



**UNIVERSIDAD VERACRUZANA**

---

**Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de las Ciencias  
Administrativas**

*Diagnóstico del Clima Organizacional del personal  
docente de tiempo completo de las licenciaturas de la  
Facultad de Contaduría y Administración campus Xalapa  
de la Universidad Veracruzana*

## **TESIS**

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:

**MAESTRA EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

PRESENTA

**DELIA YADIRA PLÁCIDO HERNÁNDEZ**

Directora  
Mtra. María Elena Pensado Fernández

Xalapa, Veracruz, México  
Octubre 2018

## DEDICATORIAS

*Para todos mis ángeles que han confiado en mí siempre, que han estado conmigo en todo momento, para los que han visto por mí toda la vida, me han cuidado, me han protegido, guiado, animado, dado mucho amor y sobre todo por la inmensa felicidad que nuestra familia deslumbra, esto es por ustedes y para ustedes familia, gracias.*

## AGRADECIMIENTOS

*Agradezco inmensamente a Dios por bendecirme con esta vida, por guiarme a lo largo de mi existencia, ser el apoyo, mi fe y fortaleza en aquellos momentos de dificultad y de debilidad por lograr este trabajo que con tanto amor he realizado, por haberme dado mil esperanzas para continuar y no desfallecer en el camino, gracias porque nací con la dicha de tener a la hermosa familia que me dio, por la inmensa felicidad que tengo al compartir con mucho amor todos mis logros con ellos y con todas aquellas personas que han estado a mi lado siempre.*

*Miles de gracias a mi mamá y a mi papá por el amor tan grande que sé que me tienen al creer en mí en todo momento, por jamás dejar de apoyarme en ninguna circunstancia y brindarme las mejores oportunidades, por animarme, cuidarme, aconsejarme, por toda la felicidad que me han dado, gracias mamá y gracias papá porque eres lo mejor que tengo de un padre, sé que estaremos todos juntos para siempre.*

*Las palabras y las páginas no me alcanzarían para agradecer a una de las mejores mujeres de mi vida, mi mamá Julia, mi abuelita, no podría imaginarme la vida sin ti. Hace unos minutos acabamos de cenar todos juntos y te sientas a mi lado diciéndome que cene más y que descanse más, y es que toda mi vida me has dado lo mejor en porciones inmensas, tanto amor, tanta paciencia, tantos cuidados, tantos consejos, que Dios me ha bendecido demasiado con tu presencia. Te quiero mamá, te amo y te agradezco miles de millones de veces todo lo que tú has dado especialmente para mí.*

*Gracias hermana, porque tú al haberme dado a la más preciosa sobrina, han hecho mi vida inmensamente feliz, muy pero muy feliz, algo que no cambiaría nunca jamás en ninguna vida, sé que siempre nos tendremos una a la otra y mi Yami estará conmigo siempre.*

*Tengo la fortuna de dar tantos agradecimientos y uno muy especial es para ti Gaspar, con todo mi cariño, mi amor, mi admiración, porque eres una de las mejores personas que he conocido en toda mi vida, una de esas personas que llegan con tanto amor. Gracias porque tu apoyo es incondicional, porque estás conmigo en mis alegrías y también en mis enojos, en mis logros y en los que no tanto, en lo que me sale bien y lo que me sale mal, en la completa salud pero sobre todo en la enfermedad, gracias porque cuando he sentido caer, llorar y casi dejar esta maestría, fuiste el*

*primero en decirme que yo lograría estar aquí hoy, gracias por esos ánimos, por esa confianza y por todo el amor que me das. Contigo todo es más fácil, es más bonito, es más feliz.*

*Agradecimiento, respeto y admiración a mi directora de tesis, Mtra. María Elena Pensado Fernández por todo el empeño, dedicación, esfuerzo y conocimiento que aportó para que este trabajo empezara y concluyera, muchas gracias maestra, sin usted todo hubiera sido más difícil, gracias por estar siempre al pendiente de mí, de mi avance y por todo su apoyo.*

*Un agradecimiento muy grande a la Facultad de Contaduría y Administración por abrirme las puertas para realización de esta investigación y por confiar en mis ganas de llevarlo a cabo.*

*Gracias a todos mis maestros del IIESCA que, sin duda, me llevo de los mejores conocimientos y recuerdos de esta maestría; gracias porque la labor de un docente muy por encima de enseñar a los alumnos es quererlos, apoyarlos y llevarlos siempre hacia adelante, y eso es lo que han hecho conmigo. Gracias a mis lectores que son las personas que le dan una visión diferente al trabajo y el apoyo a los estudiantes, gracias Dra. Yolanda Ramírez Vázquez y Dra. Milagros Cano Flores. Igualmente, un agradecimiento muy especial a la Dra. Teresa García López por todo su apoyo, conocimiento, ánimos, dedicación, tiempo y espacio para guiarme a concluir esta investigación y al Dr. Juan Manuel Ortiz García porque su motivación hacia mi persona ha sido invaluable.*

*Gracias compañeros y amigos de la maestría porque con ustedes todo fue más feliz, nuestras anécdotas quedarán para siempre en la familia IIESCA.*

*Y por último, muchas gracias a la coordinación de la Maestría en Ciencias Administrativas, a la Mtra. Martha Olivia Zárate e infinitas Gracias a toda la Familia IIESCA porque me abrieron las puertas desde el principio para formar parte de ella que sin duda, ha sido de los mejores caminos que he tomado en mi vida.*

## RESUMEN

El clima organizacional es un término que se relaciona tanto con el ambiente interno de una institución como con la percepción que tienen los individuos sobre la misma. En los últimos años, las ciencias administrativas se han encaminado a diagnosticar el impacto que los individuos y la estructura orgánica tienen sobre el comportamiento de la organización, con el propósito de mejorar la eficacia de la misma y el alcance de sus objetivos. Es por esta razón, que se tomó interés en realizar la presente investigación de tipo descriptiva, la cual tiene como finalidad diagnosticar el clima organizacional de la Facultad de Contaduría y Administración, Campus Xalapa de la Universidad Veracruzana, específicamente al personal de tiempo completo de las licenciaturas que ahí se ofrecen. Para ello, se aplicó un instrumento conformado con 48 ítems con escala Likert para valorar las dimensiones: relaciones sociales, aspectos organizacionales, motivación, comunicación, liderazgo y ambiente físico.

*Palabras clave:* clima organizacional, comunicación, liderazgo, motivación y relaciones sociales.

## TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO I. CONCEPTUALIZACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.....	3
<b>1.1 Clima Organizacional</b> .....	3
<b>1.1.1 Antecedentes</b> .....	3
<b>1.1.2 Definiciones e importancia del clima organizacional</b> .....	9
<b>1.1.3 Diferencias conceptuales entre clima y cultura organizacional</b> .....	14
<b>1.2 Estudios del Clima Organizacional</b> .....	17
<b>1.2.1 Estudios internacionales</b> .....	17
<b>1.2.2 Estudios nacionales</b> .....	20
<b>1.3 Bases Teóricas de la Organización</b> .....	28
<b>1.3.1 Teoría del clima organizacional de Rensis Likert</b> .....	29
<b>1.3.2 Teoría del clima organizacional de Litwin y Stringer</b> .....	37
<b>1.3.3 Enfoques y dimensiones del clima organizacional</b> .....	39
CAPÍTULO II. FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN DE LA UNIVERSIDAD VERACRUZANA CON SEDE EN LA CIUDAD DE XALAPA, VERACRUZ.....	44
<b>2.1 Universidad Veracruzana</b> .....	44
<b>2.2 Facultad de Contaduría y Administración</b> .....	45
<b>2.3 Crecimiento de la Facultad de Contaduría y Administración</b> .....	47
<b>2.4 Contexto actual de la Facultad de Contaduría y Administración</b> .....	49
<b>2.4.1 Estructura orgánica</b> .....	50
CAPITULO III. MARCO METODOLÓGICO.....	53

<b>3.1 Antecedentes del Problema</b> .....	53
<b>3.2 Problema de Investigación</b> .....	54
<b>3.3 Objetivos</b> .....	57
<b>3.3.1 Objetivo general</b> .....	57
<b>3.3.2 Objetivos específicos</b> .....	57
<b>3.4 Justificación</b> .....	58
<b>3.5 Metodología</b> .....	59
<b>3.5.1 Tipo de estudio</b> .....	59
<b>3.5.2 Alcance y delimitación</b> .....	60
<b>3.5.3 Enfoque de la investigación</b> .....	60
<b>3.5.4 Población</b> .....	61
<b>3.5.5 Técnica de recolección de datos</b> .....	61
<b>3.5.6 Procedimiento de recolección de datos</b> .....	63
<b>3.5.7 Conceptualización de la variable</b> .....	64
<b>3.6 Variable de estudio</b> .....	64
<b>CAPÍTULO IV. PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS</b> .....	67
<b>4.1 Resultados de datos generales</b> .....	67
<b>4.1.1 Género</b> .....	67
<b>4.1.2 Rango de edad</b> .....	68
<b>4.1.3 Antigüedad como Tiempo Completo</b> .....	69
<b>4.1.4 Estado civil</b> .....	71
<b>4.1.5 Programa educativo de adscripción</b> .....	72

<b>4.2 Resultados por dimensión</b> .....	73
<b>4.2.1 Dimensión relaciones sociales</b> .....	73
<b>4.2.2 Dimensión aspectos organizacionales</b> .....	78
<b>4.2.3 Dimensión motivación</b> .....	87
<b>4.2.4 Dimensión comunicación</b> .....	90
<b>4.2.5 Dimensión liderazgo</b> .....	93
<b>4.2.6 Dimensión ambiente físico</b> .....	96
<b>4.3 Resultado Global</b> .....	100
<b>CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b> .....	105
<b>5.1 Conclusiones</b> .....	105
<b>5.2 Recomendaciones</b> .....	108
<b>REFERENCIAS</b> .....	112
<b>Anexo 1.- Instrumento de medición del clima organizacional</b> .....	119



## ÍNDICE DE GRÁFICAS

<b>Gráfica 1. Género .....</b>	<b>68</b>
<b>Gráfica 2. Rangos de edad .....</b>	<b>69</b>
<b>Gráfica 3. Antigüedad de Tiempo Completo en la FCA .....</b>	<b>70</b>
<b>Gráfica 4. Estado Civil .....</b>	<b>71</b>
<b>Gráfica 5. Programa Educativo .....</b>	<b>72</b>
<b>Gráfica 6. Compañerismo y colaboración.....</b>	<b>74</b>
<b>Gráfica 7. Relaciones interpersonales .....</b>	<b>74</b>
<b>Gráfica 8. Relaciones sociales .....</b>	<b>75</b>
<b>Gráfica 9. Funciones asignadas.....</b>	<b>79</b>
<b>Gráfica 10. Autonomía en la toma de decisiones .....</b>	<b>80</b>
<b>Gráfica 11. Derechos laborales y sindicato .....</b>	<b>81</b>
<b>Gráfica 12. Desarrollo académico.....</b>	<b>82</b>
<b>Gráfica 13. Filosofía institucional .....</b>	<b>83</b>
<b>Gráfica 14. Aspectos organizacionales .....</b>	<b>84</b>
<b>Gráfica 15. Ítems de motivación.....</b>	<b>88</b>
<b>Gráfica 16. Motivación .....</b>	<b>88</b>
<b>Gráfica 17. Ítems de comunicación .....</b>	<b>91</b>
<b>Gráfica 18. Comunicación .....</b>	<b>93</b>
<b>Gráfica 19. Ítems de liderazgo.....</b>	<b>94</b>
<b>Gráfica 20. Liderazgo .....</b>	<b>95</b>
<b>Gráfica 21. Infraestructura de apoyo .....</b>	<b>97</b>
<b>Gráfica 22. Materiales de trabajo .....</b>	<b>98</b>

<b>Gráfica 23. Ambiente físico .....</b>	<b>99</b>
<b>Gráfica 24. Promedios por dimensión .....</b>	<b>102</b>
<b>Gráfica 25. Promedio general por licenciatura .....</b>	<b>103</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Escala de valores. ....	63
Tabla 2: Conceptualización de la variable.....	65

## INTRODUCCIÓN

Las organizaciones, sin importar su naturaleza, se encuentran conformados por colaboradores que desarrollan diversas tareas y funciones, las cuales son necesarias para la eficacia organizacional. Por lo tanto, la percepción que tienen los integrantes sobre éstas es importante porque de ella dependen sus actitudes para alcanzar los objetivos institucionales.

