

Clima organizacional e incidencia en desempeño laboral para Instituto de Educación Superior, Municipio de Tepetlixpa.

J.L. Marín Villanueva^{1*}, G. Pérez González², M.D. Coria Lorenzo², A. E. Márquez Ortega²,

¹Universidad Politécnica de Atlautla, Zona Conurbana, Ozumba de Alzate, México,

²Departamento de Licenciatura en Gestión Empresarial.

²Tecnológico de Estudios Superiores de Chimalhuacán. C. Primavera S/N, Col. Santa María Nativitas Chimalhuacán, Estado de México,

²Subdirección de Posgrado

*guille_929500@hotmail.com

Área de participación: Ingeniería Administrativa

Resumen

Este trabajo se realizó bajo la apreciación de un clima organizacional inadecuado que merma el nivel de rendimiento del personal en su puesto de trabajo; con esta perspectiva se formuló el siguiente objetivo: evaluar la relación que existe entre clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral, a través de una correlación lineal entre estas variables. El resultado de Rho Spearman mostró una relación alta positiva entre las variables de 0.861 con un coeficiente Alfa Cronbach fiable de 0.846, el cual demuestra que hay una relación directa positiva buena entre estas variables de estudio y para el sistema organizacional en cuestión. Además, esto permitió encontrar áreas de oportunidad a trabajar para su mejora; se propone una matriz de Cambio Planificado en Desarrollo Organización (DO). Este estudio fue realizado para una Institución de Educación Superior del Municipio de Tepetlixpa, Estado de México.

Palabras clave: Correlación, clima, desempeño, productividad.

Abstract

This work was carried out under the appreciation of an inadequate organizational climate, which does not allow to raise the level of performance of the personnel in their workplace; Under this perspective. The following objective was formulated: to evaluate the relationship that exists between the variables of the organizational climate and work performance, through a linear correlation based on the increase in worker Productivity. The result shows that there is a correlation between the study variables, with an alpha coefficient of reliability of 0.80, which shows that there is a good positive direct relationship in the incidence of these study variables. This allowed to develop the matrix of a planned change across the organizational development for the areas of opportunity founded in this study that was accomplished out for a higher education system of the Municipality of Tepetlixpa State of México.

Keywords: Correlation, climate, performance, productivity.

Introducción

Hoy en día el clima organizacional, es un factor importante que incide en el desempeño laboral de la organización cualquiera que ésta sea, por ello es necesario enfatizar que el ambiente interno de operación de una institución tiene influencia evidentemente por la calidad de sus relaciones en el contexto del cual envía y recibe información para la toma de decisiones la renovación o cambio de los procesos administrativos para la mejora.

Sin embargo es necesario resaltar que el clima laboral puede reflejar facilidades o dificultades con las cuales tiene que lidiar el trabajador en su espacio laboral y esto conlleva aumentar o disminuir su desempeño en la productividad; constituyendo uno de los factores determinantes para el logro de las metas y objetivos establecidos por la institución; no obstante el sistema académico en cuestión ha manifestado que el desempeño de sus trabajadores no es el deseado para el cumplimiento de los objetivos.

Los estudiosos mencionan que es de gran importancia que los colaboradores de una organización mantengan un buen clima laboral. Por ello, para éste estudio se trabajó con varios indicadores; para medir entre los involucrados el clima institucional de la Universidad Intercultural del Estado de México Plantel Tepetlixp a UIEM-PT, con la finalidad de conocer el desarrollo de sus actividades productivas y el ¿Por qué el clima laboral ha mermado la productividad?. También es necesario indicar que si una organización adolece de estrategias para que el sistema fluya correctamente; entonces la solidaridad o empatía entre las relaciones interpersonales de los trabajadores limita la pro actives dentro de la institución.

Es menester mencionar, que la iniciativa para mejorar el método de trabajo dentro de una organización; debe proceder desde el sistema de la directriz de la organización para proponer cambios con ideas nuevas que permitan mantener el trabajo en constante renovación, con la finalidad de crear equipos o grupos de colaboradores, idóneos, proactivos y entusiastas que dirijan a la empresa hacia el alcance de los objetivos establecidos empoderando la proyección institucional; pero cuándo esto no se logra, todo indica que hay un problema en el sistema; al cuál es necesario darle solución.

