1.476	3	.492	.729	.536
Error	116.122	172	.675		
Total	5873.613	211			
Total corregida	149.958	210			

a. R cuadrado = .226 (R cuadrado corregida = .055)

Hipótesis nula 4

Cohesión de equipos de trabajo y tiempo de servicio a la institución

Correlaciones

		Cohesión de equipos	Tiempo de servicio a la institución
Cohesión de equipos	Correlación de Pearson	1	-.098
	Sig. (bilateral)		.156
	N	211	211
Tiempo de servicio a la institución	Correlación de Pearson	-.098	1
	Sig. (bilateral)	.156	
	N	211	211

Hipótesis nula 5

Cohesión de equipos de trabajo y antigüedad en el puesto de trabajo

Correlaciones

		Cohesión de equipos	Antigüedad en el puesto
Cohesión de equipos	Correlación de Pearson	1	.018
	Sig. (bilateral)		.799
	N	211	211
Antigüedad en el puesto	Correlación de Pearson	.018	1
	Sig. (bilateral)	.799	
	N	211	211

Hipótesis nula 6

Clima laboral y género

Estadísticos de grupo

Género		N	Media	Desviación típ.	Error típ. de la media
Clima laboral	Femenino	96	5.0672	.80795	.08246
	Masculino	115	5.0935	.74776	.06973

Prueba de muestras independientes

	Prueba de Levene para la igualdad de varianzas	Prueba T para la igualdad de medias								
								95% Intervalo de confianza para la diferencia		
		F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	Error típ. de la diferencia	Inferior	Superior
Clima laboral	Se han asumido varianzas iguales	1.529	.218	-.245	209	.807	-.02629	.10724	-.23770	.18512
	No se han asumido varianzas iguales			-.243	195.944	.808	-.02629	.10799	-.23926	.18668

Hipótesis nula 7

Clima laboral y edad

Descriptivos

Clima laboral

	N	Media	Desviación típica	Error típico	Intervalo de confianza para la media al 95%		Mínimo	Máximo
					Límite inferior	Límite superior		
30 o menos	16	5.1156	1.07699	.26925	4.5417	5.6895	2.35	6.40
31 - 40 años	58	4.9034	.73823	.09693	4.7093	5.0976	2.70	6.55
41 - 50 años	80	5.0369	.82396	.09212	4.8535	5.2202	2.55	6.55
51 o más	57	5.3158	.57556	.07623	5.1631	5.4685	4.00	6.60
Total	211	5.0815	.77396	.05328	4.9765	5.1866	2.35	6.60

Prueba de homogeneidad de varianzas

Clima laboral

Estadístico de Levene	gl1	gl2	Sig.
3.336	3	207	.020

ANOVA

Clima laboral

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	5.146	3	1.715	2.943	.034
Intra-grupos	120.647	207	.583		
Total	125.793	210			

Comparaciones múltiples

Clima laboral

Games-Howell

(I) Edad	(J) Edad	Diferencia de medias (I-J)	Error típico	Sig.	Intervalo de confianza al 95%	
					Límite inferior	Límite superior
30 o menos	31 - 40 años	.21218	.28617	.879	-.5923	1.0166
	41 - 50 años	.07875	.28457	.992	-.7227	.8802
	51 o más	-.20016	.27983	.890	-.9934	.5931
31 - 40 años	30 o menos	-.21218	.28617	.879	-1.0166	.5923
	41 - 50 años	-.13343	.13373	.751	-.4815	.2146
	51 o más	-.41234*	.12332	.006	-.7342	-.0905
41 - 50 años	30 o menos	-.07875	.28457	.992	-.8802	.7227
	31 - 40 años	.13343	.13373	.751	-.2146	.4815
	51 o más	-.27891	.11957	.096	-.5900	.0321
51 o más	30 o menos	.20016	.27983	.890	-.5931	.9934
	31 - 40 años	.41234*	.12332	.006	.0905	.7342
	41 - 50 años	.27891	.11957	.096	-.0321	.5900

*. La diferencia de medias es significativa al nivel .05.