Para conocer dicha percepción es necesario realizar un diagnóstico sobre el clima organizacional, con la finalidad de orientar acciones pertinentes para mejorar el funcionamiento interno de la organización.

Atendiendo la importancia de conocer la percepción del funcionamiento interno, el presente documento se encuentra conformado por cinco capítulos a través de los cuales se respalda y desarrolla la investigación sobre el diagnóstico del clima organizacional que prevalece en la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Veracruzana, Campus Xalapa.

El capítulo I, presenta la conceptualización, antecedentes, importancia, teorías, enfoques y dimensiones del clima organizacional, así como las diferencias conceptuales que existen entre el clima y la cultura organizacional.

En el capítulo II, se contextualiza la Facultad de Contaduría y Administración, es decir, se establece su origen desde la creación de la Universidad Veracruzana que es la casa de estudios a la que pertenece, su crecimiento, situación actual y estructura orgánica.

En el capítulo III, se describe el clima organizacional de la Facultad de Contaduría y Administración. Asimismo, se explica detalladamente la metodología empleada, la cual se desarrolló bajo el enfoque cuantitativo.

En el capítulo IV, se encuentra la presentación, análisis e interpretación de resultados, los cuales se encuentran clasificados por dimensión y promedio general de los mismos.

Para finalizar, el capítulo V se conforma por las conclusiones, recomendaciones, referencias y una sección de anexos.

## **CAPÍTULO I. CONCEPTUALIZACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**

En el presente capítulo se exponen los conceptos del clima organizacional, desde la perspectiva de las teorías que subyacen la presente investigación, las cuales ayudarán con el análisis para el estudio del caso específico del clima del personal docente de tiempo completo de la Facultad de Contaduría y Administración del Campus Xalapa de la Universidad Veracruzana (UV).

En el desglose de este capítulo se establece la diferencia entre el clima organizacional y la cultura organizacional desde los sustentos de diversos autores que han estudiado el tema, del mismo modo se analizan los antecedentes para conocer el origen de la variable en estudio para después llegar a las dimensiones que son los apartados de conforman todo el concepto de clima organizacional.

### **1.1 Clima Organizacional**

En este apartado, se presentan los antecedentes, definiciones y dimensiones del clima organizacional.

#### **1.1.1 Antecedentes**

Desde hace unas décadas el estudio del clima organizacional ha despertado el interés entre diversos investigadores. Desde entonces, este término se ha relacionado con términos como ambiente, atmósfera, clima laboral y ambiente interno de la organización, entre otros.

Entre los primeros antecedentes se encuentran los trabajos realizados por Elton Mayo alrededor de 1920. Stoner (1996), estableció que los trabajos de Mayo consideraban elementos de producción en el trabajo y otros factores como la

iluminación, temperatura, etcétera. Por lo que sus investigaciones sostuvieron que el rendimiento de la organización se encuentra estrechamente vinculado con el interés de la gerencia respecto de las necesidades e ideales de los trabajadores.

Los psicólogos sociales Lewin, Lippit y White (citados en Ibañez, 2004), observaron a cuatro grupos de estudiantes de 10 y 11 años de edad. Al respecto, Ibañez (2004) menciona que dicho estudio permitió analizar y estudiar la relación entre los diferentes estilos de liderazgo individual que ocasionan una atmósfera de interacción social y desarrollo emocional del grupo.

Gracias a la investigación psicológica de Lewin, Lippit y White los patrones de liderazgo pueden clasificarse en:

1. Democrático.
2. Autocrático.
3. Laissez Faire.

Chruden y Sherman (1987), basados en los trabajos efectuados por Argyris en 1958, quien observó la organización de las instituciones bancarias y con base en ello logró definir el clima organizacional en términos de políticas formales de la organización, necesidades de los trabajadores, valores y personalidades que se confeccionan en un propio sistema.

De este autor también se destaca la idea de que la organización formal tiende a ser descuidada y enfocarse en las actividades olvidando su personalidad humana, lo que ocasiona que los individuos no sean tratados maduramente, por lo que surge el cambio de la percepción y concepto del clima hacia la cultura informal.

En 1960 el psicólogo Saúl Gellerman, introdujo el concepto de clima organizacional al ámbito de la psicología industrial. Según Brunet (2004), el clima organizacional en ese momento podía entenderse como el conjunto de características que describen a una organización, las cuales sirven para distinguir los diferentes tipos de organización, tales particularidades también son de permanencia relativa y provocan influencia en el comportamiento de las personas que conforman la estructura organizacional.

A la par de Gellerman, se encuentra Douglas McGregor (citado en Schneider, 1990), quien focalizó la concepción del clima organizacional en la manera en que el jefe toma decisiones y representa las relaciones con sus empleados, así como la forma en que influye en ellos.

Fernández (2004), retoma el estudio de Tagiuri de 1968 para definir que el clima es algo perdurable en el medio interno de la organización que se presenta, por lo que pueden presentarse las siguientes circunstancias:

1. Es experimentado por sus miembros.
2. Influye en el comportamiento.
3. Puede ser descrito mediante un set particular de atributos propios de la organización.

No obstante, sobre la conceptualización del término el autor manifiesta la dificultad de distinguir entre lo objetivo y lo subjetivo de este, así como del contexto y de la persona; además de determinar su especificidad y lo dinámico de la estructura.



Al respecto, Litwin y Stringer (citados por Schneider, 1990), en su estudio de Clima Organizacional y Cultura, consideraron al clima como un origen fundamental que describe los efectos de situaciones relacionadas con la motivación individual para la afiliación y poder. En sus estudios, advierten que las percepciones que tienen los empleados sobre la estructura y el sistema influyen en su motivación.

En la década siguiente, destacaron los trabajos realizados por Levitt (1972), Hellriegel y Slocum (1974). En el caso del primero, sus investigaciones lo llevaron a concluir que la organización tiene diversos elementos que dan como consecuencia la tarea, estructura, tecnología y las personas, ya que estos interactúan y responden al clima organizacional. Mientras que, en el segundo, los autores plantearon un clima organizacional formado por atributos que pueden ser percibidos por una organización y sus subsistemas; además, dichos atributos pueden ser inducidos en la forma en que estos tratan a su ambiente y sus miembros.

El análisis de la evolución de los estudios del clima organizacional realizado por Schneider (1990), ofrece una síntesis importante de todas las investigaciones efectuadas durante la segunda mitad de la década de los 70's del siglo XX. Señala que los trabajos de Payne y Pugh (1976), se centran en un enfoque estructural, por lo que proponen que el contexto organizacional se encuentra influenciado de actitudes, valores y percepciones de los eventos que emanen de ese, estas características en conjunto originan la construcciones de la llamada estructura organizacional.

De Johnston (1976), recupera la idea de proponer la creación de una nueva conceptualización de clima organizacional, así como la necesidad de establecer la

existencia de más de un clima relacionado con el rendimiento de trabajo y las percepciones en funciones de individuo-relaciones organizacionales.

Respecto a Howe (1976), menciona que éste propone analizar exploratoriamente la validación de construcciones de un clima grupal para localizar las percepciones de este bajo la función de los miembros de un grupo que un tipo de persona.

Por último, hace alusión a las investigaciones de Powell y Butterfield (1978), quienes hacen revisiones de literatura que sustentan la creencia de que los climas múltiples existen en las organizaciones y a través de ellos es posible observar los subsistemas del mismo.

A inicios de 1980 Weisner (Dolan & Martín, 2000), propone tres enfoques para subrayar la importancia del clima en las organizaciones. El primero puntualiza que es algo objetivo y medible, ya que tiende a mantenerse en la organización; el segundo, desde una percepción subjetiva y colectiva establece que es una parte de la imagen global de la institución; y finalmente, la tercera bajo una perspectiva subjetiva e individual menciona que es un constructo personal.

Por su parte, Schnake citado en (citado en Schneider, 1990), realizó una valoración empírica de los efectos de la respuesta afectiva en la medición del clima organizacional, por lo que elaboró un instrumento para la medición del clima, que aumenta cuando la satisfacción laboral se encuentra parcialmente independiente.

Schneider y Reichers (1983), realizaron una evaluación del desarrollo del concepto del clima organizacional desde 1960 hasta inicios del año 1980, de su

investigación los autores señalaron que dicho término había logrado grandes avances, dentro los más importantes se encontraban:

1. El reconocimiento de la importancia de la percepción en los enfoques de clima y motivación para entender la conducta del trabajo.
2. La focalización de la investigación en distintos niveles de análisis.
3. La distinción entre clima psicológico y clima organizacional, propuesta inicialmente por James y Jones (1974), la cual plantea que los climas psicológicos son en realidad los significados que los individuos atribuyen al contexto laboral; mientras que el clima organizacional son los significados resumidos o promediados, que los individuos atribuyen a una característica particular del contexto.

Como se vislumbra en las líneas que anteceden, el concepto de clima organizacional había sido poco valorado, esto debido a que presentaba redundancia con el término satisfacción laboral. Sin embargo, posteriormente se comenzaron a definir separadamente y se estableció que el clima organizacional tiene como característica principal la descripción de los empleados de su ambiente laboral, mientras que la satisfacción laboral obedece a las percepciones de los empleados.

En este sentido, cuando las percepciones del clima son consideradas evaluativas y descriptivas en su naturaleza, entonces este en conjunto con la satisfacción laboral, caen bajo el término general de investigación de actitud. Pero cuando estos son conceptualizados descriptivamente, se vuelven conceptos divergentes.

Actualmente, el clima organizacional ha cobrado mayor importancia al ser focalizado en la percepción que tiene el trabajador respecto de las estructuras y procesos que ocurren en su entorno laboral.

Para llegar a este punto y establecer porque las investigaciones precedentes llegaron a tal conclusión, fue necesario retomar y mencionar algunos antecedentes de los estudios desarrollados sobre el clima organizacional.

Después de analizar los antecedentes y deslindes del clima organizacional, en el siguiente apartado se precisarán y analizarán las definiciones del mismo, con la finalidad de que no se presenten ambigüedades durante la lectura del presente trabajo.

### **1.1.2 Definiciones e importancia del clima organizacional**

El concepto de clima organizacional es un concepto introducido por Gellerman (Brunet, 2004), en el ámbito de la administración de empresas y en el de la psicología industrial-laboral, por lo que, tanto su definición como uso varían en función de las dimensiones, los enfoques o registros, que constituyen perspectivas diferentes, así como las mixturas que surgen entre ellas.

A continuación, se menciona expresamente uno de los conceptos más utilizados e importantes que se pueden encontrar respecto del clima laboral, ya que conjuga las diversas características que presenta:

El clima se refiere a las características del medio ambiente de la organización en que se desempeñan los miembros de ésta, cuyas características pueden ser internas o externas. Estas características son percibidas directa o indirectamente por los miembros que se desempeñan en ese medio ambiente, esto último determina el clima organizacional, ya que cada miembro tiene una percepción distinta del medio en que se desenvuelve, (Chiavenato, 1999, pág. 139).

A partir de la concepción de Chiavenato (1999), se puede advertir que las características del clima organizacional son de gran relevancia, debido a que representan los factores indispensables para la generación de confianza y buen desempeño de las personas en su lugar de trabajo, las cuales se presentan al proporcionarles seguridad y efectividad en la realización de sus actividades cotidianas.

Al respecto, se puede establecer el que clima organizacional es un cambio temporal en las actitudes de las personas, las cuales no son estáticas y pueden variar por diferentes razones, principalmente cuando ocurren situaciones como las siguientes:

1. Días difíciles del cierre anual.
2. Proceso de reducción de personal.
3. Incremento general de los salarios.

Con relación a esta definición se pueden encontrar de acuerdo con Gibson, Ivancevich y Donnelly (2001), los aspectos positivos y negativos del clima organizacional. Dentro de los primeros se encuentran los logros, la afiliación, el poder, la productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación e innovación, entre otros. Mientras que los segundos son aquellos que se relacionan con la inadaptación, alta rotación y ausentismo.