El enunciado anterior conllevó a proceder la búsqueda de un indicador que llevará a detectar la razón que limita el alcance deseado y bajo esta perspectiva se decidió inmediatamente hacer un escrutinio de las posibles causas que aquejan a la organización, utilizando tres dimensiones o indicadores que permitieran determinar las causas que limitan los objetivos institucionales. Entonces se utilizaron dimensiones para determinar la calidad del clima laboral dentro de la institución tal como: el (involucramiento, comunicación y condiciones de trabajo) y para el desempeño laboral; se utilizaron las dimensiones (motivación, relaciones interpersonales y productividad) respectivamente.

Así mismo se conoció la existencia de diversos factores que intervienen en un clima laboral, los cuáles pueden ser hasta cierto punto influenciados de manera positiva o negativa en el rendimiento del desempeño laboral: tal es el caso de los factores positivos que pueden ser: la motivación, el sentido de pertenencia hacia la institución y responsabilidad, entre otros que pueden determinar la armonía entre los involucrados; no obstante los factores negativos que influyen en la baja actividad laboral son: la no motivación del empleado, la incertidumbre que provoca la mala comunicación, el no querer salir de la zona de confort, la falta de infraestructura adecuada que permita el buen hacer de las actividades en tiempo y forma, la constante no erradicada idiosincrasia burocrática, etc., estos elementos merman un buen clima organizacional, a su vez estos inciden en el desempeño de las actividades de trabajo de los involucrados. Se dice entonces que al final del día; los factores positivos del clima laboral deben ser mayores ante los factores negativos para determinar una eficiencia importante en el desempeño de los trabajadores dando como resultado la eficacia en las actividades planeadas.

Metodología Utilizada

Materiales

Las teoría que fundamentaron éste trabajo, tal como George H. Litwin, R. A. [2014] que definen al desempeño laboral como una competencia o capacidad que posee el trabajador para responder exitosamente a una demanda compleja de actividades o tareas de acuerdo a los criterios de desempeño definidos por cada una de las organizaciones o en su caso por cada sector productivo. No obstante, estas competencias abarcan: ciertos conocimientos (saber), actitudes, (saber ser) y habilidades (saber hacer) de cada uno de los individuos que conforman a la organización exitosa.

No olvidar los autores clásicos de la administración que define las habilidades del trabajador; como el conjunto sinérgico de conocimientos, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores, basado en la idoneidad demostrada, asociada a un desempeño superior del trabajador y de la entidad, en correspondencia con las exigencias técnicas, productivas y de servicios. En el requerimiento esencial que esas destrezas sean observables, medibles y que contribuyan al logro de los objetivos de una entidad. Ángeles [2010].

Por lo anterior este estudio también fundamentó la falta de una estrategia colaborativa que fomente las buenas prácticas en la relación entre el clima organizacional y el buen desempeño laboral de la plantilla

de trabajadores cuya finalidad es la razón de toda empresa o institución; que no es otra cosa que el incremento de la productividad.

Al evaluar la relación que existe entre las variables del clima organizacional y el desempeño laboral, a través de una correlación lineal en función del incremento de la productividad de los trabajadores en un sistema organizacional académico permitió justificar; la descripción del cómo los trabajadores perciben e identifican el nivel del clima organizacional en función de su desempeño laboral. En este tenor se trabajó con un curso de sensibilización para los altos mandos; la finalidad comprometer las funciones y logros entre todos los empleados para con la empresa; eliminando los obstáculos que impide al empleado a efectuar sus actividades, así como mejorar la comunicación interpersonal entre empleado y jefe. Es importante señalar que un adecuado desempeño laboral de los trabajadores depende básicamente de un apropiado clima organizacional, añadiendo a ello los conocimientos o experiencia necesaria para el puesto que desempeña, es decir, tener a la persona correcta en el puesto correcto; que el perfil del puestos sea para la persona calificada para el puesto, sin olvidar el giro de la empresa y el rol asignado.

Kurt Lewin menciona que el “Clima laboral es una cualidad relativamente duradera del ambiente que es experimentado por sus habitantes, influyendo en su conducta y puede ser descrito en términos de valores de un conjunto particular de características o atributos del ambiente”. Así también, Chiavenato [2014], menciona que el clima organizacional es un estado de adaptación, el cual se refiere, no sólo, a la satisfacción de las necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también a la necesidad de pertenecer a un grupo social que satisfaga la necesidad de autoestima y de autorrealización.

