



Revista Gestión y Administración
para el Desarrollo

ISSN: En trámite

revistagad@unizacatecas.edu.mx

Unidad Académica de Contaduría
y Administración

Universidad Autónoma de
Zacatecas "Francisco García
Salinas"

Carmona, E. A., Chávez Chairez, R, y Palomo Juárez,
S. H. (2021). Factores integrantes y relaciones del clima
organizacional de la Unidad Académica de Economía de
la Universidad Autónoma de Zacatecas. *Revista Gestión y
Administración para el Desarrollo*, 1(0), 129-160.



Factores integrantes y relaciones del clima organizacional de la Unidad Académica de Economía de la Universidad Autónoma de Zacatecas

Eduardo Alejandro Carmona*, Rubén Chávez Chairez**
y Sergio Humberto Palomo Juárez***

Resumen: El presente trabajo realiza un análisis de trece factores que se han definido como fundamentales dentro del clima organizacional y se han aplicado en la Unidad Académica de Economía de la Universidad Autónoma de Zacatecas en el año 2019. El objetivo del trabajo es identificar cuáles factores tienen más relación entre sí, para buscar áreas de mejora en la organización. El trabajo se aplicó a 101 personas representativas de esta Unidad Académica, entre alumnos, docentes y trabajadores no académicos. Se distribuyeron las encuestas en alumnos de diferentes semestres y entre docentes de diversas áreas, asignaturas y programas; intentando mantener la mayor pluralidad posible para que los resultados sean representativos de toda la Facultad. Los diferentes estudios realizados parten del análisis

de frecuencias, posteriormente se aplica un análisis de correlación de Spearman y se termina con uno factorial que permite identificar los grupos que tienen mejor influencia entre las variables involucradas. Los resultados muestran que existen dos grupos de variables que influyen más en la definición del clima organizacional: por un lado, podemos destacar las variables "motivación" y "liderazgo", que permiten dar cuenta de algunas condiciones que se pueden mejorar a través de un movimiento de éstas y, por el otro, la forma en que está estructurada la organización, pues se percibe de manera general que la estructura organizativa influye en otras variables como la parte física. Otra variable es "vinculación", ya que los docentes indican que no se realiza de la mejor manera posible.

Palabras Clave: Clima Organizacional, Universidad, Motivación, Liderazgo.

Abstract: This work analyzes thirteen fundamental within the Organizational factors that have been defined as fun- behavior and have been applied in the

* Universidad Autónoma de Zacatecas. Email: alexcar2001@hotmail.com

** Universidad Autónoma de Zacatecas. Email: rubenchavez_chairez@hotmail.com

*** Universidad Autónoma de Zacatecas. Email: hpalomo@uaz.edu.mx





Factores integrantes y relaciones del clima organizacional

Unidad Académica de Economía of the Universidad Autónoma de Zacatecas in 2019. The objective is to identify which of the factors have more relation to each other, to look for areas of improvement in the organization. A survey was applied to 101 people representing this academic unit as students, teachers and non-academic workers. Surveys were distributed to students of different semesters and among teachers from different areas, subjects and programs; trying to maintain the greatest plurality as possible, so the results are representative of the entire Faculty. The different studies carried out start from the frequency analysis, a Spearman correlation analysis is subsequently applied and a factor analysis is completed,

this will allow the identification of the groups that have the best influence between the variables or factors involved. The results show that there are two groups of variables that have an important influence on the definition of the Organizational climate: on the one hand, we can highlight the variables "motivation" and "leadership", that allow us to account for some conditions that can be improved through a movement of these; on the other hand, the way in which the organization is structured, as it is perceived in a way. In general, the organizational structure influences other variables such as the physical part. Another variable with surprising results is "linking" as teachers mention that it is not done in the best possible way.

Key Words: Organizational behavior, University, Motivation, Leadership.

INTRODUCCIÓN

En la Universidad Autónoma de Zacatecas "Francisco García Salinas" (UAZ) comenzaron a realizarse una serie de investigaciones en las que se pretendió analizar las relaciones existentes entre los individuos para saber cómo son las condiciones que definen de manera regular su propio clima organizacional. Los autores de este trabajo han iniciado con el estudio en la Unidad Académica de Contaduría y Administración y han hecho comparaciones con respecto a otras organizaciones similares y diferentes. Lo más importante es el desarrollo de un método que permite identificar cómo se presentan estas circunstancias y cómo están relacionadas entre sí (Carmona, Chávez y Palomo 2014).

El clima organizacional ha sido estudiado por diferentes autores desde mediados de los años cincuenta del siglo pasado





Carmona / Chávez Chairez / Palomo Juárez

y cada uno de ellos ha logrado incorporar a su estudio alguna condición más que la de sus predecesores, para así convenir a la identificación de ideas que hacen que se pueda describir con mayor amplitud cómo se encuentran las organizaciones de estudio.

El presente trabajo pretende utilizar el método de análisis desarrollado por los investigadores que han ido modificando paulatinamente los cuestionarios para que sean más certeros y los análisis reflejen de una mejor manera cómo se relacionan las diferentes variables.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la Unidad Académica de Economía de la UAZ (UAE) están preocupados por las condiciones que prevalecen entre los integrantes de la misma. De contar con un clima organizacional no agradable al interior, se pueden tener rencillas u obstáculos que impidan el buen funcionamiento de la organización, de manera tal, que la directora ha visto la posibilidad de que se realice un análisis de las circunstancias que hacen que los diferentes factores que componen la UAE puedan ser estudiados, y así, se le presente alguna estrategia en la que puedan aplicar acciones correctivas que modifiquen la conducta y los resultados de sus miembros.

El hecho de tener esta información permitirá tomar decisiones que muevan el contexto y permitan mejorar la organización, con el objetivo de que tienda a ser más eficiente mediante una dinámica sobre sí misma en la mejora continua.

Bajo estas premisas se plantea la siguiente pregunta: ¿cuáles son los factores favorables encontrados al medir el clima organizacional en la Unidad Académica de Economía de la Universidad Autónoma de Zacatecas?





OBJETIVO

Determinar el clima organizacional de la Unidad Académica de Economía de la UAZ para identificar los componentes favorables.

HIPÓTESIS

El clima organizacional de la Unidad Académica de Economía es favorable en la mayoría de sus factores integrantes.

REVISIÓN DE LA LITERATURA

Algunos autores de la institución que se estudia han hecho investigaciones al respecto y han localizado que el clima organizacional que se ha podido medir en alguna de las facultades de esta universidad es positivo, pues así lo muestra una publicación. Se han localizado algunas relaciones directas desde los diversos factores (variables) entre sí y con condicionantes favorables para el crecimiento de la organización de estudio (Carmona, Chávez y Palomo, 2014).