Davis y Newstrom (2000), concuerdan con los aspectos anteriores, con la diferencia de que los consideran variables. Las primeras variables de carácter positivo son los factores claves que se quieren explicar o predecir, y que al ser afectados

repercuten en la organización; las variables negativas son los factores determinantes de las primeras.

Para Goncalves (2000), conocer el clima organizacional es primordial para ofrecer la retroinformación necesaria acerca de las causas que determinan los comportamientos de la organización.

Maisch (2000), sostiene que a partir de los estudios antecedentes del clima organizacional, es posible entender como las empresas se percatan de la necesidad de medir debidamente los procesos, debido a que recientemente los grupos de gestores dentro de las consultoras se constituyen como parte del *know how*, los cuales son medidas de evaluación del clima organizacional a partir de ofrecer validez a las dimensiones consideradas para una determinada organización.

La gestión en las empresas actualmente está en constante cambio. Por consecuencia, los cuestionarios del clima organizacional son valiosos para conocer las opiniones de los empleados sobre distintos aspectos, además de que la política de las empresas debe ser realista en cuanto a identificar puntos débiles y fuertes de su entorno.

Gibson, Ivancevich y Donnelly (2001), afirman que existen tres tipos de definiciones sobre el clima organizacional:

1. El primer grupo estudia las diversas regulaciones estructurales, formales y normativas que afectan a dicho trabajo y la valoración acerca de las condiciones físicas y de confort ambiental donde se realiza el trabajo, dentro de la organización;

2. Un segundo grupo se interesa por el aspecto psicológico del individuo;
3. Finalmente, el tercer grupo se focaliza en las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, y por tanto, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él, asimismo en los elementos que facilitan o dificultan la identificación de cada persona con su labor, y desde aquella la valoración individual acerca de la satisfacción de sus necesidades laborales.

De estas conceptualizaciones, se ha encontrado que un elemento fundamental del clima organizacional son las percepciones que el trabajador tiene respecto de las estructuras, relaciones de trabajo y procesos que ocurren en su medio laboral.

La forma de comportarse de un individuo en su ámbito laboral no depende sólo de sus características personales sino también de la forma en que éste percibe su ambiente de trabajo y los componentes de la organización, por lo que el clima organizacional constituye una configuración tanto de las características de la empresa, como las personales de un individuo, las cuales componen su personalidad (Sandoval, 2004).

Robbins define la percepción como “un proceso mediante el cual, los individuos se organizan e interpretan sus impresiones sensoriales con el fin de darle significado a su ambiente”, (1998, pág. 9).

Atendiendo al concepto anterior se puede decir entonces que la percepción es la manera en que las personas seleccionan, organizan e interpretan la entrada sensorial para lograr la comprensión del entorno que les rodea (Kotler & Armstrong,

2001). Por lo que, la percepción de las personas puede ser sustancialmente subjetiva y diferente a la realidad objetiva, aunque esto no ocurre en todos los casos, pueden existir personas totalmente objetivas.

De acuerdo con Tejeda y otros (2007), la actitud se puede definir como los sentimientos que fijan en un alto porcentaje la percepción de los trabajadores en relación con su contexto laboral, el compromiso con la empresa y en último momento con su comportamiento.

Por lo tanto, la percepción es subjetiva y las actitudes condicionan la forma de percibir, entonces la idea es focalizarse en la raíz del problema detectando primero las actitudes de los empleados frente a la empresa, y posteriormente, sobre esta base, revelar el grado de satisfacción laboral del individuo y su repercusión sobre el clima laboral (Tejeda, y otros, 2007, pág. 200).

Para Gilks 1988 citado por Brunet (2004), el clima organizacional es como una etiqueta que distingue a cada organización. De esta forma, las organizaciones tienen su clima en particular y esto estará determinado por diversos factores, los cuales a su vez son evaluados y medidos a través de la percepción de los empleados.

Desde esta perspectiva, el clima puede ser entendido como “el conjunto de apreciaciones que los miembros de la organización tienen de su experiencia dentro del sistema organizacional”, (Tejeda, y otros, 2007, pág. 2).

En este mismo sentido, Rodríguez (2000), define el clima organizacional de la siguiente forma:

...las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tiene lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo. (pág. 95).



Por su parte, Litwin y Stringer (1968), señalan que el clima organizacional “es lo percibido respecto al efecto subjetivo del sistema formal, al estilo informal de los gerentes y a otros importantes factores por su influencia sobre actitudes, creencias, valores y motivaciones de las personas que trabajan en una organización particular”, (pág. 182).

Esta definición es importante porque radica en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es exclusivo de los factores organizacionales existentes, pues se ve influenciado de las dimensiones subjetivas y objetivas, en otras palabras, de las percepciones que tenga el trabajador de su entorno.

Los autores citados aluden a los mismos factores porque tienen como base común la teoría desarrollada por Litwin y Stringer, ya que sostienen que el clima organizacional se encuentra constituido principalmente por las percepciones de las personas que integran la organización, las cuales son elementos imprescindibles para comprender la subjetividad de las mismas.

### **1.1.3 Diferencias conceptuales entre clima y cultura organizacional**

Es importante mencionar que, en la evolución del concepto, y en la medida en la que el clima organizacional integra aspectos como actitudes, creencias, percepciones, estructuras, sistemas relacionales e interacciones, entre otros, se ha llegado a producir una cierta confusión entre el clima y otros conceptos utilizados en el mundo organizacional.

Una de estas confusiones conceptuales ha sido la de equiparar el clima organizacional con la cultura organizacional. Por lo que, a continuación, se analizará la diferencia entre ambos términos.

La cultura organizacional se define como:

El patrón de premisas básicas inventadas, descubiertas y desarrolladas, por un determinado grupo, en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna y que funcionaron suficientemente bien a punto de ser consideradas válidas, y, por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación con estos problemas (Schein, 1992, pág. 12)

La cultura organizacional también puede ser comprendida como aquel “conjunto de normas, valores y formas de pensar que caracterizan la actividad de la empresa en el día a día, así como su enfoque y forma de abordar incidencias e imprevistos, la solución de problemas y conflictos”, (Pumpin, 1988, pág. 77), las cuales determinan el clima organizacional que se vive dentro de ella.

En ese mismo sentido, Guillen y Gil (2000), advierten que el clima en una organización tiene una importante relación con la determinación de la cultura organizacional, entendida como el patrón general de la conducta, creencias y valores compartidos por los integrantes de la organización. Esta cultura es en buena medida determinada por los miembros que componen la institución.

A partir de lo anterior, se puede señalar que mientras el clima se refiere a la percepción común de los empleados de una empresa o cómo se sienten respecto de la estructura, sistemas y participación; la cultura hace alusión al conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten los empleados.

Parece evidente que la cultura organizacional influye y, a su vez, es influenciada por el clima organizacional existente. Son perspectivas y conceptos complementarios, aunque pueden llegar a confundirse, el clima es cambiante en función de coyunturas económicas, políticas de expansión o recesión, o de la clase de incentivos, que influyan en las condiciones de trabajo.

Otra discrepancia es que el clima de una organización es entendido habitualmente como medio interno y, por lo tanto, su enfoque pone atención a variables y factores exclusivamente internos de la organización; en cambio, la perspectiva cultural atiende también a factores de relación con el entorno en el que la organización se encuentra inmersa.

De la misma forma que una cultura puede estar formada por diferentes subculturas, el clima puede a su vez estar formado por situaciones diferenciadas y no ser homogénea dentro de la organización; pueden coexistir climas variados, en función del departamento, del tipo de liderazgo y dirección ejercidos, entre otros aspectos, (Gibson, Ivancevich, & Donnelly, 2001).

“La cultura sería un constructo más estable y al mismo tiempo menos perceptible directamente que el clima en las estructuras de la organización y en las actitudes e interacciones de sus integrantes”, (Gan Bustos & Berbel Giménez, 2011, pág. 181).

En el presente estudio se toma como eje principal el clima organizacional ya que a partir de diferentes investigaciones mencionadas se ha podido concluir que es

una variable con diversas dimensiones analizables y que, con ello, se puede lograr la evaluación de la percepción de los trabajadores.

Como se ha observado, los estudios de clima pueden estar relacionados con distintas definiciones que han sido determinadas por numerosos investigadores de acuerdo con sus estudios y distintos enfoques en los que se han destacado.

## **1.2 Estudios del Clima Organizacional**

En la última década, el tema del clima organizacional ha despertado el interés de diversos investigadores de diferentes disciplinas de estudio. Un análisis de la literatura existente pone en evidencia que uno de los espacios de estudio son las escuelas, ya sean públicas o privadas de Latinoamérica, particularmente en México.

Aunque cabe subrayar que aun las investigaciones parecen insuficientes en relación con trabajos relacionados con otro tipo de instituciones donde existe un mayor número de pesquisas.

Para abordar los estudios realizados se ha optado por clasificarlos en dos rubros internacionales y nacionales, los cuales se presentarán en los apartados subsecuentes.

### **1.2.1 Estudios internacionales**

A nivel internacional, se encontraron las investigaciones de Sandoval (2004), Cipagauta (2007) y Aguado (2012).

Sandoval (2004), advierte que el profesorado se encuentra supeditado a una serie de evaluaciones de sus actividades académicas que repercuten en un clima organizacional en deterioro. Por lo cual, el objetivo del estudio fue determinar la

percepción del clima organizacional en el personal docente investigador perteneciente a los cuerpos académicos, es decir, grupos de investigadores que cultivan una o más líneas de generación y aplicación del conocimiento.

Su investigación fue cualitativa descriptiva y correlacional, el diseño fue no experimental transaccional. Se aplicó un cuestionario de manera directa a una muestra estratificada de la población para medir el constructo en el contexto de la educación superior.

Las conclusiones a las que llegó el estudio fueron que el 24% de la población percibe un clima organizacional altamente favorable y el 27% no favorable. Por lo que se determina de forma general, que las dimensiones que reportan los valores más bajos son las de interés por la investigación, el estudio y la presión laboral. Sin embargo, la percepción del clima organizacional no es igual en todas las Divisiones Académicas de la Universidad.

En el estudio de Cipagauta (2007), la autora afirma que existen programas deficientes con falta de acreditación debido a una mala organización, deficiencia en la administración, falta de gestión y compromiso por el personal de la institución.

Por ello, el objetivo de su estudio fue analizar lo que entienden los trabajadores de Uniminuto por clima laboral con el fin de aclarar el concepto y comprender qué elementos incluye.

Asimismo, conocer la percepción de éstos con respecto a cada una de las categorías a analizar, para saber si la tendencia se inclina más a características negativas o a características positivas.

Lo anterior, para alertar sobre lo positivo y lo negativo que los trabajadores de Uniminuto identifican en relación con el clima laboral de la institución, para que los directivos tomen las decisiones pertinentes en cada caso, en pro del mejoramiento constante.

El instrumento utilizado fue un cuestionario sobre clima laboral elaborado por Valenzuela (2005). Una vez realizada la investigación, la autora concluye que las características evaluadas en su totalidad tienen en su mayoría una inclinación por calificaciones de valores de en medio, principalmente entre 3,00 y 4,00 excepto la relacionada con sueldos y prestaciones, que se encuentra por debajo de 3,00.

Por lo que advierte, en este sentido, que es necesario que se analice la escala salarial que maneja en la actualidad porque una calificación menor de 3,00 indica que los trabajadores no están del todo conformes con su remuneración.

Finalmente, la investigación de Aguado (2012), buscó determinar el nivel de clima organizacional de una institución educativa del distrito de Ventanilla según la perspectiva de los docentes.

El tipo de investigación empleada fue descriptiva. Se aplicó un cuestionario conformado por 42 ítems, que median cuatro dimensiones: Estructura, recompensa, relaciones e identidad.

La conclusión a la que llegó el estudio fue que existe un nivel aceptable de clima organizacional según la perspectiva de los docentes. Es decir, los docentes consideran que su ambiente de trabajo les permite satisfacer las necesidades y expectativas de la comunidad educativa.

### **1.2.2 Estudios nacionales**

A nivel nacional, se localizan diversos estudios, algunos generales y otros más específicos, sin embargo, no todos se enfocan a instituciones educativas. En este apartado se presentan investigaciones las investigaciones desarrolladas desde el año 2005 hasta el 2016.