Hipótesis nula 8

Clima laboral y máximo nivel académico, puesto o cargo que ocupa y área de trabajo

Factores inter-sujetos

		Etiqueta del valor	N
Máximo nivel académico	1	Secundaria o técnica	10
	2	Preparatoria	24
	3	Licenciatura	62
	4	Posgrado	115
Puesto o cargo que ocupa	1	Director(a)	15
	2	Jefe de departamento o Director	25
	3	Docente	75
	4	Empleado(a) de apoyo	96
Área de trabajo	1	Académica	113
	2	Financiera	25
	3	Estudiantil	26
	4	Administrativa	28
	5	Rectoría o Desarrollo	19

Estadísticos descriptivos

Variable dependiente: Clima laboral

Máximo nivel académico	Puesto o cargo que ocupa	Área de trabajo	Media	Desviación típica	N
Secundaria o técnica	Director(a)	Académica	6.1000	.	1
		Total	6.1000	.	1
	Jefe de departamento o Director	Estudiantil	5.5500	.	1
		Total	5.5500	.	1
	Empleado(a) de apoyo	Académica	4.2000	.	1
		Estudiantil	5.2500	.40156	5
		Administrativa	4.9500	.	1
		Rectoría o Desarrollo	6.0000	.	1
		Total	5.1750	.58002	8
	Total	Académica	5.1500	1.34350	2
		Estudiantil	5.3000	.37947	6
		Administrativa	4.9500	.	1
		Rectoría o Desarrollo	6.0000	.	1
		Total	5.3050	.59463	10
Preparatoria	Jefe de departamento o Director	Financiera	4.3000	.	1
		Administrativa	5.5500	.70711	2
		Total	5.1333	.87797	3
	Empleado(a) de apoyo	Académica	5.2000	1.69706	2
		Financiera	5.6500	.74750	5
		Estudiantil	5.1200	.27295	5
		Administrativa	5.5750	.71164	8
		Rectoría o Desarrollo	4.3500	.	1
		Total	5.3905	.74458	21
	Total	Académica	5.2000	1.69706	2
		Financiera	5.4250	.86646	6
		Estudiantil	5.1200	.27295	5
		Administrativa	5.5700	.67049	10
Rectoría o Desarrollo		4.3500	.	1	
Total		5.3583	.74610	24	
Licenciatura	Director(a)	Administrativa	6.1500	.	1
		Total	6.1500	.	1
	Jefe de departamento o Director	Académica	5.9000	.	1
		Financiera	5.3000	.	1
		Administrativa	5.0000	.	1
		Total	5.4000	.45826	3
	Docente	Académica	5.0385	.77275	13

		Rectoría o Desarrollo	5.7500	.	1
		Total	5.0893	.76640	14
	Empleado(a) de apoyo	Académica	4.8786	.92169	14
		Financiera	4.8125	.54494	8
		Estudiantil	5.7900	.45470	5
		Administrativa	5.2000	.97797	8
		Rectoría o Desarrollo	5.3000	.58095	9
		Total	5.1148	.79975	44
	Total	Académica	4.9893	.84419	28
		Financiera	4.8667	.53502	9
		Estudiantil	5.7900	.45470	5
		Administrativa	5.2750	.91780	10
		Rectoría o Desarrollo	5.3450	.56591	10
		Total	5.1395	.77719	62
Posgrado	Director(a)	Académica	5.3687	.61641	8
		Administrativa	5.4500	.57663	3
		Rectoría o Desarrollo	5.3500	.21213	2
		Total	5.3846	.53127	13
	Jefe de departamento o Director	Académica	4.6045	.95222	11
		Financiera	5.6667	.45369	3
		Estudiantil	5.4000	.91652	3
		Administrativa	4.5000	.	1
		Total	4.9083	.93278	18
	Docente	Académica	4.9616	.77641	56
		Estudiantil	5.0500	.41433	4
		Administrativa	4.3000	.	1
		Total	4.9566	.75429	61
	Empleado(a) de apoyo	Académica	4.5167	.57764	6
		Financiera	4.6286	.96904	7
		Estudiantil	5.3000	.60828	3
		Administrativa	5.1000	.56569	2
		Rectoría o Desarrollo	5.1200	.94181	5
		Total	4.8348	.79807	23
	Total	Académica	4.9204	.79317	81
		Financiera	4.9400	.96084	10
		Estudiantil	5.2300	.59311	10
		Administrativa	5.0500	.62383	7
		Rectoría o Desarrollo	5.1857	.78194	7
		Total	4.9730	.77833	115
Total	Director(a)	Académica	5.4500	.62600	9
		Administrativa	5.6250	.58666	4
		Rectoría o Desarrollo	5.3500	.21213	2
		Total	5.4833	.55667	15