Clima organizacional es, según los autores Forehand y Gilmer (1964): “el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influyen en el comportamiento de las personas que la forman”.

Si se estudian algunos de los factores que dan origen al tratado del clima organizacional, podemos localizar condiciones que promueven esta idea de una manera favorable. De esta situación es posible encontrar que el factor psicológico contribuye de manera especial al aportar condiciones individuales que afectan el colectivo, así lo expresan Bond y Smith (2018); además, en el estudio que hacen toman en cuenta muchas con-





Carmona / Chávez Chairez / Palomo Juárez

diciones multiculturales, raciales y de género entre otras, y destacan que la cultura es el factor más destacable de las personas en la organización.

Oscar Lozano (2007) hace un estudio acerca de cómo es que el ambiente físico tiene influencia en los diversos componentes de la organización. Destaca que llegó a ser tan importante que logró ser parte de la planeación estratégica de la organización, generando condiciones naturales para la buena concepción del clima organizacional.

Se han intentado estudiar algunas condiciones que permitan describir cómo es que las circunstancias personales influyen en la organización. Lutz von Rosenstiel, desde Alemania, hace una descripción donde explica qué una situación multifactorial puede ser metafísica, psicológica, multimetodológica, y puede hacer difícil este estudio. Concluye diciendo que lo que destaca en el clima organizacional son las actitudes de los empleados que se encuentran muy bien documentadas (von Rosenstiel, 2011).

Los autores Amado y Brasil realizaron a principios de los noventa un estudio que hacía una comparación de las condiciones de trabajo en empresas brasileñas, las confrontaron con empresas francesas y destacaron que las condiciones diferenciadoras en ambas radicaban en la sociabilidad de ambas culturas. Mencionan que, a pesar de ser sociedades católicas, los niveles de ayuda distan de una sociedad a otra, generando condiciones favorables en las organizaciones (Amado y Basil, 1991).

Para identificar de una manera más agradable cómo la estructura de las instituciones tiene que ver con el clima organizacional, se realizó un estudio acerca de las condiciones en las que la estructura incide en este concepto administrativo y se encontró que la percepción de cambio en el clima lo tienen más identificado las personas que ocupan puestos más altos en la



*Factores integrantes y relaciones del clima organizacional*

organización y, en menor medida, aquéllos en los que el tramo de control administrativo es lo suficientemente grande como para que influyera en las decisiones de los jefes (Blankenship y Miles, 1968).

Aunque parece lógico, es importante pensar que la atención organizacional procede del proceso de comunicación, por lo que resulta fácil suponer que entre mejor sea la comunicación en la organización, existirá un mejor clima organizacional. Esta condición parte de que la comunicación fomenta la organización, siempre y cuando se tenga una comunicación localizada y diálogo, condiciones fundamentales para el desarrollo organizacional (Gómez, 2018).

Gerpott y su equipo de trabajo hacen un estudio que relaciona el liderazgo con las condiciones de la organización. Destacan que si se cuenta con líderes que provengan de fuera de la organización, o que los líderes hayan sido capacitados para ejercer estas acciones, los resultados son mejores y es posible lograr de manera más fácil los objetivos que se plantea la organización (Gerpott, Van Quaquebeke, Schlamp y Voelpel, 2019).

Las organizaciones se ven modificadas por la inclusión de la tecnología en ellas. Existen cambios que se dan a la velocidad de la luz, en opinión de Paludi y sus colaboradores. Estos cambios tendrán que estar respaldados por un contrapeso basado en los valores éticos que deben balancear las maneras en que la tecnología cambia la organización, pero siempre respondiendo a lo que se espera en un principio de ella (Paludi, Cox y Rogers, 2019).

Aunque la motivación puede ser vista como una forma de modelar las condiciones existentes en las organizaciones, es posible determinar que sea una modificación de la conducta de los integrantes, es decir, la motivación se convierte en una condición local que permite modificar el clima personal y, por





Carmona / Chávez Chairez / Palomo Juárez

lo tanto, mejorar el clima general de la organización (Broedling, 1977).

Las organizaciones existen porque dan servicio a algunas otras, de manera tal que existe un proceso de vinculación o liga entre los procesos internos con las intenciones o resultados con lo que se localiza al exterior. En China se realizaron algunos estudios entre estas dos situaciones y se encontró que “el vínculo que permite que se dé esta relación de la mejor manera es el apego a las normas, a los procedimientos justos y al involucramiento de los integrantes de la organización en los procesos” (Mo y Shi, 2017).

Se ha encontrado que si los valores de la organización son parecidos a los de los individuos pueden influir en los resultados, tanto de la organización como del clima organizacional, por lo que resulta muy importante estudiar de manera más específica cómo se relacionan los valores de los individuos y los de las organizaciones (Sharma, 2018; Valadez, 2015).

Para que la organización avance debidamente debe de contar con objetivos adecuados, en los que se determine el rumbo que quiere tomar o el que le espera a sus integrantes. Un estudio realizado en Australia cuenta cómo las condiciones pueden permitir que los integrantes favorezcan o no las medidas que se han alcanzado en el clima organizacional de la institución. Menciona que los objetivos a largo plazo y la misión son condiciones fundamentales y no se deben dejar de lado, así como la manera de implementar los objetivos en los diferentes niveles de la organización y, sobre todo, la implementación de objetivos a nivel personal (Gagné, 2018).

Finalmente, se ha podido determinar que las decisiones son un factor muy importante en la definición de la organización, con éstas se puede moldear el clima de acuerdo a circunstancias que le sean favorables o no. Algunos investigadores, como





Factores integrantes y relaciones del clima organizacional

Ryan y Holbrock desde la década de los ochenta, decidieron comenzar a abordar las situaciones y han determinado que las decisiones pueden llevar hacia un conflicto, y el factor mediador entre estas condiciones es definitivamente el tiempo (Ryan y Holbrook, 1982).

MÉTODO

Para poder obtener la información de análisis se tomó el cuestionario desarrollado por los autores, mismo que se ha aplicado en diferentes escenarios, entre ellos, la Unidad Académica de Contaduría y Administración de la UAZ y la Pontificia Universidad Católica de Minas Gerais en Brasil, lo que hace que sean más confiables las respuestas otorgadas. El análisis que se realiza es más sólido por haber sido expuesto en diferentes congresos de investigadores y retroalimentado por los asistentes a los mismos (Carmona *et al.*, 2014).