Rodríguez (2005), se pregunta sobre cuáles son los principales factores que determinan el clima organizacional en la institución educativa de Nivel Secundaria Experimental y que impacto puede tener su conocimiento en el desempeño del capital humano en la organización.

El propósito de la investigación fue describir el clima organizacional que prevalece en dicha institución educativa ubicada en la ciudad de Xalapa, Veracruz y generar propuestas de mejora.

El instrumento utilizado fue un cuestionario tipo Likert de 35 afirmaciones, y una fase de pilotaje con encuestas de 46 afirmaciones. La investigación concluyó que el clima organizacional de la institución es adecuado. El tipo de liderazgo que prevalece es participativo – consultivo y que el personal de apoyo y docente necesita mejorar sus valores de estructura y apoyo.

Vela (2007), se pregunta si la encuesta del clima laboral diseñada por Valenzuela es válida y confiable para medir las percepciones de los actores escolares y evaluar el clima organizacional de una institución educativa.

El objetivo del estudio fue por lo tanto medir la validez y confiabilidad de la encuesta de clima laboral diseñada por Valenzuela para conocer la percepción del

personal administrativo y docente en lo referente al clima laboral que impera en la Institución Educativa Justo Sierra. Dicho instrumento aplicado se dividió en dos partes:

1. La primera plantea tres preguntas de respuesta abierta, y
2. La segunda un cuestionario de 80 preguntas agrupadas en 10 escalas o categorías.

La investigación concluyó que tanto profesores como administrativos de la Institución Educativa Justo Sierra tienen metas en común, observando competitividad, productividad y un compromiso hacia la institución.

Se encontró un clima laboral que puede considerarse adecuado, todas las áreas tuvieron una evaluación promedio de 3.98 en una escala de 1 a 5. Las áreas de oportunidad fueron la de sueldos y prestaciones, trabajo en equipo, promoción y carrera y comunicación, siendo necesario reforzar estos aspectos.

En el estudio de Mata (2009), se cuestiona sobre la situación del clima laboral y compromiso organizacional que prevalece entre el personal de una institución educativa privada.

Su objetivo fue determinar la influencia que tienen los factores de clima laboral sobre el compromiso organizacional del personal que labora en una institución educativa.

Para el desarrollo del estudio aplicó cuestionarios, y concluyó que el clima laboral es favorable, la supervisión, ambiente físico y cultural, comunicación, trabajo en equipo y el trabajo personal se perciben de manera positiva.



Jaramillo (2010), se cuestiona sobre cómo se vinculan los componentes negativos del clima organizacional con la satisfacción en el trabajo de los empleados en una institución de educación básica. Así, el objetivo del estudio fue identificar en qué medida se relacionan los componentes negativos del clima organizacional con la satisfacción de los trabajadores en una institución educativa.

El instrumento utilizado fue un cuestionario, y se concluyó que no existe relación entre los componentes negativos del clima organizacional como conflicto de funciones, falta de apoyo social, falta de participación en las decisiones y evaluación de desempeño con la satisfacción en el trabajo.

En la investigación de Ojeda (2011), se buscó analizar el clima organizacional en escuelas primarias de la región centro del estado de Guanajuato, México. Para lo cual aplicó el instrumento ECL de Valenzuela, el cual mide el clima organizacional en función a las dimensiones de: trabajo personal, supervisión, trabajo en equipo y relaciones con los compañeros, administración, comunicación, ambiente físico y cultural, capacitación y desarrollo, promoción y carrera, sueldos y prestaciones, y orgullo de pertenencia.

El autor concluyó que el instrumento ECL funciona bien para el contexto de escuelas de nivel primario para la región central del estado de Guanajuato, México. El clima organizacional en estas instituciones fue percibido por sus integrantes como bueno, al calificarlo con un promedio de 39.7.

De las 10 dimensiones analizadas, seis fueron calificadas por encima del 4 sin llegar al 4.5, estas dimensiones fueron: trabajo personal, orgullo, administración,

trabajo en equipo, supervisión y comunicación. Tres dimensiones fueron evaluadas por encima de 3.5 sin llegar a 4.0, estas dimensiones fueron: capacitación, ambiente físico y cultural y promoción. Finalmente, la dimensión de desarrollo fue la más baja en la evaluación, calificada con un 2.8883, lo que sugiere una muy baja percepción de esta dimensión con respecto al resto.

Prisco (2011), en su investigación encontró que la institución en estudio cuenta con una serie de actitudes negativas por parte del personal, apatía de los docentes respecto del trabajo colaborativo y metas de la institución educativa, desinterés general por su desarrollo profesional, desperdicio y deterioro excesivo de los recursos materiales, exceso de conflictos internos y estilo de liderazgos deficientes.

Por lo cual, el objetivo de la investigación fue conocer cuáles son los factores de motivación del personal de una secundaria pública, así como identificar las percepciones que dicho personal tiene respecto del clima laboral, reconociendo el tipo de relación que existe entre el Clima Laboral y la Motivación mediante instrumentos válidos y confiables.

En la investigación se aplicó una encuesta basada por el Dr. Jaime Ricardo Valenzuela González (2005), llamada encuesta de clima laboral (ECL). La pesquisa concluyó que el Clima Laboral de la Escuela Secundaria Benito Juárez es moderadamente malo, con solo dos percepciones positivas:

1. El personal se considera productivo y capaz de realizar adecuadamente sus funciones,
2. Existe un gran orgullo y sentido de pertenencia a la institución.

La investigación de Sánchez (2012), se efectuó bajo la modalidad de monografía. Su propósito fue tener conocimientos sobre clima organizacional y su posible aplicación a una empresa.

La técnica de estudio utilizada fue la sistematización bibliográfica y se concluye que el clima organizacional en una empresa es sumamente importante para lograr ofrecer una calidad en el servicio ofrecido.

Asimismo, se encontraron estudios que tiene como eje de estudio el clima organizacional de instituciones de educación. La mayor parte de ellas se centran en las instituciones de educación básica, tanto de escuelas públicas como privadas.

Cantú (2012), se pregunta sobre cómo se puede mejorar la evaluación del clima laboral en una institución educativa del nivel superior. El objetivo de su trabajo fue precisamente conocer los resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario de clima laboral en una institución educativa de nivel superior, y con base en el análisis de resultados proponer mejoras a las escalas que se manejen en el mismo. Se aplicó un cuestionario escala Likert, y se concluyó que se requieren nuevos cuestionamientos para la evaluación del clima organizacional de dicha institución.

En el estudio de Martínez (2012), se cuestiona sobre cómo mejorar la evaluación del clima laboral en una institución educativa de nivel básico, cuando este indicador no ha sido considerado durante los últimos 5 años.

Así, el propósito de su investigación fue conocer la manera más efectiva de evaluar el clima laboral de una institución educativa de nivel básico, que no ha sido

evaluada, considerando los últimos 5 años, para establecer estrategias de mejora y actualización institucional.

El método utilizado fue mixto basado en encuestas, recolección de datos y escala Likert. El autor afirmó al término de la pesquisa que es raro que el indicador del clima laboral no se tome en cuenta en un entorno como una institución educativa y se reafirma que es importante en base a la investigación.

Por su parte, la investigación de Monterrosa (2014), tuvo el propósito de efectuar un análisis en materia del clima organizacional de la tienda COMEX, sucursal Rébsamen, ubicada en la ciudad de Xalapa, Veracruz.

Se aplicó un cuestionario para medir el clima organizacional y se concluyó que no se pudo implementar parte de las correcciones para mejorar la comunicación, por lo que algunas de estas se quedaron en observación con el propósito de esperar el momento adecuado para su implementación.

El estudio de Rizo (2015), tuvo como objetivo diagnosticar las dimensiones del clima organizacional de los trabajadores administrativos activos de las oficinas centrales de la Comisión Municipal de Agua y Saneamiento (CMAS) Xalapa en el 2014. Para lo cual aplicó un cuestionario con base en el modelo de Inventario psicológico de clima organizacional.

La autora concluyó que el clima organizacional es medianamente favorable y las dimensiones del clima organizacional están en un nivel medio. Señala que su estudio surgió de la necesidad de conocer la relación que existe entre el clima

organizacional y la satisfacción laboral y si éstos a su vez tienen alguna relación con factores sociodemográficos de la población.

El objetivo de la investigación fue conocer si existe relación entre el resultado del clima organizacional con el resultado de la satisfacción laboral dentro de la dirección médica. Se utilizaron dos instrumentos.

El primero fue el cuestionario de clima organizacional, trabajo *WES* 4° edición de 1995, el cual se eligió porque contempla los diez factores más representativos del clima laboral en comparación con otros instrumentos. El segundo fue un cuestionario llamado índice de satisfacción laboral (ISL66\*) ya que presenta un alto grado de confiabilidad.

El resultado de clima laboral de la muestra es de 66 puntos, lo cual nos indica que los empleados encuestados expresaron un clima positivo y el índice de satisfacción laboral arrojó una puntuación promedio de 3.0 por lo que en todas sus dimensiones muestra que el personal se encuentra satisfecho.

El estudio de Pérez (2015), parte de la idea de que existe una relación entre el ambiente laboral y su impacto en el comportamiento laboral. A partir de esto, el objetivo central de estudio fue determinar la relación existente entre comportamiento organizacional, ambiente laboral, cultura organizacional y sobre la relación entre los individuos entre sí y los individuos con la empresa, para conseguir desarrollo, satisfacción y productividad de los trabajadores, así como productividad y competitividad para la empresa.

Se aplicó un cuestionario para medir el clima organizacional de la institución, concluyendo que el clima organizacional de dicha institución es adecuado para trabajar.

La investigación de Arano, Escudero y Delfín (2016), analiza las distintas escuelas en la evolución de la Administración para demarcar en donde nace el concepto de Clima Organizacional y sus primeras conceptualizaciones.

El estudio proporciona información sobre los diferentes enfoques que le daban al clima organizacional en las diversas escuelas de la administración y ofrece como aporte una tabla del surgimiento e historia del clima organizacional en diferentes escuelas y personajes con sus respectivas aportaciones.

Piñón (2016), se pregunta sobre cuál es la situación actual del clima organizacional del personal administrativo del Centro de Bachillerato Tecnológico Industrial y de Servicios (C.B.T.I.S.) en Oaxaca. El objetivo del estudio fue diagnosticar y analizar el clima organizacional del personal administrativo de dicha institución. Se aplicó un cuestionario de 71 ítems distribuidos en 14 dimensiones propuestos por Bustamante, Hernández y Yáñez (2009).

Los autores concluyeron que los colaboradores del centro educativo tienen una percepción general de la organización medianamente favorable, identificando que las dimensiones identidad, responsabilidad, estilos de supervisión, apoyo, calidez, motivación laboral, riesgo y estructura resultaron más favorables en relación con oportunidad de desarrollo, recompensa, comunicación, estabilidad laboral, además de

equipos, distribución de personas y material, que influyen de manera negativa en el clima organizacional.

González (2007), buscó valorar el instrumento de Valenzuela González, contribuir en reciprocidad al apoyo de la institución de educación superior con información eficaz para los directivos y a su vez, tomar decisiones para mejorar la calidad educativa de dicha institución. Por lo tanto, el estudio aplicó el cuestionario diseñada precisamente por Valenzuela.

Los resultados de confiabilidad sobre el instrumento del doctor Valenzuela tiene como resultados un 99% de confiabilidad, por lo que se avala que es una herramienta muy buena para generar información que permita la toma decisiones que influyen en la mejora de la calidad educativa.

Los estudios mencionados en párrafos anteriores permiten conocer los resultados y recomendaciones que arrojaron diversos estudios de clima organizacional realizados en diferentes instituciones educativas de la República Mexicana. Lo anterior, con la finalidad de establecer la importancia que tiene la medición del clima organizacional en instituciones de dicha índole.

### **1.3 Bases Teóricas de la Organización**

En cualquier trabajo de investigación es necesario conocer las bases que se han desarrollado previamente, por lo que, en los apartados subsecuentes se analizan las teorías y enfoques existentes sobre el clima organizacional.

### **1.3.1 Teoría del clima organizacional de Rensis Likert**

La teoría planteada por el investigador en psicología Rensis Likert (1968), permite visualizar las causas y efectos de la naturaleza de los climas organizaciones, con la finalidad de establecer el papel de las variables que se encuentran inmersas en ellos.