Es importante mencionar que la percepción de cada trabajador es distinta y por ende ésta determina su comportamiento dentro de la organización, por lo que el clima organizacional varía de una organización a otra; entonces se puede definir al clima laboral como las percepciones compartidas que tienen los miembros de una empresa acerca de los procesos organizacionales, en políticas, estilo de liderazgo, en relaciones interpersonales, así como la remuneración, entre otros puntos. Vega, [2007].

Lencioni [2002], considera que el ambiente laboral se refiere a los miembros de una organización que describen su entorno o ambiente de trabajo, a partir de un conjunto de dimensiones relacionadas con el individuo, el grupo o la propia empresa. Por esta razón, se incluyeron diferentes aspectos situacionales en diversos grados que menciona el autor; como el comportamiento y desempeño del trabajador lo determina el tipo de organización, la tecnología, las políticas institucionales, o metas operacionales, reglamentos internos (factores estructurales); conformando actitud dentro del, sistema, creando sus propios valores y/o comportamiento social que pueden ser aplaudibles o sancionados (factores sociales).

De la misma manera el desempeño de los trabajadores según Wade, M. [2014] , constituye uno de los factores determinantes para el logro de las metas y objetivos establecidos que son de gran importancia para las organizaciones; por ello, es necesario que los empleados mantengan una relación entre sus actividades y sus saberes que poseen y más aún en el cargo que ejercen para mantener las relaciones interpersonales para mejorar el rendimiento. Uno de esos factores es el balance de vida y trabajo, donde según estudios del IMD de Suiza, los ejecutivos en buen estado mental, físico y emocional tienen un desempeño superior, toman mejores decisiones y saben transmitir ideas a sus equipos.

El desempeño laboral se define como el desenvolvimiento de cada individuo que cumple su jornada de trabajo dentro de una organización, el cual debe estar ajustado a las exigencias y requerimientos de la empresa, de tal manera que sea eficiente, eficaz y efectivo, en el cumplimiento de las funciones que se le asignen para el alcance de los objetivos propuestos consecuente al éxito de la organización.

Dentro de este tema, la evaluación de desempeño encierra un sinnúmero de complejidades; Coexphal [2012], define “la evaluación del desempeño como un proceso sistemático y periódico que sirve para estimar cuantitativa y cualitativamente el grado de eficacia y eficiencia de las personas”. Su principal objetivo es determinar si los empleados están haciendo correctamente su labor. La evaluación puede aportar información sobre la necesidad de mejora del colaborador a nivel: conocimiento o habilidad.

Por ello, es importante que el rendimiento y desempeño de los empleados de una organización tenga que ver con el conocimiento, destrezas, motivación, liderazgo, sentido de pertenencia y el reconocimiento sobre el trabajo realizado que permita contribuir con las metas institucionales. Cada organización es única y todo grupo humano desarrolla ciertas características especiales, de tal forma que la calidad de vida laboral de una institución está mediada por el ambiente y su entorno. Evaluar el desempeño laboral de un trabajador es fundamental en toda empresa, ya que permite afinar ciertos aspectos en los que los empleados o la institución pueden estar fallando; y así tomar medidas de mejora correctiva.

Se debe resaltar que el nivel de motivación en los empleados, depende también de la persona y sus características tal como; cualidades, expectativas, situación personal, economía y familia, qué están en constante cambio y mutación, por ello, es importante que la administración conozca esa individualidad y diversidad, para que así sus planes de acción estén alineados con lo que realmente es significativo para los colaboradores, la percepción del entorno laboral varía especialmente dependiendo del cargo o jerarquía (empleados, administrativos, directivos, etc.). Jaén [2010]. Por consiguiente la motivación puede traducirse en una necesidad o impulso que se presenta o activa en cada persona, o bien, es la combinación de los factores del entorno laboral que originan esfuerzos positivos o negativos, en el que el colaborador sabe lo que le motiva.

En cuanto a la comunicación Barceruelo [2016], dice la organización, debe ir más allá de proveer herramientas para el manejo de información, ésta debe convertirse en una filosofía organizacional. La comunicación cumple cuatro funciones básicas: a) controlar la conducta de los miembros, b) motivar a los colaboradores para que realicen de manera eficiente su trabajo, c) expresar emociones, pues durante la interacción de los trabajadores, estos manifiestan sus logros, alegrías, satisfacciones, frustraciones, etc., y d) facilitar decisiones y con estos cuatro puntos se realiza la transmisión de información que proporciona datos importantes sobre lo que se viene haciendo, a partir de los cuales se pueden corregir o mejorar procesos en las empresas.