El cuestionario consta de 14 secciones: la primera está integrada por datos generales y las restantes consisten en los factores que conforman el clima organizacional. En total, se tienen 134 reactivos, cuyas opciones de respuesta están basadas en una escala de Likert; estas condiciones permiten medir lo expresado por Carmona, Chávez y Palomo (2014).

Se aplicó un cuestionario a 101 integrantes de la Unidad Académica de Economía, en el cual se solicitó que lo contestaran en el tiempo que les fuera más conveniente, iniciando por los docentes y una pequeña muestra de estudiantes y trabajadores de la misma. El método utilizado para la aplicación de los cuestionarios fue aleatorio simple, y fue conducido por personal de la Dirección de la escuela, apoyado en ocasiones por estudiantes que fueron supervisados. El resultado se presenta en la Tabla 1.





Tabla 1. Distribución de la Muestra

Sector	Frecuencia	Porcentaje
Estudiantes	60	59.4
Docentes	24	23.8
Administrativos	17	16.8
Total	101	100

Fuente: Elaboración propia.

La forma de estudiar los datos obtenidos es el análisis de frecuencias para ver qué características contienen los diferentes factores que componen el clima organizacional, posteriormente se realiza un análisis de las correlaciones más importantes que se presentan entre sí y finalmente se aplica un análisis factorial que permite identificar cuáles de los factores expresados generan más carga en la identificación de los principales decisores en la definición del clima organizacional de la institución en cuestión.

El análisis de los datos se realiza tomando en cuenta el orden de los factores que presentan en su modelo de análisis los autores en investigaciones previas, por lo que el orden obedece a condiciones en las que aparecen en el cuestionario aplicado (Carmona *et al*, 2014; Valadez, 2015).

RESULTADOS

Datos generales

El cuestionario se aplicó a 101 integrantes de la Unidad Académica de Economía de los cuales los porcentajes de integración son 59.4% estudiantes, 23.7% docentes y 16.8% trabajadores administrativos. El 43% son hombres y el 44% son mujeres, un porcentaje de 13% decidió no expresar su género.



Factores integrantes y relaciones del clima organizacional

*Revisión general del clima organizacional
en la Unidad Académica de Economía*

Para la revisión general del clima organizacional en la Unidad Académica de Economía se presenta la Figura 1. En ella se observa cómo los valores promedio oscilan de 3.0 a 3.5, de una escala de 1 a 5; lo que da una idea de que las condiciones generales no son tan agradables como se desea. El mayor valor está en el tercer cuadrante que tiene que ver con las condiciones de los individuos como personas y la condición más baja con aquella que tiene que ver con el proceso de la tecnología.



Figura 1. Clima Organizacional UAE.

Para los estudiantes (Figura 2) la parte más débil se localiza en la estructura organizacional mientras que el factor más fuerte está en los valores y los objetivos.



Carmona / Chávez Chairez / Palomo Juárez

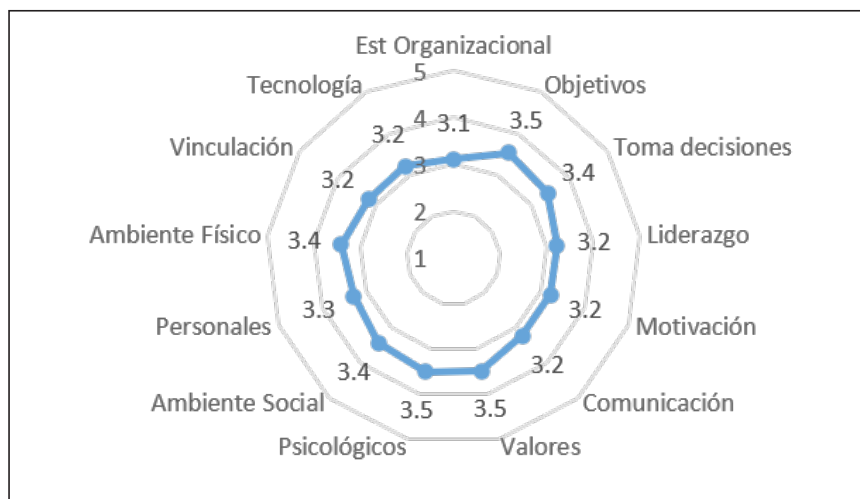


Figura 2. Clima Organizacional Alumnos UAE.

Es notorio (Figura 3) que para los docentes las condiciones que deben contar con más apoyo se localizan en la parte de la vinculación, pues están en promedios cercanos a lo malo, pero reconocen que las condiciones físicas son positivas y buenas.

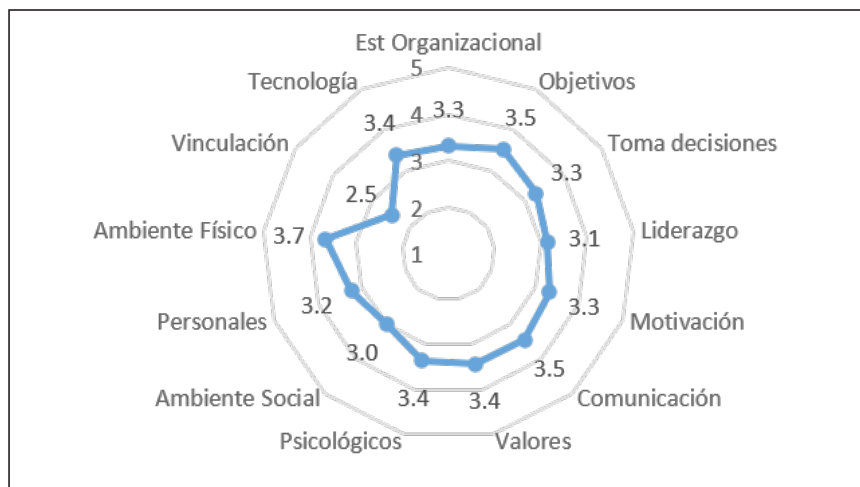


Figura 3. Clima Organizacional Docentes UAE.



Factores integrantes y relaciones del clima organizacional

Con respecto a los trabajadores del Sindicato de Trabajadores de la Universidad Autónoma de Zacatecas (STUAZ), en la Figura 4 se percibe que cuentan con más aprobación de vinculación que los docentes, el tercer cuadrante aparece con mejores resultados que el resto de los sectores, y el factor de Liderazgo aparece apenas por encima del 3.1. Reconocen que tienen buena tecnología en la institución.