Con base en Brunet (2004), el propósito de esta teoría es presentar un marco referencial que permita evaluar la naturaleza del clima y su papel en la eficacia organizacional.

Likert (1968), menciona que cuando se procede a realizar un diagnóstico de los problemas, cada organización se enfrenta con una situación similar a la que realizan los médicos al diagnosticar una enfermedad.

Establece que se necesita comprender a profundidad la naturaleza el sistema de la organización, el modo como funcionan sus componentes y las respuestas de adaptación con que contesta a su medio ambiente. Este conocimiento general del sistema es un requisito previo que deberá tomarse para llegar al diagnóstico final.

A este enfoque se le conoce como la estrategia “Modelo de Doctor-Paciente”, según el cual el especialista debe establecer lo que funciona mal y en qué nivel de la organización para recomendar, más adelante, un programa terapéutico tal como lo haría un médico.

De esta forma, el diagnóstico organizacional tiene un papel importante dentro del desarrollo de las organizaciones, ya que permite analizar y evaluar los factores que existen en las mismas, ofreciendo acciones correctivas apropiadas a los problemas organizacionales.



En esta teoría se advierte que el comportamiento de los individuos es causado, en gran parte, por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que estos perciben y, en cierta medida, por sus informaciones, percepciones, sus esperanzas, sus capacidades y sus valores, (Chiavenato, 1999)

Al respecto Hall (1998), menciona que la reacción de una persona ante cualquier situación estará en relación de la percepción que tiene de ésta. Lo que cuenta, desde la perspectiva del autor, es la forma como ve las cosas y no la realidad objetiva. Si la realidad influye sobre la percepción, es la percepción la que determina el tipo de comportamiento que un sujeto adoptará.

En este sentido, Likert (1968), establece que es posible separar los cuatro factores principales que componen el clima organizacional, tal y como se muestra a continuación:

1. Los parámetros ligados al contexto, a la tecnología y a la estructura misma del sistema organizacional;
2. La posición jerárquica que el empleado ocupa dentro de la organización, así como el salario que percibe;
3. Los factores personales tales como la personalidad, las actitudes y el nivel de satisfacción; y,
4. La percepción que tienen los empleados, los colegas y los superiores del clima de la organización.

Estos factores influyen sobre la percepción individual del clima y explicarían en gran medida la naturaleza de los microclimas dentro de una organización.

La teoría de Likert es una de las más dinámicas y explicativas del clima. Propone el surgimiento y establecimiento del clima participativo como el que puede facilitar la eficacia individual y organizacional de acuerdo con las teorías contemporáneas de la motivación que estipulan que la participación motiva a las personas a trabajar.

Al respecto Ramos (2012), señala que toda organización que utilice métodos que aseguran la realización de sus fines y aspiraciones de sus miembros, tiene un rendimiento superior, los resultados alcanzados por una organización como la productividad, ausentismo, tasas de rotación, rendimiento, satisfacción de los empleados, influye sobre la percepción de clima.

En este sentido, Likert (1968), sugiere una teoría de análisis y diagnóstico del sistema organizacional basado en una trilogía de variables causales, intermedias y finales que componen las dimensiones y tipos de climas existentes en las organizaciones.

Las variables causales, son susceptibles de sufrir modificaciones por los responsables de la organización. Entre ellas se encuentran: la estructura de la organización y su administración, reglas, decisiones, entre otras. Entre sus características más visibles están:

1. Pueden ser modificadas por los miembros de la organización, aún pueden agregarse nuevos componentes;
2. Son variables de causa y efecto, es decir, se modifican, hacen que se modifiquen las otras variables, pero no sufren generalmente la influencia de las otras variables.

3. En cuanto a las variables intermedias son aquellas que designan los estados y procesos subjetivos que se intercalan entre los estímulos y las respuestas, reflejan el estado interno y la salud de una empresa, por ejemplo:
  - a. Las motivaciones.
  - b. Las actitudes.
  - c. El rendimiento.
  - d. La eficiencia de la comunicación.
  - e. La toma de decisiones.
  
4. Por último, las variables finales o dependientes, pues resultan del efecto precedente de las dos anteriores. Manifiestan los resultados obtenidos por la organización, ejemplos son la productividad, los gastos de la empresa, las ganancias y las pérdidas, las cuales constituyen la eficacia organizacional de una empresa.

Likert (1968), manifiesta la combinación e interacción de estas variables permiten determinar dos grandes tipos de clima organizacional, cada uno de ellos con dos subdivisiones. Los climas obtenidos se sitúan sobre un continuo que se desplazan desde un sistema autoritario a un sistema participante. El clima de tipo autoritario se clasifica en dos sistemas.

El Sistema I. Autoritario explotador, es aquel que se caracteriza por la desconfianza que tiene la dirección a sus empleados.

Las decisiones y los objetivos son adoptados por la cima de la organización y desde allí son difundidos de manera jerárquica. Los procesos de control se encuentran también centralizados y formalizados. Los empleados trabajan dentro de un ambiente de miedo, a través de castigos, amenazas y rara vez se recompensa su labor.

De esta forma, las relaciones entre los superiores y los subalternos se establecen con base en el miedo y la desconfianza. No obstante, los procesos de control fuertemente centralizados, usualmente se desarrolla una organización informal, que se opone a los fines de la organización formal.

Mientras que el Sistema II. Autoritario Paternalista, se caracteriza porque existe confianza entre la dirección y sus subordinados. La mayor parte de las decisiones la toman la alta gerencia, pero en algunos casos se toman en los niveles inferiores. Se dan recompensas y castigos como instrumentos de motivación para los trabajadores y se manejan mecanismos de control, los cuales pueden delegarse a niveles intermedios e inferiores.

En este clima la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados. No obstante, se da la impresión de que se trabaja en un ambiente estable y estructurado. Puede desarrollarse, en este tipo de clima, grupos informales, pero éstos no siempre reaccionan a los fines de la organización.

Por su parte, el Clima de tipo participativo se clasifica en el sistema III Consultivo y el sistema IV Participativo en grupo. En el sistema consultivo, la dirección tiene confianza en sus empleados. Las decisiones se toman por los dirigentes permitiendo decisiones específicas en niveles inferiores. La comunicación es de tipo descendente

con moderada interacción superior-subordinado. Las recompensas y los castigos ocasionales se utilizan para motivar a los trabajadores, buscando satisfacer las necesidades de prestigio y estima. Se basa en procesos de control delegados descendentemente con un sentido de responsabilidad en los niveles superiores e inferiores; la administración trabaja en la forma de objetivos por alcanzar.

Finalmente, en el sistema Participativo en grupo, se le denomina así ya que la toma de decisiones no se encuentra centralizado, sino distribuido en diferentes lugares de la organización.

Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos.

Existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y los trabajadores. Todos los empleados y todo el personal directivo forman un equipo para alcanzar los objetivos de la organización que se establecen bajo la forma de planificación estratégica.

La teoría propuesta por Likert (1968), adopta los calificativos abierto/cerrados con relación a los climas que existen dentro de una organización. Un clima abierto corresponderá a una organización dinámica, capaz de alcanzar sus objetivos, que procura satisfacer las necesidades sociales de sus miembros y donde estos interactúan con la dirección en la toma de decisiones.

El clima cerrado hace referencia a una organización burocrática y rígida cuyos empleados experimentan insatisfacciones ante su labor y frente a la empresa misma.

Los sistemas I y II corresponden a un clima cerrado y los sistemas III y IV a un clima abierto.

El modelo de Likert (1968), es utilizado en una organización que cuenta con un punto de partida para determinar:

1. El ambiente que existe en cada categoría:
2. El ambiente que debe prevalecer.
3. Los cambios que se deben implementar para derivar el perfil organizacional deseado.

Con base en su modelo, Likert diseñó un instrumento que permite evaluar el clima actual de una organización con el clima ideal. Los aspectos que considera el cuestionario son:

1. Método de mando, manera en que se dirige el liderazgo para influir en los empleados.
2. Características de las fuerzas motivacionales, estrategias que se utilizan para motivar a los empleados y responder a las necesidades.
3. Características de los procesos de comunicación referido a los distintos tipos de comunicación que se encuentran presentes en la empresa y cómo se llevan cabo.
4. Características del proceso de influencia referido a la importancia de la relación supervisor-subordinado para establecer y cumplir los objetivos.

5. Características del proceso de toma de decisiones; pertenencia y fundamentación de los insumos en los que se basan las decisiones, así como la distribución de las responsabilidades.
6. Características de los procesos de planificación: estrategia utilizada para establecer los objetivos organizacionales.
7. Características de los procesos de control, ejecución y distribución del control en los distintos estratos organizacionales.
8. Objetivos de rendimiento y perfeccionamiento referidos a la planificación y formación deseada.

Con este instrumento se busca conocer el estilo operacional, a través de la medición de las dimensiones mencionadas. La metodología para aplicar el instrumento está fundamentada en presentar a los participantes varias opciones por cada concepto, donde se reflejará su opinión en relación con las tendencias de la organización.

Ahora bien, después de analizar las dimensiones de Likert y su modelo de estudio del clima organizacional, encontramos que diversos autores coinciden en las mismas dimensiones a estudiar, y con ello nos lleva a la teoría e instrumento de Litwin y Stringer (1968), uno de los instrumentos y modelos más estudiados y aplicados en diferentes investigaciones gracias a su escala de aceptación para el arrojo de resultados.

Es importante el análisis de esta teoría, ya que se centra en la manifestación de las partes en las que se estructura el modelo, pues al conocer las dimensiones

fundamentales que se plantean es posible determinar si es la teoría más aceptada en cuanto a su enfoque para este estudio y con ello entender el clima organizacional desde esta percepción.

### **1.3.2 Teoría del clima organizacional de Litwin y Stringer**

La teoría de Litwin y Stringer (Brunet, 2004), utiliza un cuestionario que postula la existencia de nueve dimensiones, las cuales buscan explicar el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización. Entre las cuales se encuentran:

1. **La estructura:** La cual 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 énfasis en la burocracia versus énfasis en un ambiente de trabajo libre, informal y sin estructura.
2. **Responsabilidad:** Es el sentido de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo.
3. **Recompensa:** Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien realizado. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.
4. **Desafío:** Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.



5. **Relaciones:** Es la percepción por parte de los miembros de las empresas acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares 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. Hace énfasis en el puesto de trabajo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.
7. **Estándares:** Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone la organización sobre las normas de rendimiento.
8. **Conflictos:** Es el sentimiento de los miembros de la organización, tanto pares como superiores, y de cómo aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.
9. **Identidad:** Es el sentimiento de pertenencia a la organización y hacia el sentimiento de ser valioso dentro del grupo de trabajo. Es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

Lo importante de esta teoría radica en que permite obtener con la aplicación de un cuestionario una visión rápida y fidedigna tanto de las percepciones como de los sentimientos asociados a determinadas estructuras y condiciones de la organización.

Con ello se concluye que la estructura del modelo para medir el clima organizacional es fundamental para esta investigación y se establece como un antecedente para la futura medición del clima organizacional de este estudio.

Por otra parte, pero no dejando a un lado las teorías, se ha mencionado la estructura de los instrumentos que se utilizan para medir el clima organizacional, y éstos se basan en las características o particularidades que influyen en el comportamiento de las personas, a las que se les denomina dimensiones, según Likert (1968), son rasgos en consideración para establecer un instrumento de medición del clima organizacional.

Es por ello y su importancia que en el siguiente apartado se hace mención de las dimensiones y enfoques del clima organizaciones de acuerdo con diversos autores.

### **1.3.3 Enfoques y dimensiones del clima organizacional**

Para Alfonso García Cardó (citado en Fernández (2004), la comunicación es un elemento importante que se encuentra ligado al clima laboral, bajo su perspectiva, tanto una como la otra coexisten, es decir el clima organizacional depende de la comunicación. “La comunicación va siempre ligada al clima laboral. No se puede entender una cosa sin la otra, puesto que comunicarse implica transmitir un clima determinado, sea bueno o malo”, (pág. 2).