Por todo lo anterior es importante resaltar que la productividad se considera el efecto (y no causa) de la administración de varios recursos, por lo que, la productividad es la relación medible que existe entre el producto obtenido (resultado o salida) y los recursos empleados para su producción del mismo. Aunado que el clima y el desempeño sean adjetivos calificativos intangibles del efecto antes referido y/o del incremento de la producción. En tanto los elementos empleados como el ambiente o clima laboral y su incidencia en el desempeño traen como resultado un incremento en la suma de la productividad convencional deseada. Por consiguiente se considera que la productividad es el nivel de análisis más elevado por el buen comportamiento en la realización de las actividades organizacional es. Una empresa es altamente productiva si logra sus metas al transformar insumos en productos con una plantilla laboral constante a largo plazo.

Con respecto al factor humano las habilidades y destrezas de los colaboradores dispuestos a lograr la empatía entre la emoción principal (ambiente) que demuestra el empleado con el primer contacto con el cliente que es la amabilidad que se otorga al menor costo posible (dar servicio óptimo al usuario), incide en el buen desempeño. Se dice entonces que la productividad requiere de sensibilidad emocional del factor humano como un elemento clave para el logro de los objetivos organizacionales en su desempeño.

Ahora bien, el resultado de las dimensiones respecto a la incidencia entre las variables de estudio permitió dar respuesta a la relación que existe entre clima laboral e incidencia en el desempeño laboral además se logró conocer otras áreas de oportunidad que se deben trabajar en la institución para la mejora en beneficio de los usuarios. Cuando se encontró que los factores existentes para generar un buen clima organizacional son limitados y poco contribuyen al buen desenvolvimiento de los trabajadores en sus actividades productivas de servicio a los usuarios, se propuso un cambio planificado enfocado en el Desarrollo Organizacional (DO) de la Institución.

Para concluir este apartado es importante resaltar, que el estudio arrojó diferentes áreas de oportunidad para mejorarlas y por esta razón es la recomendación relevante que tiene que implementar el sistema educativo en mención para lograr un cambio planificado y además sea positivo para la institución, se recomienda un modelo estrategias de desarrollo organizacional, implantado un conjunto de estrategias

administrativas, sistematizadas para realizar un cambio planeado, en perspectiva de modificar una cultura organizacional, el cambio se puede dar por, los comportamientos, creencias y valores que tengan como finalidad convencer e involucrar al factor humano a laborar en equipos de trabajo comprometidos en la transformación del organismo, acorde a las necesidades del entorno externo e interno, así como su impacto en procesos de evaluación, que coadyuve al éxito de los objetivos establecidos.

Instrumentos de investigación utilizados

Lo métodos utilizados permitieron comprender los elementos que componen el clima y su incidencia en el desempeño laboral en el sistema organizacional académico en cuestión; de tal manera que se recapituló información de la primera reunión (planificada para este estudio), a través de la lluvia de ideas; se analizaron cualitativamente estos enunciados expuestos por los involucrados de la institución (con la minuta de la reunión), se tomó la decisión de implementar en la planeación las estrategias de trabajo para identificar los indicadores que determinarán la indicación de la correlación de las variables; así como las causas que han ocasionado el decremento de la productividad; esto fue con la finalidad de proponer herramientas y/o estrategias que permitieran dar respuesta al objeto de estudio.

La aplicación de la encuesta se realizó desde el interior de la organización; involucrando para la evaluación del clima organizacional y su relación con el desempeño laboral; así como las entrevistas y la observación directa dónde se logró aplicar medidas correctivas (se solucionó con la entrega de algunos materiales escasos; se corrigió con el apoyo del departamento de recursos materiales los espacios poco luminosos e incómodos). Pero de forma indirecta en los diferentes niveles del sistema; no fue posible corregir algunas formas no deseadas de conducta laboral; por esta razón se desarrolló el trabajo aquí presentado.