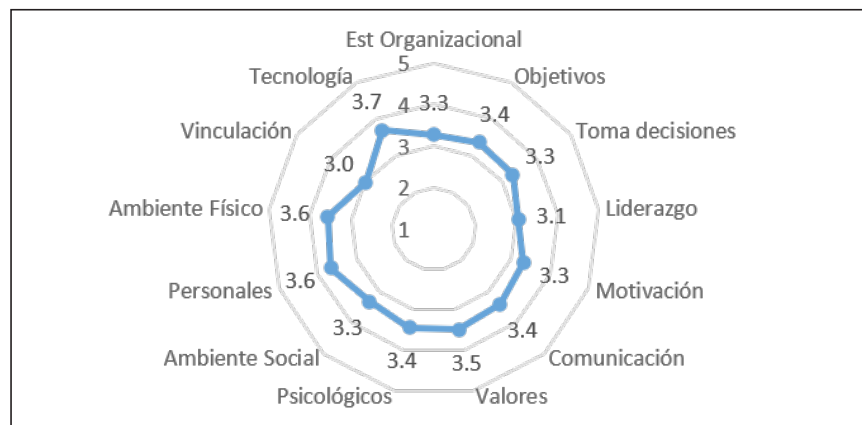


Figura 4. Clima Organizacional Trabajadores Delegación STUAZ UAE.

De manera general, la Tabla 2 muestra los resultados que se obtuvieron en los diferentes factores:

	Nunca	Casi nunca	Regularmente	Casi siempre	Siempre
Fact Psicológicos	7.2	11	28	24	29
Características Personales	11	11	29	28	21
Ambiente social	8.8	13	31	26	21
Ambiente Físico	8	12	24	29	27
Estructura Organizacional	11	14	33	26	16





Carmona / Chávez Chairez / Palomo Juárez

Comunicación	8.1	14	30	28	19
Liderazgo	10	14	33	26	17
Tecnología	11	14	24	30	22
Motivación	11	15	27	27	20
Vinculación	12	16	37	22	13
Valores Éticos	6.2	11	26	31	26
Objetivos	7	9	25	33	26
Toma de Decisiones	7.5	12	29	31	21

Fuente: Elaboración propia.

La Figura 5 muestra de manera gráfica cómo se representan los diferentes porcentajes obtenidos y mostrados en la Tabla 2.

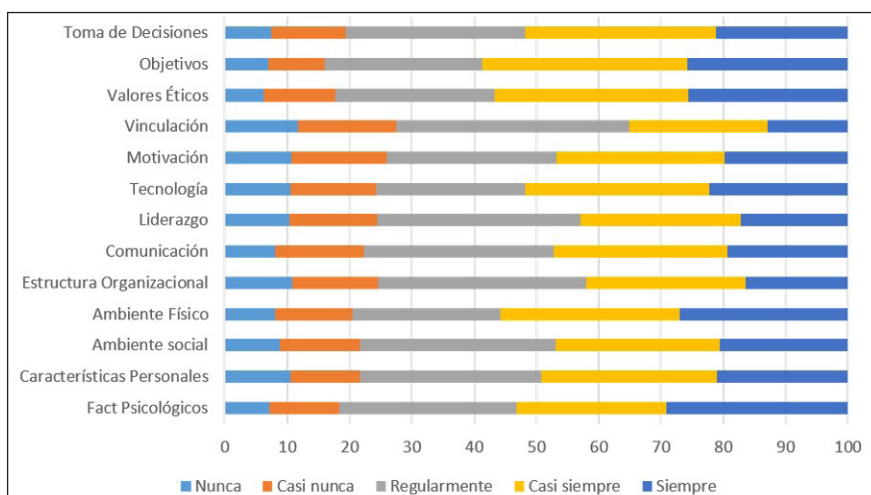


Figura 5. Datos generales en los factores del Clima Organizacional.

Ahora se analizan los resultados obtenidos en cada sector de los integrantes de la UAE, alumnos, docentes y trabajadores. La Tabla 3 muestra lo correspondiente a los alumnos y destaca que las frecuencias mayores están en la columna de casi siempre.



Factores integrantes y relaciones del clima organizacional

Tabla 3. Porcentaje de Respuestas por opción en los Factores del Clima Organizacional Alumnos UAE

	Nunca	Casi nunca	Regularmente	Casi siempre	Siempre
Fact Psicológicos	6.5	14	27	24	28
Características Personales	10	14	28	28	20
Ambiente social	8.1	14	28	26	23
Ambiente Físico	9.5	14	26	24	27
Estructura Organizacional	10	16	35	26	13
Comunicación	9.4	16	29	26	19
Liderazgo	10	15	30	27	18
Tecnología	12	18	25	25	20
Motivación	10	18	27	27	17
Vinculación	10	16	33	26	14
Valores Éticos	7.2	13	24	31	25
Objetivos	6.7	9.9	26	32	25
Toma de Decisiones	5.8	12	30	32	20

Fuente: Elaboración propia.

La Figura 6 muestra de una manera gráfica lo encontrado en los estudiantes y se observa cómo la toma de decisiones es vista de manera regular.

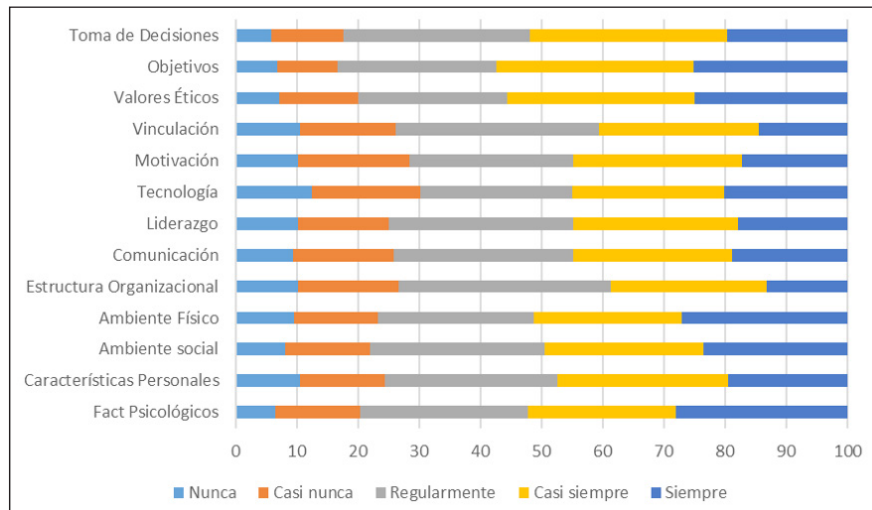


Figura 6. Clima Organizacional Estudiantes UAE.



Carmona / Chávez Chairez / Palomo Juárez

Ahora se presenta el sector docente para su análisis representado en la Tabla 4, donde se presentan algunas diferencias con respecto a la tabla de los estudiantes.