Según David Kolb (1977), el estudio de la optimización del desempeño y la salud laboral se relacionan con el comportamiento organizacional, por lo que ha establecido que la importancia de este se encuentra en el liderazgo, motivación y clima laboral. Sus investigaciones, le llevaron a concluir que:

1. Existe una relación directa entre liderazgo y el clima laboral.
2. Cualquier tipo de clima laboral se encuentra conectado a una motivación particular hacia el trabajo.

3. Los cambios en los rasgos de personalidad estables se asocian al clima laboral.

Por lo tanto, al realizar el diagnóstico del clima laboral de una organización de pueden determinar los siguientes aspectos:

1. El funcionamiento de las instituciones.
2. Aspectos preventivos.
3. Aspectos correctivos.
4. Parámetros de optimización.

La consultora de empresas Rubio Navarro (2007), define al clima laboral “como el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano”, (pág. 27). Estableció una serie de reglas oro para un buen clima organizacional, orientado hacia los objetivos generales propios de la empresa que se analiza y basadas en la evaluación de los siguientes elementos:

1. Independencia.
2. Condiciones físicas.
3. Liderazgo.
4. Relaciones interpersonales.
5. Organización.
6. Reconocimiento.
7. Remuneración.
8. Igualdad.

De acuerdo con Rodríguez (2000), cualquier análisis del clima organizacional es resultado de las percepciones y de las expectativas del personal para con la

empresa. Por ello, las dimensiones deben ser correspondientes a la realidad y a cada historia en particular. Al respecto, Davis (1983), propone la existencia de elementos para establecer un ambiente de mejor desempeño y satisfacción laboral, los cuales son:

1. Calidad de liderazgo.
2. Grado de confianza.
3. Comunicación ascendente.
4. Comunicación descendiente.
5. Sentimiento de efectuar un trabajo útil.
6. Responsabilidad.
7. Recompensa justa.
8. Presiones razonables del empleo.
9. Oportunidad.
10. Controles razonables.
11. Estructura.
12. Burocracia.
13. Compromiso del empleado.
14. Participación.

Por su parte, Hodgetts y Altman (1981), plantean ocho factores que permiten establecer un clima laboral favorable:

1. Valoraciones y sentimientos de la organización.
2. Presión en el trabajo.

3. Distancia emocional.
4. Satisfacción de necesidades sociales.
5. Relaciones dentro del trabajo.
6. Motivación hacia la realización de las actividades,
7. Percepción de la ejecución del trabajo.
8. Tolerancia al exceso de trabajo.

Con base en dichos elementos, se presenta la siguiente clasificación por categorías:

1. En la primera categoría, se encuentran aquellos elementos que se pueden medir, como la jerarquía y los objetivos de la organización, entre otros.
2. En la segunda categoría, se encuentran aquellos que no son perceptibles a la vista, como la satisfacción o las percepciones.

De esta forma, se visualiza el ambiente de la organización como un *iceberg*, en el que la superficie es lo que las personas externas a la estructura pueden percibir y el cuerpo que se encuentra sumergido es aquello que solo conocen los intervinientes, por lo que debe ser atendido y priorizado.

De acuerdo con Davis y Newstrom (2000), y Robbins (2004), las dimensiones a estudiar en el clima organizacional son: la motivación, involucramiento, actitudes, valores, cultura organizacional, estrés y conflictos situaciones.

Por su parte, Martínez citado en García y Pineda (2003), propone un enfoque con doce dimensiones necesarias para llevar a cabo la evaluación del clima laboral, las cuales se abordaran por bloques:

1. Los primeros cinco, se refieren al ambiente interno de la empresa como el trabajo, las relaciones interlaborales, ambiente físico del trabajo, etcétera.
2. Las cinco siguientes, se encuentran inmersas en la estructura y la organización de la misma, las cuales pueden ser la comunicación, las actividades, prácticas de recursos humanos y relaciones entre grupos.
3. Las últimas dos dimensiones tienen que ver a las actitudes hacia el trabajo y las expectativas generadas sobre el mismo.

Se puede observar entonces, que las dimensiones hacen referencia a las características que particularmente se toman en cuenta para la aplicación de un instrumento dirigido a la medición del nivel de confianza, el cual tiene la finalidad de que el clima organizacional sea lo más seguro posible.

Gibson, Ivancevich y Donnelly (2001), señalan que las cuatro decisiones gerenciales que determinan las estructuras organizacionales son la división del trabajo, la delegación de la autoridad, departamentalización de trabajos en grupos y el determinar los parámetros de control.

Con base en los diversos enfoques, estudios, dimensiones y teorías que se han establecido en torno al clima organizacional, es posible que se pueda realizar un estudio sobre el clima organizacional de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Veracruzana.

## **CAPÍTULO II. FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN DE LA UNIVERSIDAD VERACRUZANA CON SEDE EN LA CIUDAD DE XALAPA, VERACRUZ**

En el presente capítulo se revisa la historia en general de la Universidad Veracruzana como institución educativa desde sus orígenes, posteriormente se estudiarán los antecedentes de la Facultad de Contaduría y Administración, cómo surgió, los pioneros de la facultad, primeros directores, para después poder llegar al contexto actual en que se encuentra todo el personal y con esta información conocer el ambiente en el que se desenvuelven los docentes de dicha facultad para que con ello se pueda *analizar* las dimensiones del clima organizacional en el que realizan sus actividades.

### **2.1 Universidad Veracruzana**

La Universidad Veracruzana (UV), es la máxima casa de estudios del Estado de Veracruz, nació hace casi 73 años, específicamente quedo oficialmente inaugurada el 11 de septiembre del año de 1944, en ese mismo momento tomo posesión como rector el Doctor Manuel Suarez Trujillo, quién creo el lema de la Universidad: “Lis de Veracruz: Arte, Ciencia, Luz”. Asimismo, Daniel Aguilar creó el Escudo Universitario y se integró el Primer Consejo Universitario.

Han pasado más de 70 años de la creación de una de las universidades con mayor prestigio a nivel nacional e internacional, pues se ha enfocado en formar profesionales en diferentes ramas de estudio en licenciaturas como lo son la administración, el derecho, la contabilidad, matemáticas, arquitectura, ingeniería con distintos enfoques, entre muchos otros programas de estudios reconocidos, así como

distinguidos posgrados y doctorados demandados no sólo por los habitantes xalapeños sino por personas de alrededores, de otros estados e incluso de otros países.

Tras varias décadas la Universidad Veracruzana ha logrado un nivel académico sobresaliente que le ha permitido estar entre las mejores universidades tanto de México como de América Latina e internacionalmente.

El portal de “América Economía”, un diario y sitio de información nacional da a conocer cada año los rankings de las universidades de América Latina, por lo que en el año 2016 apareció la UV en el puesto número 12 con un índice de calidad 36.22, muy cerca de la Iberoamericana, que con el 38.74 se encontró en el undécimo sitio.

La UV, como comúnmente se le denomina tiene una historia en general como creación de una universidad sólida, conformada por diferentes regiones dentro del Estado de Veracruz, donde en cada región se han formado otras historias sobre la creación de diversas facultades por las que se conforman. Un caso en particular en la facultad de contaduría y administración, nombre que actualmente le pertenece.

Cuando en el año de 1973 inicia lo que se conoce como descentralización de áreas, donde se llegan a crear cinco campus, Xalapa, Veracruz, Córdoba-Orizaba, Coatzacoalcos-Minatitlán y Poza Rica-Tuxpan, anteriormente, en el año de 1949 en la ciudad de Xalapa se había conformado lo que hoy conocemos como la facultad de contaduría y administración.

## **2.2 Facultad de Contaduría y Administración**

Mucho antes de los que ahora es, la Facultad de Contaduría y Administración (FCA) había sido denominada Facultad de Comercio, abrió sus puertas por primera vez



gracias a un grupo de xalapeños en la calle Benito Juárez número 55, en el centro de la Ciudad de Xalapa, bajo la dirección de José Flores Thirión.

La creación de la Facultad de comercio tenía como objetivo formar profesionales enfocados en la contabilidad, se esperaba que los egresados pudieran ser competentes con aquellos que se formaban en las escuelas más reconocidas a nivel nacional.

La primera generación de ingreso constó de 22 alumnos, quienes fueron aceptados pues cubrían el requisito de tener estudios de nivel básico concluidos. En aquella época la plantilla era de 11 académicos, según el periódico Universo en su publicación del día 17 de marzo 2015.

A principios de la década de los cincuenta, la Facultad fue trasladada a la calle de Clavijero, pero no permaneció por mucho tiempo, ya que volvió a establecerse en la calle de Juárez, pero ahora en el número 82.

A partir de 1956, los estudios de bachillerato fueron un requisito obligatorio para ingresar y fue para el año de 1959 que se registró un incremento considerable en el número de aspirantes, por ello se decidió promover la construcción del edificio que actualmente ocupa en el Circuito Gonzalo Aguirre Beltrán, en la Zona Universitaria.

Hasta ese entonces la única carrera era la de Contabilidad, por lo que, en el año de 1967, el director de la Facultad, Luis Julio Sánchez Barradas, decidió modificarlo y actualizarlo, para ello propuso la diversificación de la oferta educativa que consistió en la creación de la Licenciatura en Administración de Empresas, por lo que a partir de

entonces su nombre cambió al que actualmente se conoce como Facultad de Contaduría y Administración.

Para el año de 1999 se inicia la implementación del Modelo Educativo Integral y Flexible (MEIF) en la Universidad Veracruzana, y con ello la FCA se ve en la necesidad de actualizarse y dar pie al crecimiento como facultad y parte esencial de la UV.

### **2.3 Crecimiento de la Facultad de Contaduría y Administración**

Han sido muchos cambios, renovaciones, actualizaciones y demás en el transcurso de vida de la FCA, como comúnmente se le dice haciendo referencia a las siglas de Facultad de Contaduría y Administración

El 8 de marzo de 1963 el gobernador del estado, Fernando López Arias, inauguró las nuevas instalaciones, siendo rector Fernando Salmerón Roiz. Para aquellos años ya se había establecido que los aspirantes debían someterse a exámenes de conocimiento y psicométricos para tener derecho a ingreso.

Hasta el año de 1967, por el rector Fernando García Barna, fue creada formalmente la carrera de Administración dentro de estas instalaciones de contabilidad. Fue así que en ese mismo año entró en vigor un nuevo plan de estudios con las siguientes características:

1. Estructura por semestres.
2. Duración de 10 periodos.
3. Las materias del primero al cuarto semestre eran de tronco común para las carreras de Contaduría Pública y de Administración de Empresas.

4. En el quinto semestre el alumno decidía cuál tomar, inclusive tenía la oportunidad de matricularse en ambas, narrado por el Universo, publicación semanal el 17 de marzo 2015.

Para el año de 1990 se aprueba el plan de estudios de ese mismo año y colocando como nombre a la carrera de contabilidad como Licenciatura en Contaduría. Así, dos años más tarde se independizan las dos carreras, cada una teniendo una jefatura de carrera, pero encontrándose hasta la actualidad en las mismas instalaciones e integrando la honorable Facultad de Contaduría y Administración.

En 1992 se crea la Especialización en Comercio Exterior y para 1994 surge la carrera de Sistemas Computacionales Administrativos. En 2003 se implementó el Modelo Educativo Integral y Flexible (MEIF) en las tres licenciaturas. En ese mismo año el Consejo de Acreditación en la Enseñanza de la Contaduría y Administración le otorgó la acreditación de calidad a los tres programas educativos, la cual fue refrendada en 2009.

Dentro de estos últimos años, en el interior de la facultad se han formado estudios de posgrado como la Especialización en Administración del Comercio Exterior, las maestrías en Telemática y en Auditoría y el Doctorado en Ciencias Administrativas.

El crecimiento de la Facultad de Contaduría y Administración se debe gracias a la exitosa demanda que desde los inicios sus programas educativos han tenido, a la clara actualización en sus programas, al trabajo y desempeño de todos los que han participado desde el principio, a la apuesta que los rectores han tenido sobre esta

facultad y sobre todo a los estudiantes con ganas de salir adelante y que en sus metas está tener una de las carreras de la facultad de la Universidad Veracruzana.

#### **2.4 Contexto actual de la Facultad de Contaduría y Administración**

Actualmente en la Facultad de Contaduría y Administración se ofertan cuatro licenciaturas:

1. Administración.
2. Contaduría.
3. Sistemas Computacionales Administrativos.
4. Gestión y Dirección de Negocios, esta es la última innovación, pues en el año 2008 fue aprobado y puesto en marcha su plan de estudios.