Jefe de departamento o Director	Académica	4.7125	.98191	12
	Financiera	5.3200	.67324	5
	Estudiantil	5.4375	.75208	4
	Administrativa	5.1500	.64936	4
	Total	5.0200	.85951	25
Docente	Académica	4.9761	.77063	69
	Estudiantil	5.0500	.41433	4
	Administrativa	4.3000	.	1
	Rectoría o Desarrollo	5.7500	.	1
	Total	4.9813	.75314	75
Empleado(a) de apoyo	Académica	4.7826	.87472	23
	Financiera	4.9575	.83576	20
	Estudiantil	5.3722	.47224	18
	Administrativa	5.3342	.79670	19
	Rectoría o Desarrollo	5.2281	.71740	16
	Total	5.1130	.78396	96
Total	Académica	4.9465	.81599	113
	Financiera	5.0300	.80648	25
	Estudiantil	5.3327	.50576	26
	Administrativa	5.3125	.75162	28
	Rectoría o Desarrollo	5.2684	.66817	19
	Total	5.0815	.77396	211

Pruebas de los efectos inter-sujetos

Variable dependiente:Clima laboral

Origen	Suma de cuadrados tipo III	Gl	Media cuadrática	F	Sig.
Modelo corregido	25.071 ^a	38	.660	1.127	.298
Intersección	926.813	1	926.813	1582.687	.000
N_academico	1.431	3	.477	.814	.488
P_ocupa	3.849	3	1.283	2.191	.091
A_trabajo	1.684	4	.421	.719	.580
N_academico * P_ocupa	3.098	6	.516	.882	.510
N_academico * A_trabajo	7.661	11	.696	1.189	.298
P_ocupa * A_trabajo	2.374	8	.297	.507	.850
N_academico * P_ocupa * A_trabajo	3.227	3	1.076	1.837	.142
Error	100.722	172	.586		
Total	5574.195	211			
Total corregida	125.793	210			

a. R cuadrado = .199 (R cuadrado corregida = .022)

Hipótesis nula 9

Clima laboral y tiempo de servicio a la institución

Correlaciones

		Clima laboral	Tiempo de servicio a la institución
Clima laboral	Correlación de Pearson	1	.003
	Sig. (bilateral)		.960
	N	211	211
Tiempo de servicio a la institución	Correlación de Pearson	.003	1
	Sig. (bilateral)	.960	
	N	211	211

Hipótesis nula 10

Clima laboral y antigüedad en el puesto de trabajo

Correlaciones

		Clima laboral	Antigüedad en el puesto
Clima laboral	Correlación de Pearson	1	.095
	Sig. (bilateral)		.171
	N	211	211
Antigüedad en el puesto	Correlación de Pearson	.095	1
	Sig. (bilateral)	.171	
	N	211	211

APÉNDICE J

RESULTADO DE LAS PREGUNTAS COMPLEMENTARIAS

Respuesta a la pregunta de investigación 1

Media aritmética del grado de cohesión de equipos de trabajo

Estadísticos descriptivos

	N	Media	Desv. típ.
Cohesión de equipos	211	5.2083	.84504
N válido (según lista)	211		