Tabla 4. Porcentaje de Respuestas por opción en los Factores del Clima Organizacional Docentes UAE

	Nunca	Casi nunca	Regularmente	Casi siempre	Siempre
Fact Psicológicos	4.9	6.7	34	25	30
Características Personales	6.6	7.8	38	34	13
Ambiente Social	7.1	13	38	30	13
Ambiente Físico	4.1	11	16	37	31
Estructura Organizacional	9.8	11	27	30	22
Comunicación	1.8	10	30	39	19
Liderazgo	7.6	11	34	31	16
Tecnología	4.8	5.9	27	41	22
Motivación	9.3	7.9	28	32	22
Vinculación	14	20	42	18	6.2
Valores Éticos	2.9	9.8	26	34	27
Objetivos	4.5	5.9	23	38	29
Toma de Decisiones	7.5	7.5	29	31	25

Fuente: Elaboración propia.

En la Figura 7 se muestra cómo los resultados obtenidos están más presentes en las opciones favorables, excepto Vinculación, que dicen los docentes, se puede mejorar.



Factores integrantes y relaciones del clima organizacional

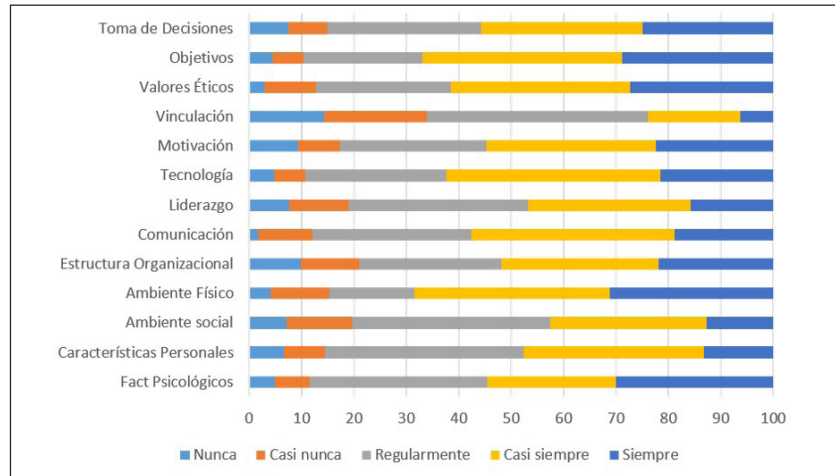


Figura 7. Clima Organizacional Docentes UAE

El sector de los trabajadores del STUAZ se presenta en la Tabla 5 y la Figura 8, en ellas se percibe que las mayores frecuencias se localizan en los datos intermedios, es decir, en la parte en que perciben una situación regular.

	Nunca	Casi nunca	Regularmente	Casi siempre	Siempre
Fact Psicológicos	13	7.1	25	22	33
Características Personales	17	5.2	19	21	38
Ambiente social	14	9.5	33	22	21
Ambiente Físico	8.3	9.1	28	34	20
Estructura Organizacional	15	6.5	38	19	22
Comunicación	12	11	35	20	22
Liderazgo	15	15	40	13	17
Tecnología	12	10	15	31	31
Motivación	15	15	28	16	25
Vinculación	13	9.2	49	11	18
Valores Éticos	7.6	8.4	31	27	26





Carmona / Chávez Chairez / Palomo Juárez

Objetivos	13	10	26	27	23
Toma de Decisiones	15	19	22	23	22

Fuente: Elaboración propia.

La Figura 8 resalta que los Trabajadores perciben el Liderazgo existente como un área de oportunidad; de la misma manera, el proceso de Vinculación de la Unidad Académica con el exterior.

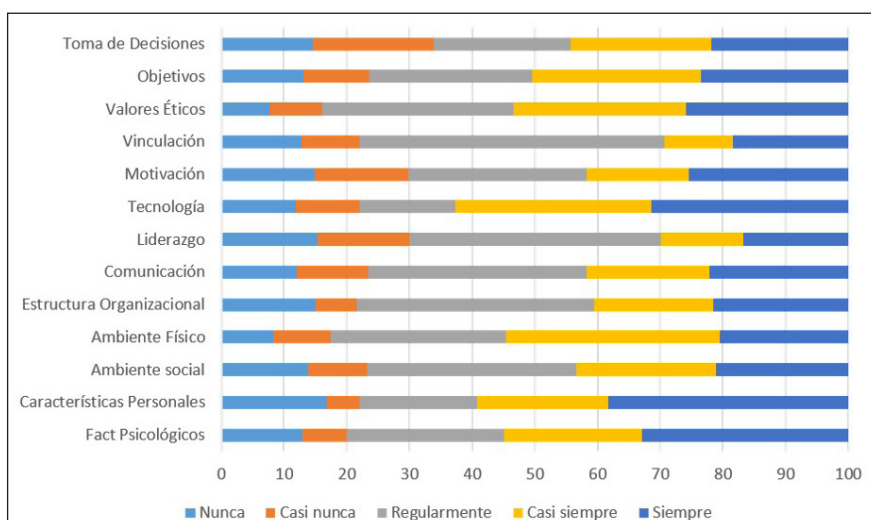


Figura 8. Clima Organizacional STUAZ UAE.

Factores que conforman el clima organizacional

Factores psicológicos. La mayoría de los resultados aparece en la opción superior, en el que la respuesta es favorable en un 25.9%, y aparece como segunda frecuencia la opción intermedia con 25.3% de las opiniones. El valor promedio aparece en 3.6, valor que hace que de manera general se identifique con un dato favorable en la opción “casi siempre”; este resultado es el más alto obtenido para la UAE. Se puede observar

*Factores integrantes y relaciones del clima organizacional*

que los docentes tienen en su mayoría una percepción regular del clima organizacional, y el personal del STUAZ manifiesta el mayor porcentaje de la respuesta negativa. Los valores con mejor condición de respuesta son aquellos que acumulan más datos en las opciones “casi siempre” y “siempre”. Los valores mejor expresados son “la seguridad” y los negativos “las ideas que son tomadas en cuenta”.

Características personales. En este factor es posible observar que la mayor frecuencia se localiza en la opción intermedia con 26.6% y la segunda en “casi siempre” con 25.8%, condición que hace que el factor sea mayoritariamente positivo. El valor general para el factor es de 3.4, que como se puede observar se localiza en una posición intermedia. Los docentes tienen una percepción intermedia de las características personales, pero quienes la tienen más afianzada son el personal del STUAZ, aunque también presentan el valor más alto en los resultados negativos.

La pregunta mejor posicionada es el desempeño de los integrantes, pues contiene casi el 80% de las respuestas positivas. En la pregunta referente al acoso, el mejor resultado debe estar en la parte izquierda y así se muestra en la Figura 5. Las condiciones que más llaman la atención son la tolerancia de las personas y la disposición al cambio.