Actualmente los cuatro programas educativos se encuentran acreditados por el Consejo de Acreditación y Certificación de Escuelas en Contaduría y Administración (CACECA) organismo certificado y reconocido por el Consejo de Acreditación de la Educación Superior, PLADEA (Universidad Veracruzana, 2015).

Tanto la Universidad Veracruzana como la Facultad de Contaduría y Administración (FCA) se encuentran bajo la rectoría de la Doctora Sara Ladrón de Guevara González, y tiene como objetivo esencial consolidar la excelencia académica para ofrecer servicio de calidad académica.

De los cuatro Programas Educativos de Licenciatura (PEL) Contaduría, Administración y Sistemas Computacionales Administrativos se encuentran evaluados en el nivel 1 de los Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación

Superior (CIEES), además de acreditados por el Consejo de Acreditación en Ciencias Administrativas, Contables y Afines (CACECA).

#### **2.4.1 Estructura orgánica**

La FCA en un contexto particular es una organización muy bien establecida que cuenta con diferentes áreas, licenciaturas, organismos, coordinaciones, jefaturas, ha sufrido muchos cambios, por lo que quienes se encuentran a cargo de las carreras, los que imparten la docencia y trabajadores en general, se han tenido que ir adaptando a estas nuevas etapas como a las nuevas generaciones.

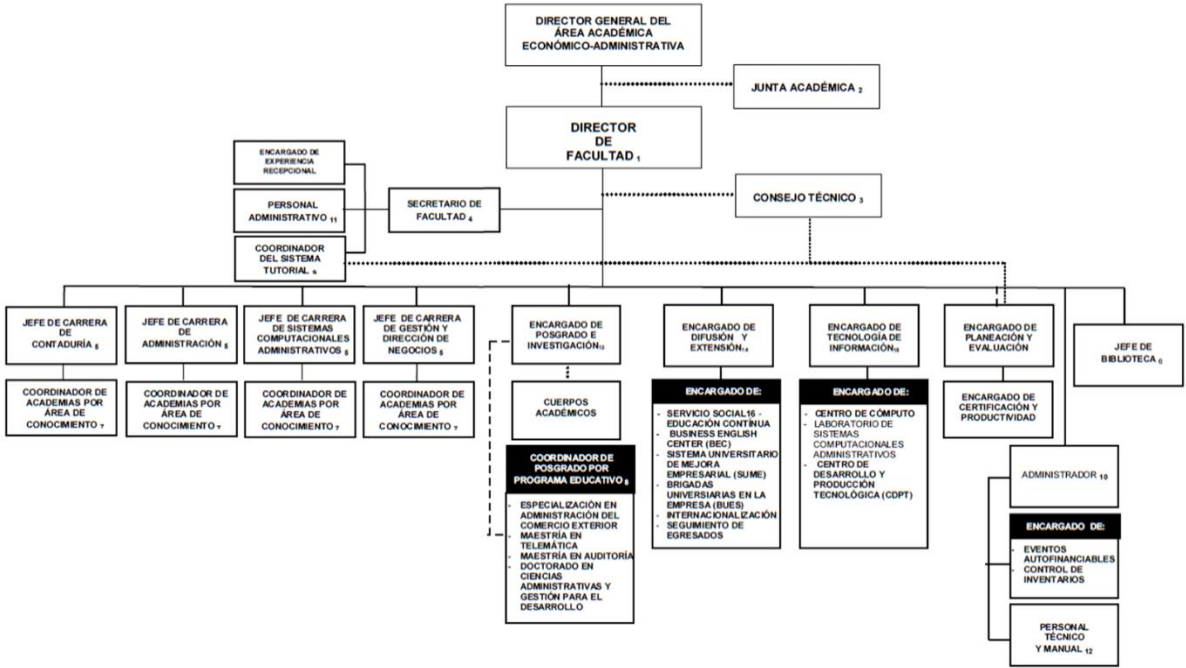
En la página de internet [www.uv.mx/fca/](http://www.uv.mx/fca/) se encuentran seis cuerpos colegiados, integrados por diversos profesores de la misma facultad; además ofrece los servicios de Educación Continua, que es el departamento para poner a disposición de maestros y estudiantes diversos cursos y diplomados con la finalidad de aportar a la formación profesional; también se encuentra el SUME, Sistema Universitario de Mejora Empresarial, medio por el cual los estudiantes tienen la oportunidad de vincularse con empresas de prestigio para realizar proyectos, investigaciones y trabajos recepcionales.

Se encuentra a disposición la Coordinación de Movilidad Internacional que apoya tanto a estudiantes como maestros mediante convocatorios y acuerdos para la posibilidad de realizar estudios en otros países.

En este mismo sentido, se encuentra la Coordinación de Investigación y Posgrado, que ofrece actualmente el Doctorado en Ciencias Administrativas y Gestión para el Desarrollo, la Maestría en Auditoría, Maestría en Telemática y la Especialización en Administración del Comercio Exterior.

La planilla laboral cuenta con 150 profesores, de los cuales 51 son docentes de tiempo completo de las cuatro licenciaturas que ofrece la institución, a continuación, se presenta la estructura y el modelo con el que actualmente se trabaja en la Facultad de Contaduría y Administración.

Figura 1. Estructura orgánica actual



Fuente: Facultad de Contaduría y Administración-Xalapa.

Cada una de las licenciaturas se ha formado de distinta manera y como consecuencia de diferentes tiempos, las carreras de Contaduría y Administración representan unas de las carreras más emblemáticas para la Universidad Veracruzana,

por lo que es importante considerar muchos factores que juegan papel importante en lo que es la FCA.

Tantos cambios, generaciones, culturas, personal académico, eventos, procesos, etcétera, contribuyen a que de manera directa o indirecta hagan de la facultad una instancia única, con un ambiente singular, de una percepción peculiar.

Sin lugar a duda, la FCA posee un conjunto de aspectos exclusivos que conforman una cultura y al mismo tiempo se crea un clima que como organización se distingue de las demás.

En este sentido, el clima organizacional de la Facultad de Contaduría y Administración es irremplazable, pues conlleva a tantas personas, a una larga historia, a componentes físicos, a las relaciones entre las diferentes áreas, lo que la FCA ha logrado como institución, una identidad, un ambiente de relaciones que hoy lo podemos percibir de una manera, pero es conveniente analizarlo mediante un estudio que asegure o descarte las suposiciones del clima laboral dentro de la facultad.

## **CAPITULO III. MARCO METODOLÓGICO**

Dentro de este capítulo se redacta desde los antecedentes del problema hasta la manera de recolectar los datos para evaluarlos. Es de gran importancia tener en cuenta el diseño de una investigación para que tanto el procedimiento como el manejo de los resultados sean favorables al estudio.

El objetivo general se plantea de acuerdo con lo que se quiere encontrar con la presente investigación, así como los objetivos específicos que ayudarán a que se cumpla el general; en el mismo sentido, se describe la justificación de este proyecto, el alcance que se puede llegar a tener con este análisis, así como la variable de Clima Organizacional y el tipo de estudio en el que se basa esta investigación.

### **3.1 Antecedentes del Problema**

Desde la creación de las organizaciones el ser humano ha sido la parte fundamental para lograr los objetivos y metas de cada una de ellas en los diferentes ámbitos en que se han desarrollado, es por ello que el término de capital humano retomando a Becker (1983), puede entenderse como aquel conjunto de las capacidades productivas que un individuo adquiere por acumulación de conocimientos generales o específicos que pueden ser acumulados, o usarse.

El capital humano se refiere al valor que tienen todos los empleados de una organización de acuerdo con sus capacidades, habilidades, conocimientos, estudios y demás características que se predisponen para que un trabajador contribuya de manera eficiente en los logros y objetivos, así como en las mismas proyecciones de la organización.



En una institución educativa como lo es la Facultad de Contaduría y Administración, se puede destacar que el capital humano, docentes en su mayoría, es uno de los elementos más importantes de la organización visto de la perspectiva estudiantil.

Ahora bien, es cierto que en cualquier institución se identifican elementos que hacen que el ambiente de trabajo sea el adecuado para la realización de las actividades y es evidente que estos elementos interfieren de manera directa a la hora de desempeñarse laboralmente.

Aunado a la situación, los docentes o cuerpo académico son íntegramente influidos por diversos componentes de un clima de trabajo, como lo son:

1. La motivación que tengan en el trabajo.
2. La comunicación entre compañeros o líderes.
3. La estructura organizacional de la misma escuela.
4. El salario percibido, entre otros.

A este conjunto de elementos que conforman el ambiente laboral se le denomina, Clima Organizacional, y como menciona Chiavenato (1992), el clima organizacional constituye el medio interno de una organización, la atmósfera psicológica característica que existe en cada una de ellas.

### **3.2 Problema de Investigación**

Tras varias décadas de trabajo y ver pasar a diferentes generaciones por las cuatro licenciaturas que se ofertan en la Facultad de Contaduría y Administración (FCA) de

la Universidad Veracruzana, ésta se ha convertido en unas de las áreas con mayor demanda y popularidad, pues varios egresados de estas carreras han tenido la oportunidad de tener a su cargo puestos importantes en el ámbito público, privado, nacional y hasta internacional.

La licenciatura en Administración, así como las de Contaduría, Sistemas Computacionales Administrativos y desde hace 5 años la carrera de Gestión y Dirección de Negocios, han sufrido diversos cambios con los cuales se han visto en la necesidad de adaptarse a lo que demanda la sociedad y las nuevas generaciones, así como a las diversas culturas de los estudiantes que llegan a la institución, a la política interna del Estado de Veracruz, pero sobre todo, a las nuevas formas de enseñar, crear, implementar y trabajar.

Como cualquier institución educativa que evoluciona y programas de estudios que se actualizan, también han estado involucrados en estos cambios los docentes, quizá en mayor manera los que tienen más antigüedad o aquellos que permanecen una jornada completa en la facultad.

Tomando en cuenta que durante los últimos cinco años la facultad ha tenido dichos cambios, es relevante tener presente que el clima organizacional como un conjunto de características que percibe el personal de la facultad y que influye en el comportamiento de los mismos docentes, es la variable a estudiar, a partir de la cual se diagnostica el ambiente laboral que se vive en la institución en un tiempo determinado, en donde pudiera resultar favorable o desfavorable trabajar en dicha facultad, o de otra manera, encontrar cualidades que favorecen a un ambiente agradable entre los docentes.

También es un tema de apoyo para los directivos y jefes de carrera, pues pudiera resultar difícil percibir y distinguir lo que el personal necesita para sentirse y trabajar a gusto en la institución, dado que existen diferentes factores que repercuten de manera directa en el desempeño de los profesores.

Desde el punto de vista como estudiante de la maestría y como investigadora, el clima se ha convertido en un tema relevante, si se valora su importancia para las organizaciones, más aun reconociendo que durante los últimos años ha tomado gran importancia entre las instituciones educativas como objeto de estudio, ya que también hace referencia al término de identidad, dentro de un contexto escolar donde se ven integrados diversos factores como la forma de pensar, las costumbres, historia de la institución, misión, visión, etc.

Toda institución dedicada a la formación de jóvenes mediante la docencia no sólo es un lugar donde se enseña-aprende, sino que va más allá de esto, también se espera sean un equipo integrado para el logro de las metas y objetivos de toda la comunidad escolar con su respectivo impacto social.

El clima organizacional ha sido estudiado por numerosos investigadores, todo con el fin de determinar variantes que se pudieran encontrar en las escuelas, analizar las causas, así como los efectos que tiene un ambiente positivo o negativo y que influyen en la práctica, desarrollo, cumplimiento y funciones de los docentes.

Por esto, se considera que el diagnóstico del clima organizacional del personal docente de tiempo completo en la FCA de sus cuatro programas educativos es una variable importante y de trascendencia a estudiar y analizar, con el fin de proporcionar

resultados que sirvan de apoyo en la toma de decisiones del personal que se encuentra como líder de la facultad, así como de los mismos docentes.

A partir de lo anterior se plantea la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuál es el clima organizacional percibido por el personal docente de tiempo completo de las cuatro licenciaturas de la Facultad de Contaduría y Administración, de la Universidad Veracruzana, campus Xalapa?