Los instrumentos de investigación como ya se mencionó, fueron: las reuniones de grupos de trabajo de todas las jerarquías; desde altos y medios mandos, hasta operativos, que se presentaron a la entrevista y la encuesta que se aplicó a una muestra de 40 trabajadores de la UIP-T, a través de un cuestionario con 49 ítems, con preguntas inducidas predeterminadas y/o el llamado cuestionario cerrado; demostraron las dimensiones de los indicadores (involucramiento, comunicación y condiciones de trabajo), así como las dimensiones de (motivación, relaciones interpersonales y productividad) que permitieron medir el clima organizacional y su incidencia en el desempeño; en función del incremento de la productividad con plantilla de trabajadores de la (UIP-T). Así mismo, se hace mención que el análisis de la base de datos se llevó a cabo con el programa de SPSS ver. 23, esto fue con la intención de demostrar la fiabilidad del estudio.

Es importante mencionar que se llevó a cabo una investigación mixta (cualitativa descriptiva y cuantitativa) con la finalidad de detectar áreas de oportunidad y a su vez proponer alternativas de trabajo en la institución, demostrando que la utilización de este enfoque es significativo, ya que se procuró obtener información relevante y fidedigna, para entender, verificar, corregir o aplicar alternancias para el bien hacer en la institución. Ahora bien, se trabajó con el conocimiento de los procesos administrativos de forma sistemática e intensiva, utilizando las fases del método científico, a través de sus vertientes, deductivo e inductivo para el análisis de los procesos del clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores en este tipo de sistema organizacional. Por otra parte, el método cuantitativo permitió indagar resultados válidos con una serie de datos rescatados, por medio del instrumento de trabajo (cuestionario e ítems) para la realización de una encuesta y lograr medir la correlación entre las dos variables en cuestión; que responden al objeto de estudio; de esta decisión dependió la forma de trabajo, la adquisición de la información, los análisis que se practicaron y por consiguiente el tipo de resultado obtenido.

Según, R. Hernández Sampieri [2010], dice que la investigación mixta consiste en un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de exploración que implica correlacionar el análisis de los datos cualitativos y cuantitativos para su integración, discusión conjunta al realizar inferencias de toda información obtenida para el logro de un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio. Así también, el enfoque cualitativo estudia la realidad en su contexto natural, obteniendo e interpretando fenómenos de acuerdo con las personas implicadas; en este sentido es la investigación que produce datos descriptivos, basándose en métodos de recolección de éstos, sin medición numérica.

Así mismo, en la presente investigación se consideraron cuatro tipos de enfoques cualitativos: Paz [2004].

- ✓ El enfoque etnográfico; el cual estudia descriptivamente las culturas (tradiciones, valores, roles y normas), que explica la conducta individual o de grupo en forma adecuada.
- ✓ Enfoque fenomenológico; permitió identificar la esencia de las experiencias humanas en torno a un fenómeno y de acuerdo a la descripción de los participantes, por lo que se pudo estudiar todo tipo de emociones, experiencias, razonamientos o percepciones.
- ✓ Enfoque hermenéutico; plantea las condiciones en las que se produce la comprensión de un fenómeno, a través de la interpretación, por lo que su lenguaje se basa sobre todo lo conocido y al alcance del conocimiento, lo cual se logró en este estudio.
- ✓ Enfoque de corte transversal; consistió en recoger y analizar datos en un momento determinado, permitiendo obtener más datos descriptivos que experimentales, por consiguiente, esto ayudó a describir cómo ha afectado alguna de las variables en estudio en un determinado momento.

Resultado y discusión

El resultado demostró la relación que existe entre las variables del clima organizacional y el desempeño laboral, por medio de una correlación lineal, esto permitió la pauta para conocer las áreas de oportunidad encontradas en la correlación lineal de las variables; derivado del objeto de estudio al buscar conocer el porqué de la baja productividad y por ende; el no cumplimiento de los objetivos de la institución: La búsqueda constantes del incremento productivo por los trabajadores de la UIEM-PT. Para verificar la veracidad del estudio en general se asociaron las variables clima organizacional y desempeño laboral.

Los resultados de la investigación y el análisis estadístico dio la respuesta a esta asociación, a través de la encuesta, por lo que se utilizaron las técnicas de procesamiento y análisis de datos (validez y confiabilidad), con el programa SPSS v.23, para medir la correlación que existe entre estas dos variables, se utilizó el coeficiente de relación de Rho Spearman, el que se observa que existe una asociación e interdependencia de las dos variables de buena positiva de 0.861, y una fiabilidad alta buena, Alfa Crombach de 0.846 donde se demuestra que existe una relación directa; positiva buena; Esto indica que a medida que se incrementa la relación entre clima laboral esta incide en el desempeño; mostrando un mismo sentido al crecer la dependencia de ambas variables.