Ambiente social. El factor cuenta con una posición intermedia ya que la mayor frecuencia se localiza en la opción “regularmente” con 28.0%, la segunda opción mayoritaria se presenta en la opción casi siempre con 23.5%, lo que hace que el momento general de esta variable se localice en 3.4; una localización que hace que se vea como positiva pero mayoritariamente en el nivel medio. Observamos que el ambiente social, la condición que permite la convivencia entre personas, no es lo más agradable entre sí, en todos los sectores lo consideran regular.





Carmona / Chávez Chairez / Palomo Juárez

Se puede observar en la gráfica que las mejores respuestas se localizan en la disposición de los compañeros a prestar la ayuda requerida y el nivel de compañerismo existente. Por otro lado se cuenta con muy pocas condiciones negativas en la cuestión social.

Ambiente físico. El factor ambiente físico presenta datos positivos no en el mejor de los casos con la frecuencia “siempre” pero mayoritariamente en “casi siempre”, pues su frecuencia es de 26.4% y en segundo lugar siempre con un 24.7%, siendo esta última frecuencia la mayor para todo el clima organizacional. El valor promedio del factor es de 3.5 que es alto y apenas logra estar en la posición “casi siempre”. Aunque es considerado como favorable, el ambiente físico que integran las instalaciones de la UAE es mejor visto por los estudiantes que por los docentes. El personal del STUAZ tiene una perspectiva menos positiva a pesar de que ellos son los encargados del mantenimiento de las mismas.

El espacio físico es una buena condicionante para realizar los trabajos que se presentan en esta organización, de manera que esto es el reflejo de las respuestas otorgadas, no hay instalaciones con riesgo, las actividades se realizan de manera tranquila y no se percibe contaminación.

Estructura organizacional. Este factor es el que presenta la mayor frecuencia en el valor intermedio con un 29.9%, la segunda frecuencia más alta se localiza en la opción casi siempre con 22.8%; esta combinación hace que el valor promedio se localice en 3.2, pues contiene datos importantes en la parte más baja de las frecuencias observadas pero logra estar por encima del medio. La estructura no es bien vista y se percibe una condición regular, que permite desarrollar las actividades pero no hacerlas de la manera más agradable. Los alumnos y el personal del STUAZ la ven como algo muy neutral y los



*Factores integrantes y relaciones del clima organizacional*

docentes (porque forman parte de ella) algo positivo, pero no en las mejores condiciones.

Es posible observar que la estructura organizacional no se percibe del todo satisfactoriamente, las frecuencias mayores se localizan en las opciones de respuesta intermedia, pero es muy satisfactorio poder elegir a las autoridades, se considera que las personas que están en los diferentes puestos son las adecuadas. El control administrativo es flexible en lugar de ser rígido y la normatividad se conoce por haber incurrido en alguna falla y no necesariamente por la lectura del mismo.

Comunicación. En este factor es posible observar cómo es elegida la frecuencia mayor, está en la opción intermedia con 27.0% y la segunda en 24.7%, esta situación hace que el factor esté en una percepción de nivel intermedio, con posibilidades de mejora en esta situación. El valor promedio sitúa al factor en 3.4 que como ya se mencionó no está situación ni positiva ni negativa. La comunicación es regular y se puede observar que el sector que la ve con mejores condiciones es el docente, sin embargo tiene una frecuencia muy alta en el valor intermedio.

Aunque se tienen la mayoría de las respuestas en opción favorable hay algunas condiciones que es necesario mejorar, por ejemplo la comunicación con el exterior o entre los diversos integrantes, pero se ven condiciones favorables en los tipos de lenguaje o la eficacia de los medios utilizados, así como la oportunidad del proceso de comunicación.

Liderazgo. La importancia de este factor es fundamental para poder conducir al resto de los integrantes hacia las metas trazadas. La mayor frecuencia se localiza en la opción intermedia con 28.7%, y la segunda en casi siempre con 22.6%, haciendo que el valor promedio del factor esté en 3.3 dejando oportunidades de mejora. Las condiciones por las que se percibe el





Carmona / Chávez Chairez / Palomo Juárez

liderazgo no son favorables, están localizadas en un punto intermedio casi normalizados en dos sectores pero en lo correspondiente al STUAZ es muy localizada; la gran frecuencia y consistencia de los datos están en el punto intermedio. Sin embargo podemos decir que el liderazgo de los trabajadores de este sindicato se localiza en su Secretario General.

Se percibe de manera visual un liderazgo adecuado, favorable y que permite la realización de ciertas tareas. Destacan el compromiso de los líderes y la aceptación de los equipos de trabajo; se podría mejorar la certidumbre que otorgan los líderes a los integrantes y los grupos muy grandes de trabajo. **Tecnología.** Como se expresó en el marco teórico la tecnología cambia rápido a la organización, pues los cambios en este factor impactan muy rápido en la cultura organizacional. La mayor frecuencia está en la opción casi siempre con 25.7% y con 20.7% en la opción intermedia, pero existe un 19.2% en la opción siempre, condición que hace que el factor tenga un dato promedio de 3.4, apenas por encima del nivel medio. Es una condición que permite tomar en cuenta las herramientas que se disponen para realizar las labores cotidianas, podemos observar que para los estudiantes es una percepción más dispersa y para los docentes es una condición muy focalizada a algo favorable pero no lo mejor. Para los trabajadores del STUAZ es una situación que perciben muy favorable.

Los resultados para este factor nos indican que el nivel de tecnología que se utiliza en la Unidad Académica de Economía es bueno y podría mejorar; los resultados son positivos pues los datos no están en la respuesta intermedia. Es posible observar cómo se expresa que es necesaria la capacitación del personal para realizar las tareas, esto puede indicar que quienes están en posiciones donde la tecnología es importante, están capacitados o realizan bien sus tareas, o quienes lo hacen necesitan



*Factores integrantes y relaciones del clima organizacional*

la capacitación. Se expresa que para la realización adecuada de los procesos, es importante contar con la tecnología adecuada. **Motivación.** Resulta muy importante contar con la motivación adecuada para permanecer en la organización o para crecer con ella. La mayor frecuencia se localiza en la opción intermedia con 24.1%, y la segunda en la opción casi siempre con 23.7%. El valor promedio del factor se localiza en 3.3, colocándolo en el medio. Contamos con sectores que perciben de manera muy similar la motivación que tienen, así lo expresan los docentes y los estudiantes, pero los trabajadores no académicos perciben mayoritariamente condiciones que están en la indiferencia, aunque son quienes cuentan con una frecuencia mayor en la opción “mejor”.