Estadísticos descriptivos

	N	Media	Desv. típ.
La capacidad de los miembros del grupo para realizar sus tareas.	211	5.7109	.88738
El desarrollo profesional de los miembros del grupo de trabajo.	211	5.4739	1.10971
La disposición de los miembros del grupo para cooperar en situaciones críticas de trabajo.	211	5.4645	1.08777
Las ventajas por pertenecer al grupo.	211	5.4645	1.01532
El interés por seguir perteneciendo al grupo de trabajo.	211	5.4502	1.00529
La actitud de los miembros para hacer sentir bien a un nuevo empleado.	211	5.3649	1.05763
El fortalecimiento de la espiritualidad de los miembros del grupo de trabajo.	211	5.3507	1.05118
La importancia del grupo en la estructura organizacional.	211	5.3412	1.20204
El entusiasmo de los miembros del grupo para alcanzar los objetivos laborales.	211	5.2938	.98024
La exigencia de los requisitos para ingresar a trabajar en ésta área.	211	5.2891	1.10273
La participación de los miembros en la definición de los objetivos del departamento de trabajo.	211	5.1991	1.10764
La frecuencia de las juntas de trabajo.	211	5.1801	1.11089
La participación de los miembros del grupo en la toma de decisiones importantes.	211	5.1469	1.16383
La importancia que se da a los aportes personales para mejorar los procesos operativos.	211	5.1280	1.13294
El apoyo que se brinda a otro miembro del grupo cuando enfrenta conflictos extra-laborales.	211	5.0379	1.22221
El interés del jefe por integrar a las familias de los empleados en las actividades socio-espirituales.	211	5.0332	1.32874
La disposición para el uso de distintivos del área de trabajo.	211	5.0190	1.18708
El apoyo que se brinda a otro miembro del grupo cuando enfrenta conflictos laborales.	211	5.0000	1.24595
La socialización fuera del horario laboral entre compañeros de trabajo.	211	4.6825	1.46015
La frecuencia de actividades de confraternización social.	211	4.5355	1.40490
N válido (según lista)	211		

Respuesta a la pregunta de investigación 2

Media aritmética del grado de calidad del clima laboral percibido

Estadísticos descriptivos

	N	Media	Desv. típ.
Clima laboral	211	5.0815	.77396
N válido (según lista)	211		

Estadísticos descriptivos

	N	Media	Desv. típ.
La calidad de las relaciones interpersonales entre compañeros de trabajo.	211	5.5450	.82900
La calidad de las relaciones interpersonales entre jefes y subalternos.	211	5.4834	.96780
El grado de calidad de las herramientas y/o equipos de trabajo.	211	5.3839	1.00926
El grado de compromiso de los empleados con la misión institucional.	211	5.3555	1.00556
La calidad del ambiente físico de las áreas de trabajo.	211	5.3412	.91919
El sistema de comunicación institucional.	211	5.2559	1.00518
El apoyo institucional para el logro de los objetivos personales.	211	5.2275	1.20925
El grado de motivación de los empleados para realizar sus tareas.	211	5.1943	1.03056
El grado de calidad del liderazgo de los jefes de departamentos.	211	5.1943	1.05341
La calidad moral del personal.	211	5.1517	1.08923
El plan de capacitación profesional en las áreas de trabajo.	211	5.1422	1.11640
El sistema de protección o seguridad en las áreas de trabajo.	211	5.1327	1.06074
La calidad de vida espiritual del personal institucional.	211	5.0900	1.17775
El reconocimiento del trabajo por parte de los jefes.	211	5.0900	1.24075
El nivel del sistema salarial (sueldos, prestaciones, salud, pensiones, etc.)	211	5.0664	1.16511
La observancia de las normas de conducta organizacionales.	211	4.9953	1.15263
El sistema de control o seguridad en el campus.	211	4.7109	1.17385
Las oportunidades de ascensos.	211	4.6209	1.38645
El procedimiento de selección de personal.	211	4.4739	1.32127
La igualdad de salarios entre hombres y mujeres o solteros(as) y casados (as).	211	4.1754	1.58341
N válido (según lista)	211		