La información se presenta en la figura número 1, identificando la correlación que existe entre la variable (clima organizacional y desempeño laboral) para el incremento de la productividad de los trabajadores.

Correlación		Clima organizacional	Desempeño laboral
Rho de Spearman	Coeficiente de correlación	1.000	.861
Clima organizacional	Sig. (bilateral)	40	.000
	N		40
Desempeño laboral	Coeficiente de correlación	.861	1.000
	Sig. (bilateral)	.000	
	N	40	40

Estadística de fiabilidad	
Alfa Crombach	N. elementos
.846	40

Figura No. 1. Fuente propia, Correlación entre las variables clima organizacional y desempeño laboral, instrumento de fiabilidad de Alfa Crombach

Los resultados de la prueba de hipótesis realizada mediante el coeficiente de correlación Rho de Spearman (figura No.1) revela que el clima organizacional repercute directamente en el desempeño laboral de ésta institución académica en su sistema organizacional durante el año 2017-2018, por lo que se concluye que ambas variables son dependientes una de la otra para la determinación del incremento de la productividad.

Trabajo Futuro

Cabe mencionar la importancia de la implementación de la propuesta matricial para este trabajo, la finalidad es efectuar la relación entre los resultados obtenidos en función de lo esperado en esta investigación, Ahora el propósito será contrarrestar las áreas de oportunidad encontradas para evitar la continua deficiencia en la productividad, lo que ha orillado a no alcanzar los objetivos planeados de la institución.

Se propone una “Matriz de trabajo, con elementos de un “Cambio Planificado en Desarrollo Organizacional para la UIEMPT”, en función de las áreas de oportunidad encontradas en la evaluación cuantitativa, entre clima laboral e incidencia en el desempeño productivo de la organización. Como se puede ver en la figura número 2.

Este trabajo sólo marca algunos de los puntos propuestos y plasmados en una matriz de trabajo, que se recomienda a la institución poner en marcha para corregir las áreas de oportunidad encontradas. En este sentido se debe considerar: la aplicación de programas experimentales de mejora en clima laboral para que se amplíe el análisis realizado en este estudio; en los ámbitos de influencia o participación de una comunicación asertiva, mejores condiciones de trabajo, para lograr altos niveles de satisfacción del personal y su comportamiento que fue objeto de estudio para este trabajo y el efecto que estos tienen. Así mismo, es ineludible trabajar en el fortalecimiento del respeto, reconocimiento, mejorar instalaciones entre otros puntos muy importantes; con la finalidad de lograr el alto desempeño deseado a fin de fortalecer las relaciones laborales en la institución.

Para finalizar es importante mencionar que la directriz institucional debe establecer una política organizacional por departamentalización por medio de estímulos y reconocimientos hacia los trabajadores; motivarlos e incentivarlos para que se esfuercen en optimizar el desarrollo de sus actividades de manera eficiente, así como: idear estrategias que permitan a los empleados mejorar su desempeño en función de la productividad.

Variable	Dimensión	Estrategia	Objetivo	Actividad	Responsable	Tiempo y espacio	Recursos
Desempeño Laboral	Motivación Laboral	Fomentar en los equipos de trabajo una metodología dinámica basada en la ejecución de tareas eficientes, menos agobiante y enriquecedora para cada uno de los trabajadores (...)	Dotar a participantes de competencias que estén a la vanguardia de la intervención comunicacional, a fin de optimizar las actividades en los distintos espacios personales y laborales del trabajador (...)	Hacer reuniones de trabajo con los involucrados para que expongan sus ideas acerca de cómo se hacen hoy su trabajo y como les agradaría mejorar para el futuro de forma continua (...)	Depto. De Personal y Líderes de equipos de Trabajo	Sala de reuniones, También en los Dptos. de trabajo y áreas operación	Formulario de seguimiento de tareas

Fuente propia. Figura No 2. Se muestra sólo una parte de la Matriz de estrategias para la mejora del clima organizacional En el sistema académico universitario del Municipio de Tepetlixpa, Estado de México.