Los resultados importantes de este factor mencionan que realizar labores en esta organización es satisfactorio para los integrantes de ella, pero por otro lado se puede ver que las acciones que se realizan no son retribuidas de la mejor manera por la organización. De forma positiva se percibe que estar en la Facultad retribuye favorablemente a los integrantes, ya sea como estudiantes, docentes o trabajadores administrativos. El dato negativo que se observa es que no existe la capacitación para la realización de las actividades diarias; situación que se puede resolver con un proceso de inducción.

Vinculación. Este factor cuenta con la frecuencia más alta y se localiza en la opción intermedia con un valor de 31.8% y su segunda frecuencia está en la opción casi siempre en 18.9%, generando un valor promedio de 3.1. Nos da la idea de que no existe la vinculación adecuada con el exterior de la organización. Es posible observar que se tiene una percepción de la vinculación que no es del todo favorable, pues las frecuencias mayores en todos los casos están en la opción intermedia y mayor para los distintos tipos de trabajadores de la Universidad, docentes y no docentes.





Carmona / Chávez Chairez / Palomo Juárez

Es posible observar cómo las respuestas mayoritarias se localizan en la opción de la indiferencia, se ve que la percepción de los integrantes es mayoritariamente indiferente en cuestiones de vinculación; también es posible que la frecuencia más favorable se presente en la vinculación al exterior, pero aun así no es lo suficiente para compararla con el valor generado en la indiferencia. La mayor frecuencia negativa es de vinculación con las empresas; condición que puede mejorarse en beneficio de todos los integrantes.

Valores Éticos. La mayor frecuencia se localiza en la opción “casi siempre” con 26.8% y la segunda en las opciones “siempre” y “regularmente” con 22.2, esto hace que el valor promedio del factor se localice en 3.6, condición suficiente para indicar que el factor está en la opción favorable de “casi siempre”. Los datos que existen para esta organización demuestran que los valores con que cuenta son similares, existe cierto parecido de lo que dicen los docentes y lo que expresan los estudiantes, pero con algo de diferencia de lo que expresan los trabajadores del STUAZ, ya que para ellos es mayoritario el nivel intermedio.

Existe una buena relación de los valores que se perciben en la organización, se cuenta con condiciones que les hacen sentir que éstos son positivos. Destaca que expresan que los valores permiten generar un buen ambiente de convivencia pero de manera más importante, se observa que en la UAE hay un fomento adecuado de los valores y más si son promovidos por la administración.

Objetivos. La mayor frecuencia está en la opción “casi siempre” con 28.1% siendo el mayor porcentaje en esta opción en el clima organizacional, la segunda frecuencia se localiza en la opción más favorable con 21.9%. El valor promedio del factor está en 3.6, situación que lo coloca en la opción de “casi siem-



*Factores integrantes y relaciones del clima organizacional*

pre". Los objetivos de la organización son similares a lo expresado por los diversos sectores encuestados, por lo que esta percepción es favorable a las condiciones que se expresan los integrantes y los que la organización tiene como tal.

La expresión organizacional de los objetivos es favorable pues se presentan condiciones por las que se percibe que existe similitud entre lo expresado por la organización y los individuos. Al contar con esta idea, los objetivos personales también contribuyen a los de la organización; y de manera favorable, pero no en el mejor grado, se cuenta con que la UAE alcanza los objetivos que se propone.

Toma de decisiones. Las decisiones en esta organización están enfocadas de una manera positiva pues la mayor frecuencia está en "casi siempre" con un 26.2%, y la segunda mayor frecuencia en la opción intermedia con 24.8%, esta situación hace que el valor promedio del factor sea 3.5, condición suficiente para colocarlo en el estatus positivo de casi siempre. Los profesores expresan de manera más favorable las condiciones en las que se han tomado decisiones, las frecuencias están más en el lado de lo favorable con una mayor frecuencia en el término extremo derecho que es la mejor condición. Esta situación se ve diferenciada de los estudiantes pues cuentan con más datos en las opciones más bajas. La respuesta por parte de los trabajadores del STUAZ es muy pareja en todas las opciones, condición que nos permite decir que en opinión de este sector, la toma de decisiones no es diferente.

Existe mucha dispersión en cuanto a la distribución de los resultados de la toma de decisiones pero las frecuencias indiferentes son mayores que las favorables; sin embargo mayoritariamente se expresa que la toma de decisiones a largo plazo ha sido favorable. A los integrantes les gustaría que las decisiones fueran evaluadas periódicamente pues las respuestas están dispersas por igual en todas las opciones. Favorablemente





están satisfechos con la toma de decisiones que se ha realizado en la Unidad Académica.

Correlaciones entre factores

El análisis siguiente es una adaptación de los resultados obtenidos de la tabla de correlaciones Spearman, de ella se señalan solamente aquellas correlaciones que cuenten con un nivel de significación inferior a 0.01. Con estos datos indicamos para cada variable con quién tiene más relación (Tabla 6).

Tabla 6. Variables con correlación a otras según datos de Spearman.
Adaptación de los autores

Factor	1	2	3	4	5
Psicológicos					
Características Personales	Ambiente social	Estructura Organizacional	Comunicación	Liderazgo	Motivación
Ambiente social	Características Personales	Estructura Organizacional	Comunicación	Liderazgo	Motivación
Ambiente Físico	Objetivos				
Estructura Organizacional	Características Personales	Ambiente social	Comunicación	Liderazgo	Motivación
Comunicación	Características Personales	Ambiente social	Estructura Organizacional	Liderazgo	Motivación
Liderazgo	Características Personales	Ambiente social	Estructura Organizacional	Comunicación	Motivación
Tecnología	Valores Éticos	Toma de Decisiones			
Motivación	Características Personales	Ambiente social	Estructura Organizacional	Comunicación	Liderazgo
Vinculación					
Valores Éticos	Ambiente Físico	Tecnología	Objetivos	Toma de Decisiones	
Objetivos	Ambiente Físico	Valores Éticos			
Toma de Decisiones	Tecnología	Valores Éticos			

Fuente: Elaboración propia.



*Factores integrantes y relaciones del clima organizacional*

Los factores no están todos correlacionados entre sí, sin embargo, se puede ver que el mayor número de correlaciones se presenta en seis de ellos, lo que indica que cualquier movimiento en uno de ellos moverá a los otros cinco que están en estrecha relación. Destacan las variables Liderazgo, Motivación, Características personales, Ambiente social y Motivación, y el otro grupo lo generan los Valores éticos y la Estructura organizacional.