LISTA DE REFERENCIAS

- Baguer Alcalá, A. (2005) *¡Alerta! Descubre de forma sencilla y práctica los problemas graves de tu empresa, sus vías de agua*. Madrid, España: Díaz de Santos.
- Balaguer, I., Castillo, I., Moreno, Y., Garrigues, V. y Soriano, L. (2004). El clima motivacional y la cohesión en equipos de fútbol. *Encuentros en Psicología Social*, 2(1), 152-156.
- Barrutia Arregi, I., Beitia, I., González, B., Leza, N., Sagasta, A., Martínez, S., Arcaute, ...Gallardo, M. (2003) *Aportaciones metodológicas a la cohesión de equipos sometidos a desgaste emocional*. *Trastornos Adictivos*, 5(2), 114-29.
- Bruke, W. (1998). *Desarrollo Organizacional. Punto de vista normativo*. México: SITESA.
- Brunet, L. (2004). *El clima de trabajo en las organizaciones*. México: Trillas.
- Casales F., J. C., Ortega Malagón, Y. y Romillo Rodríguez, M. D. (2000). Clima organizacional y fluctuación laboral en una institución financiera. *Revista de Psicología*, 17(3), 288-296.
- Carron, A. V. y Brawley, L. R. (2000). Cohesion: conceptual and measurement issues. *Small Group Research*, 31(1), 89-106.
- Chiang, M. M., Nuñez, A. y Huerta, P. C. (2005). Efecto del clima organizacional en la autoeficacia de los docentes de instituciones de educación superior. *Horizontes empresariales*, 4(1), 61-74.
- Chiang Vega, M. M., Salazar Botello, C. M. y Núñez Partido, A. (2007). Clima organizacional y satisfacción laboral en un establecimiento de salud estatal: Hospital tipo 1. *Theoria*, 16(2), 61-76.
- Chiang, M., Núñez, A., Martín, M. J. y Salazar, M. (2010). Compromiso del trabajador hacia su organización y la relación con el clima organizacional: un análisis de género y edad. *Panorama Socioeconómico*, 28(40), 92-103.
- Chiavenato, I. (2004). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. México: International Thompson.
- Criado García-Legaz, F. y Vázquez Sánchez, A. (1999). *Manual de calidad en la gestión: aplicaciones al ámbito universitario*. Sevilla, España: Universidad de Sevilla.
- Cortés Jiménez, N. M. (2009). *Diagnóstico del clima organizacional. Hospital Dr. F. Nachón*. Tesis de Maestría en Salud Pública, Veracruz, México.

- Cox, R. (2009). *Psicología del deporte conceptos y aplicaciones*. Madrid: Médica Panamericana.
- Daft, R. L. y Marcic, D. (2004). *Administración*. (6ta. ed.). México: Thomson.
- Daft, R. L. y Marcic, D. (2006). *Introducción a la administración*. México: Thomson.
- Daft, R. L. (2007). *Teoría y diseño organizacional*. México: Learning.
- Edel Navarro, R., García Santillán, A. y Casiano Bustamante, R. (2007). *Clima y compromiso organizacional*. Veracruz, México: Universidad Veracruzana.
- Fernández Aguirre, T. (2007). *Distribución del conocimiento escolar: clases sociales, escuelas y sistema educativo en América Latina*. México: Centro de estudios sociológicos.
- Fuster-Fraba Fernández, F. (2007). *Retos laborales de nuevo milenio*. Madrid, España: Fernando Fuster-Fabra.
- Gan, F. y Berbel, G. (2007). *Manual de recursos humanos: 10 programas para la gestión y el desarrollo del factor humano en las organizaciones actuales*. Barcelona: UOC.
- Galarsi, M. F. y Marrau, C. (2007). La influencia del entorno laboral en el personal no docente de la Universidad Nacional de San Luis. *Fundamentos en Humanidades*, 8(2), 165-182.
- García, I. (2006). *La formación del clima psicológico y su relación con los estilos de liderazgo*. Tesis doctoral, Universidad de Granada, Granada, Andalucía, España.
- Gamero, N. (2008). *El clima afectivo en equipos de trabajo: antecedentes y consecuencias*. Tesis doctoral, Universidad de Valencia, Valencia, España.
- Garza Puente, D. (2010). *El clima organizacional en la dirección general de ejecución de sanciones de la secretaría de seguridad pública en Tamaulipas*. Tesis de Maestría en dirección empresarial, Universidad Autónoma de Tamaulipas, Ciudad Victoria, Tamaulipas, México.
- González Szymanski, M. F. y Sosa Cázares, L. A. (2003). *Análisis del clima laboral de la tesorería general de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla*. Tesis de Licenciatura en Administración de Empresas, Universidad de las Américas Puebla, Cholula, Puebla, México. Recuperado de: http://Catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/gonzalez_s_mf/índice.html