Conclusiones

Los resultados demostraron que un clima organizacional inadecuado es un impedimento para incrementar el rendimiento de los empleados en su área de trabajo y por tanto tiene un gran impacto en la productividad. Esto se logró ver, a través de los resultados obtenidos con el Rho Sperman, en la relación alta positiva de .861, entre las variables de clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la Universidad Intercultural del Estado de México, Plantel Tepetlixpa (UIEM-PT).

Para finalizar es necesario enunciar que aun con un resultado del Alfa Cronbach Positivo alto, se encuentran varias áreas de oportunidad que se deben trabajar para su mejora, así también, se hace énfasis; en decir que el clima laboral afecta directamente al desempeño de los trabajadores en la UIEM-PT, por el resultado de un Rho Sperman alto positivo; reflejándose mediante los siguientes factores caracterizados en la personalidad de la institución y de los involucrados tal como: actitud, valores,

motivación, confianza, estructura, comunicación, roles, normas, políticas, reconocimiento, capacitación, promoción y ascenso en los puestos o equipos de trabajo, sin olvidar la interrelación personal entre el papel que cada trabajador desempeña, así como, avances en: tecnología, instalaciones dotadas con lo necesario para realizar un trabajo digno, herramientas idóneas de trabajo, mobiliario y condiciones óptimas de iluminación, ventilación y por último; se deba dar el cuidado pertinente a las variables exógenas que pueden remediarse con sencillas propuestas de hacer lo que corresponde en cada departamento; ya que están predeterminadas las relaciones y tareas por ser una institución Estatal, en sus actividades diarias se debe trabajar con las variables externas tal como el exceso de ruido de los usuarios y la delimitación de espacios; entre otros puntos.

Referencias Bibliográfica

1. Barceruelo, Benito. (2016). *Comunicación empresarial. Diseño: Anna Pi de la Serra Bori*. Madrid: Equipo de estudio de comunicación, (2016). ISBN: 978-84-617-7387-9.
2. Coexphal. (2012). *Empleo*, [En línea] 24 de septiembre de 2012. [Citado el: abril de 29 de 2015.] [Http://www.coexphal.es/pdf/euro-empleo/anexo, pdf](http://www.coexphal.es/pdf/euro-empleo/anexo.pdf). Formación por competencias laborales.
3. Ángeles, William Tamayo. (2010), Perú.
4. Jaén, M.A. (2010). *Predicción del rendimiento laboral a partir de indicadores de motivación personal y percepción de factores psicosociales*. Memoria para optar el grado de Doctor, Universidad Complutense. Madrid, España: s.n., (2010).
5. Lencioni, Patrick. (2002). *Como motivar y comprometer a los empleados*. s.l: Jossey Bass, 2002, ISBN-13:978- 0787960759. *Motivación: Perspectivas teóricas y algunas consideraciones de su importancia en el ámbito educativo*.
6. Naranjo, P. (2009). 33, *Educación, Vol. 2. OCDE. 2012. La organización para la cooperación y el desarrollo económico*. París, Francia: s.n., 2012.
7. Paz, Baena Guillermina, (2004). *Metodología de la Investigación*. [ed.] S.A. de C.V. Grupo patria y cultura. sexta reimpression. México: Publicaciones Cultural, 2004. ISBN 970-24-0265-0.
8. R. Hernández Sampierí, C. Fernández Collado, P. Baptista Lucio. (2010). *Metodología de la Investigación*. 5a. México, Antes Distrito Federal: McGraw-Hill, 2010. ISBN: 978-60715- 0291-9.
9. Vega, María Margarita Chiang. (2007). *Relación del clima organizacional y la satisfacción laboral con los resultados, en grupos de docentes de instituciones de educación superior*. Septiembre-diciembre. s.l.: Revista cuatrimestral de las Facultades de Derecho y Ciencias Económicas y empresariales, (72), (2007). ISSN: 02 12-7377.
10. Wade, M. (2014). *Are you a complete executive*. [En línea] 2014. [Citado el: 18 de julio [2019.] Angeles, W. T. (2010). Formación por competencias laborales. Perú.
11. Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional, La dinámica del éxito en las organizaciones* (Segunda ed.). México: Mc Graw Hill.
12. Chiavenato, I. (2010). *Administración de Recursos Humanos* (5ta ed.). Colombia: MacGraw-Hill.
13. Gamba, J. (2015). *La motivación y su relación con la productividad*. Queretaro.