Análisis factorial

Para profundizar un poco en el análisis de los datos, se aplica un análisis factorial que permite identificar cuáles son los grupos de las variables que pueden agruparse y se realiza mediante la matriz de componentes rotados un total de seis factores. En cada componente después de eliminar los elementos con coeficientes menores a 0.5 se presentan tres factores con variables origen del clima organizacional y a su vez otros tres factores con dos variables. La varianza explicada del 76% se hace con 4 factores. Como resultado de esta situación se tienen 6 componentes que permiten reducir el número de variables que puedan explicar el fenómeno.

Análisis de confiabilidad

La confiabilidad obtenida es del 69% basándonos en el Alfa de Cronbach, debido a que se tienen 101 respondientes pero 134 ítems.

CONCLUSIONES

La UAE presenta condiciones en las que el clima organizacional tiene oportunidades de ser mejorado, es posible observar





Carmona / Chávez Chairez / Palomo Juárez

que de todos los factores analizados el valor promedio se presenta con datos que apenas logran estar en el nivel positivo de la escala de opciones. Entendemos como datos positivos aquellos en los que el promedio se localiza por encima de la mitad que está en 3.0, por el contrario, son negativos aquellos que estén por debajo de 3.0. Aquellos datos que en promedio estén por encima de 4.0 indican que el factor es visto de manera agradable pues cuenta con una visión favorable del factor.

Los factores que mayor promedio presentan son Psicológicos, Valores éticos, con 3.6; Objetivos, Toma de decisiones y Ambiente físico con 3.5; y en el lado opuesto Vinculación es la variable que presenta el promedio menor con 3.1. Las correlaciones entre los diferentes factores se presentan mejor de lo esperado. Existen muchas condiciones que permiten identificar cómo es que una de las variables implica estar altamente correlacionada con otras.

Encontramos que existen dos grupos de variables relacionadas. El primer grupo está integrado por las variables en las que el liderazgo y la motivación tienen su influencia mayor, el segundo grupo se conforma con las variables relacionadas con la manera en que la estructura de las organizaciones permite el desarrollo de las actividades. Esta afirmación se desprende de los resultados obtenidos por las correlaciones.

Con base en estos análisis podemos rechazar la hipótesis de que “el clima organizacional en la UAE es favorable en la mayoría de los factores integrantes”, ya que, por un lado, de los valores promedios encontrados en los diferentes factores sólo 4 de ellos tienen un dato de 3.5, que es el resultado medio y no por encima de éste; además, las relaciones de cada factor con los demás no es más consistente.

Es importante que las autoridades de la UAE tomen acciones como motivar más al personal y a los estudiantes, demostrar





Factores integrantes y relaciones del clima organizacional

que se cuenta con el liderazgo existente, fortalecer las relaciones interpersonales, etc., y esto puede modificar las condiciones prevalecientes actuales de la organización para colocarlos en condiciones más favorables para el desarrollo propio.

REFERENCIAS

- Amado, G., Brasil, H. V. (1991). Organizational Behaviors and Cultural Context: The Brazilian "Jeitinho." *International Studies of Management & Organization*, 21(3), 38-61. <https://doi.org/10.1080/00208825.1991.11656561>
- Blankenship, V., Miles, R. E. (1968). Organizational Structure and Managerial Decision Behavior. *Administrative Science Quarterly*, 13(1), 106-120. <https://doi.org/10.2307/2391263>
- Bond, M. H., Smith, P. B. (2018). Discovering Culture's Influence in Studies of Individual Behavior in Organizational Settings: A Challenging Proposal. *International Studies of Management & Organization*, 48(4), 419-434. <https://doi.org/10.1080/00208825.2018.1504475>
- Broedling, L. A. (1977). The Uses of the Intrinsic-Extrinsic Distinction in Explaining Motivation and Organizational Behavior. *Academy of Management Review*, 2(2), 267-276. <https://doi.org/10.5465/AMR.1977.4409056>
- Carmona, E., Chávez, R. y Palomo, S. (2014). Diferencia de percepción del clima organizacional de los estudiantes de la UA-CyA UAZ con respecto a programa de estudios, semestre y sexo. II SIIEAE. Universidad Autónoma de Zacatecas, México.
- Forehand, G. A. Gilmer, B. (1964). Environmental Variation in studies of organizational behavior. *Psychological Bulletin*, 62, 361-382.





Carmona / Chávez Chairez / Palomo Juárez

- Gagné, M. (2018). From Strategy to Action: Transforming Organizational Goals into Organizational Behavior. *International Journal of Management Reviews*, 20, S83-S104. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12159>
- Gerpott, F. H., Van Quaquebeke, N., Schlamp, S., Voelpel, S. C. (2019). An Identity Perspective on Ethical Leadership to Explain Organizational Citizenship Behavior: The Interplay of Follower Moral Identity and Leader Group Prototypicality. *Journal of Business Ethics*, 156(4), 1063-1078. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3625-0>
- Gómez, L. F. (2018). Just Paying Attention: Communication for Organizational Attention. *International Journal of Business Communication*, 55(4), 466-482. <https://doi.org/10.1177/2329488415600862>
- Lozano O. (2007). Reflexiones sobre la unidireccionalidad de la variable ambiente en el movimiento de la contingencia y el estudio de las organizaciones. *Administración y Organizaciones*, 9(18), 81-93.
- Mo, S., Shi, J. (2017). Linking Ethical Leadership to Employees' Organizational Citizenship Behavior: Testing the Multilevel Mediation Role of Organizational Concern. *Journal of Business Ethics*, 141(1), 151-162. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2734-x>
- Paludi, M., Cox, J. C., Rogers, H. A. (2019). Ethical Behavior as we Advance Technology. *Journal of Government Financial Management*, 68(1), 54-55. Obtenido de <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=136473215&lang=es&site=ehost-live>





Factores integrantes y relaciones del clima organizacional

- Ryan, M. J., Holbrook, M. B. (1982). Decision-Specific Conflict in Organizational Buyer Behavior. *Journal of Marketing*, 46(3), 62-68. <https://doi.org/10.1177/002224298204600310>
- Sharma, D. (2018). When Fairness is Not Enough: Impact of Corporate Ethical Values on Organizational Citizenship Behaviors and Worker Alienation. *Journal of Business Ethics*, 150(1), 57-68. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3107-9>
- Valadez, P. (2015). Valores en los alumnos, docentes y administrativos en la UACyA como base del Clima Organizacional. (Tesis de maestría). Universidad Autónoma de Zacatecas, México.
- von Rosenstiel, L. (2011). Employee Behavior in Organizations. On the Current State of Research. *Management Revue*, 22(4), 344-366. <https://doi.org/10.5771/0935-9915-2011-4-344>