- Gonzales Vega, A. M. del C. (2006) *La cohesión en el clima organizacional en la empresa DIMSA*. Tesis para optar la Licenciatura en Administración, Universidad Autónoma Metropolitana, México, D.F., México.
- Grajales, T. (2004). *Como elaborar una propuesta de investigación*. Montemorelos, México: Publicaciones Universidad de Montemorelos.
- Grande Esteban, I. y Abascal Fernández, E. (2009). *Fundamentos y técnicas de investigación comercial*. (10ª ed.). Madrid, España. ESIC.
- Hayes, N. (2002). *Dirección de equipos de trabajo. Una estrategia para el éxito*. Madrid, España: International Thomson.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P. (2006). *Metodología de la investigación*. (4ta. ed.). México: McGraw Hill.
- Heuzé, J. P., Raimbault, N. y Fontayne, P. (2006). Relationships between cohesion, collective efficacy, and performance in professional basketball teams: An examination of mediating effects. *Journal of Sports Sciences*, 24(1), 59-68.
- Interactive Training Advanced Computer Applications. (2006). *Prevención de riesgos derivados de la organización y la carga de trabajo*. Barcelona: CEAC.
- Iturbide, L. M., Elosua, P. y Yanes, F. (2010). Medida de la cohesión en equipos deportivos. Adaptación al español del Group Environment Questionnaire (GEQ). *Psicothema*, 22(3), 482-488.
- Ivancevich, J.M., Konopaske, R. y Mattenson, M.T. (2006). *Comportamiento organizacional*. México: McGraw Hill.
- Latorre Estrada, E. (1996). *Teoría general de sistemas. Aplicada a la solución integral de problemas*. Santiago de Cali. España: Universidad del Valle.
- León, O. y Montero, I. (2003). *Métodos de investigación en psicología y educación*. Madrid: McGraw Hill.
- Lerma González, H. D. (2004). *Metodología de la investigación: propuesta, anteproyecto y proyecto*. (2da. ed.). Bogotá: ECOE.
- Naghi Namakforoosh, M. (2005). *Metodología de la investigación*. (2da. ed.). México: Limusa.
- Méndez Álvarez, C. E. (2006). *Clima organizacional en Colombia IMCOC: un método de análisis para su intervención*. Colombia: Centro editorial Universidad del Rosario.

- Olaz Capitán, A. J. (2009). Definición de un modelo de clima laboral basado en la gestión por competencias. *Papers*, 91, 193-201.
- Palma, S. (2000). Motivación y clima laboral en el personal de entidades universitarias. *Revista de investigación en Psicología*, 3(1).
- Picazo, C., Zornoza, A. y Peiró, J. M. (2009). Los procesos de participación social y participación orientada a la tarea y el aprendizaje como antecedentes de la cohesión grupal. Una perspectiva longitudinal. *Psicothema*, 21(2), 274-279.
- Puchol, L. (2007). *Dirección y gestión de recursos humanos*. (7ª ed.) Madrid: Díaz de Santos.
- Raymond, R. M. (1995). *The relationship between team success and within-group differences in group cohesion*. Thesis of Master of Arts (Education), McGill University, Montreal, Quebec, Canada.
- Ramírez Luz, R. (2005). *Gestión del desarrollo de sistemas de telecomunicación e informáticos*. Madrid: Paraninfo.
- Ramzaninezhad, R., Keshtan, M. H., Shahamat, M. D. y Kordshooli, S. S. (2009). The relationship between collective efficacy, group cohesion and team performance in professional volleyball teams. *Brazilian Journal Biomotricity*, 3(1), 31-39.
- Robbins, S. P. (1996). *Comportamiento organizacional. Teoría y práctica*. México: Prentice-hall Hispanoamérica.
- Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson Educación.
- Rodríguez, L. del P. (1999). *Comunicación de empresa en entornos turbulentos*. Madrid: ESIC.
- Rodríguez Fernández, A., Díaz Bretones, F., Fuertes Martínez, F., Martín Quirós, M., Montalbán Peregrín, M., Sánchez Santa-Bárbara, E. y Zarco Martín, V. (2004). *Psicología de las organizaciones*. Barcelona: UOC.
- Rodríguez Valencia, J. (2006). *Dirección moderna de las organizaciones*. México: Thomson.
- Rojas Soriano, R. (2002). *Investigación social: teoría y praxis*. México: Plaza y Valdez folios universitarios.
- Rosas P., C. C. (2000). *Indicadores de cohesión grupal a considerar para su diagnóstico*. Acta odontológica Venezolana, 39(2). Recuperado de: http://www.actaodontologica.com/ediciones/2001/2/indicadores_cohesion_grupal.asp

- Ruiz Morales, A. y Morillo Zarate, L. E. (2004). *Epistemología clínica: investigación clínica aplicada*. Bogotá: Médica Panamericana.
- Sánchez, J. C. y Yurrebaso, A. (2009). Group cohesion: Relationships with work team culture. *Psicothema*, 21(1), 97-104.
- Sandoz, M. (1984). *The tom-walker*. New York: Dial Press.
- Sarrazin, P., Guillet, E. y Cury, F. (2001). The effect of coach's task –and ego- involving climate on the changes in perceived competence, relatedness, and autonomy among girl handballers. *European Journal of Sport Science*, 1(4), 1-9.
- Serrano González, I. (2002). *La educación para el siglo XXI: comunicación y salud*. (2da. ed.). Madrid: Días de Santos.
- Silva Arciniega, M. del R. y Brain Calderón, M. L. (2006). *Validez y confiabilidad del estudio socioeconómico*. Serie uno. México: Formación gráfica.
- Stoner, J. A. F., Freeman, R. E. y Gilbert Jr., D. R. (1996). *Administración*. (6ta. ed.). México: Pearson Educación.
- Stuart, G. W. y Laraia M. T. (2006). *Enfermería psiquiátrica: principios y práctica*. Madrid: Elsevier.
- Tamayo y Tamayo, M. (2004). *El proceso de la investigación científica*. (4ta. Ed.). México: Limusa.
- Tamayo y Tamayo, M. (2006). *Diccionario de la investigación científica*. México: Noriega.
- Tomas-Sábado, J. (2009). *Fundamentos de bioestadística y análisis de datos para enfermería*. Barcelona: Universidad Autónoma de Barcelona.
- Urcola Tellería, J. L. (2008). *Dirigir personas: fondo y formas*. (5ta.ed.). Madrid: ESIC.
- Umaña Montero, E. (2007). *Prácticas organizacionales y técnicas de entrevista en la gestión del potencial humano*. San José, Costa Rica: EUNED.
- Vallejo Garcelán, C. (2008). *Guía para la conciliación de la vida profesional y personal en pymes*. España: Fundación EOI.
- Weinberg, R. S. y Gould, D. (2010). *Fundamentos de la psicología del deporte y del ejercicio físico*. Madrid: Médica Panamericana.

White, E. (1955). *Patriarcas y Profetas*. Mountain View, CA: Publicaciones Interamericanas.

White, E. (2005). *Consejos para los maestros, padres y alumnos*. México: APIA.