### **3.3 Objetivos**

#### **3.3.1 Objetivo general**

Diagnosticar el clima organizacional desde la percepción del personal docente de tiempo completo de las cuatro licenciaturas de la Facultad de Contaduría y Administración campus Xalapa, de la Universidad Veracruzana a fin de aportar conocimiento para su mejora.

#### **3.3.2 Objetivos específicos**

Con base en el objetivo general, se establecieron los siguientes específicos:

1. Identificar las dimensiones del clima organizacional, desde la percepción del personal docente de tiempo completo de las cuatro licenciaturas de la Facultad de Contaduría y Administración, de la Universidad Veracruzana, campus Xalapa.
2. Analizar la percepción que sobre el clima laboral tiene el personal docente de tiempo completo de las cuatro licenciaturas de la Facultad de Contaduría y Administración, de la Universidad Veracruzana, campus Xalapa.

### **3.4 Justificación**

Es esencial resaltar la función que cumple el docente en una organización porque representa la figura de líder corporativo y organizado, debido a que planea y ejecuta diferentes programas que buscan el bienestar de los alumnos y de la productividad, siempre orientado al beneficio de la sociedad.

La labor de un docente de nivel superior en el contexto organizacional exige el desarrollo de estrategias que promuevan el bienestar y la realización del recurso humano, pero además que exista un espacio de encuentro en todas las esferas que componen la organización, es decir, que se construyan diferentes miradas e interacciones que permitan el logro de objetivos comunes y, en caso de que se emerja algún conflicto o algún cambio desfavorable, se atiendan dichas situaciones.

Con base en lo anterior, la presente investigación sobre el clima organizacional del personal docente de tiempo completo de las licenciaturas de la Facultad de Contaduría y Administración, campus Xalapa, de la Universidad Veracruzana pretende contribuir en dos aspectos:

1. El disciplinario.
2. El social.

En el primer caso, el estudio busca reconocer, desde la perspectiva de la disciplina de Administración, la importancia del clima organizacional en las instituciones educativas, ya sea de carácter público o privado.

En el aspecto social, el diagnóstico sobre el Clima Organizacional entre el personal del área de estudio busca mejorar el contexto en el que se desenvuelven los

docentes de dicha institución, que permita mejorar su labor, específicamente el ofrecer calidad educativa a los alumnos que estudian alguna de las cuatro licenciaturas de la FCA.

### **3.5 Metodología**

De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (1999), la metodología de la investigación son los diferentes pasos o etapas que son realizados para llevar a cabo una investigación social y científica.

Por lo que en este apartado se describirá la metodología bajo la cual se llevó a cabo la investigación objeto de este estudio. En los subsecuentes se encuentran el tipo de estudio, alcance, delimitación, enfoque, población y la variable de estudio.

#### **3.5.1 Tipo de estudio**

Hernández (2003), establece que las investigaciones del tipo no experimental no construyen un nuevo escenario, dependiendo de la información que se trate de obtener y las características propias de cada tema de investigación, por lo que puede ser abordado bajo la perspectiva descriptiva.

El método no experimental-descriptivo indaga la incidencia y valores en lo que se manifiestan una o más variables dentro de un enfoque cualitativo o cuantitativo, consiste en ubicar el fenómeno a estudiar y proporcionar su descripción detalla tanto del hecho en sí como de sus variables, (Hernandez Sampieri, 2003, pág. 273).

Por lo expuesto anteriormente, esta investigación se desarrolló bajo el tipo de diseño *no experimental y descriptivo* desde la perspectiva del enfoque cuantitativo, ya que el objetivo del estudio del presente trabajo es diagnosticar el clima organizacional

desde la percepción del personal docente de tiempo completo de las licenciaturas de la Facultad de Contaduría y Administración, de la Universidad Veracruzana, campus Xalapa, a fin de aportar conocimiento para su mejora.

### **3.5.2 Alcance y delimitación**

La presente investigación aporta conocimiento para el análisis del Clima Organizacional en las instituciones educativas de nivel superior públicas. No obstante que el estudio se focaliza particularmente en analizar y describir el clima organizacional entre el personal docente de tiempo completo de las cuatro licenciaturas que oferta la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Veracruzana, Campus Xalapa en el año 2017.

### **3.5.3 Enfoque de la investigación**

Las investigaciones pueden realizarse a través de diferentes enfoques o niveles, los cuales son cualitativos, cuantitativos y mixtos. El enfoque cuantitativo permite entender la existencia del fenómeno que se estudia de forma numérica, (Hernandez Sampieri, 2003).

Para la presente investigación se optó por el uso del Enfoque Cuantitativo, para lo cual se usó la técnica de encuesta para analizar el clima organizacional del personal docente de tiempo completo de las cuatro licenciaturas que oferta a Facultad de Contaduría y Administración, de la Universidad Veracruzana, campus Xalapa en el año 2017. Congruente con ello, se diseñó y aplicó un instrumento que se aplicó para recolectar la información.

### **3.5.4 Población**

Según Hernández (2003), la población se compone por el total de unidades de análisis, en otras palabras es el total de sujetos a los cuales se les aplicaran los instrumentos para medir las variables.

Para definir adecuadamente qué es la población, hay que considerar las características de contenido, lugar y tiempo en el que se desarrolla el fenómeno objeto de la investigación.

Dentro del análisis que se realiza en torno al clima organizacional de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Veracruzana, Campus Xalapa, la población estuvo compuesta por 51 académicos de tiempo completo adscritos a la facultad, en virtud de que 8 de ellos no se encontraban en funciones de docencia en el momento de aplicar la encuesta (unos contaban con descarga académica por funciones directivas, otros se encontraban en año sabático y otros con algún tipo de permiso en el marco de la legislación universitaria permisos, información proporcionada la Secretaría de dicha entidad. En tal sentido, para este estudio no se realizó procedimiento de muestreo, dado que se decidió conveniente encuestar a los docentes en activo, como criterio de inclusión.

### **3.5.5 Técnica de recolección de datos**

Falcón y Herrera (2005) señalan que la aplicación de una técnica conduce a la obtención de información, la cual debe ser resguardada mediante un instrumento de recolección de datos.



En el presente estudio se analizaron diferentes instrumentos establecidos para el análisis del clima organizacional y después de llegar al siguiente cuadro comparativo se llegó a la conclusión de determinar las dimensiones más relevantes que se perciben en el ambiente de una universidad y con ello establecer un nuevo instrumento para el análisis del clima organizacional, avalado por expertos en el tema, académicos del Instituto de Investigación de Estudios Superiores de las Ciencias Administrativas (IIESCA) de la Universidad Veracruzana en la ciudad de Xalapa, Veracruz.

El cuestionario contiene 48 ítems, que corresponden a seis dimensiones:

1. Relaciones sociales.
2. Aspectos organizacionales.
3. Motivación.
4. Comunicación.
5. Liderazgo.
6. Ambiente físico.

La escala utilizada fue tipo Likert con las siguientes opciones de respuesta en el cuestionario:

1. Nunca.
2. Rara vez.
3. A veces.
4. Siempre.

Para diagnosticar si el clima organizacional de la Facultad de Contaduría y Administración es muy malo, malo, regular o bueno se estableció una escala de valores para la cual, se tomó en consideración el puntaje promediado mínimo y máximo posible (1-4), de acuerdo con el valor arrojado por el resultado global, consecuencia del promedio general de cada dimensión; para ello se establecieron 4 niveles con la misma cantidad de valor, quedando de la manera siguiente:

Tabla 1. Escala de valores.

ESCALA	
VALOR	EVALUACIÓN
1	Muy malo
2	Malo
3	Regular
4	Bueno

Fuente: elaboración propia.

### 3.5.6 Procedimiento de recolección de datos

Para obtener la información que sustenta esta investigación, se asistió a bibliotecas y otros centros de documentación, además de contar con diversos documentos vía internet con el propósito de recabar los mayores datos posibles sobre el tema planteado.

Obtenida la información de documentos tales como libros, artículos de revistas especializadas, tesis, monografías, enciclopedias, se procedió al respectivo análisis de la misma con el objetivo de discernir sobre el estado de la cuestión.

Esta información sirvió para identificar y definir los conceptos más relevantes del tópico de estudio, así como establecer el Marco Teórico, base del presente trabajo. Asimismo, la revisión de la literatura permitió elegir el modelo de instrumento más apropiado para medir el clima organizacional del personal docente de interés.

Diseñado el cuestionario desde las dimensiones establecidas por los autores analizados y de la comparación de varios estudios donde utilizaron diferentes instrumentos para medir el clima organizacional, se procedió a solicitar a las autoridades de la institución educativa objeto de la investigación, el permiso para realizar la misma.

Para aplicar la encuesta al personal docente se acudió a las instalaciones de la facultad para aplicarla de manera personal, lo que implicó un tiempo aproximado de un mes (marzo de 2018).

### **3.5.7 Conceptualización de la variable**

### **3.6 Variable de estudio**

Con base en Litwin y Stringer (1968), la variable es aquella cualidad o propiedad del ambiente organizacional, que perciben o experimentan los miembros en la organización e influye en la conducta de ellos, que también se puede traducir en las propiedades motivadoras del ambiente organizacional.

Para esta investigación la variable de estudio fue el clima organizacional, percibido por los docentes de tiempo completo de las cuatro licenciaturas de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Veracruzana.

Tabla 2: Conceptualización de la variable

VARIABLE	DIMENSIÓN	PREGUNTA
<p><b>Clima organizacional:</b></p> <p>Se refiere a las características del medio ambiente de la organización en que se desempeñan los miembros de ésta, cuyas características en pueden ser internas o externas. Estas características son percibidas directa o indirectamente por los miembros que se desempeñan en ese medio ambiente, esto último determina el clima organizacional, ya que cada miembro tiene una percepción distinta del medio en que se desenvuelve, (Chiavenato, 1999, pág. 139).</p>	<p><b>Relaciones sociales</b></p>	Existe el compañerismo entre los integrantes del área de trabajo
		Apoyo de los compañeros para realizar el trabajo
		Se fomenta el trabajo en equipo en el área
		Se presentan resultados del trabajo en equipo y se le da seguimiento
		Existe atención y solución de conflictos laborales
		Hay una apropiada interacción entre los integrantes de la institución
		La relación jefe-trabajador es cordial y respetuosa
	<p><b>Aspectos organizacionales</b></p>	Existe una relación cordial y respetuosa entre compañeros
		Hay claridad en las funciones a realizar
		Considera las normas y procedimientos de la Facultad de Contaduría y Administración
		Existe presión para realizar sus actividades académicas
		Se basa en los objetivos institucionales para llevar a cabo su función docente
		Utiliza la tecnología para realizar actividades laborales
		Tiene libertad para tomar decisiones en las actividades laborales individuales
		Tiene la libertad de tomar decisiones sobre el manejo de sus clases
		Posee la libertad para tomar decisiones en las actividades del trabajo en equipo
		Se aplican los derechos y obligaciones laborales
		Considera que su sindicato lo apoya o influye cuando tiene alguna necesidad laboral
		Considera tener apoyo para su desarrollo profesional
		Se aplican las políticas de promociones laborales
		Considera que su salario es adecuado a su trabajo desempeñado
		Los superiores se preocupan por su actualización como profesional
		Los directivos o superiores reconocen su trabajo realizado
Los directivos o superiores reconocen sus conocimientos, habilidades, cualidades y experiencia		
Contribuye con la filosofía de la Facultad de Contaduría Administración		
Se siente identificado con la filosofía de la entidad en la que trabaja		
Contribuye al logro de la misión, visión y objetivos de la Facultad		
Siente identificarse con la institución		

	<b>Motivación</b>	Se siente a gusto trabajando en la Facultad de Contaduría y Administración
		Se siente a gusto con las estipulaciones para practicar la docencia
		Estimulan de alguna manera que su trabajo sea mejor cada día
		En esta dirección existen distintas formas de recompensar a los docentes
	<b>Comunicación</b>	Las formas de dar a conocer la información son las adecuadas
		Mantiene comunicación constante con su jefe inmediato
		Las relaciones de comunicación con los compañeros de trabajo son respetuosas y pertinentes
		Los directivos facilitan la comunicación entre las áreas de trabajo
		Se toma en cuenta su opinión en la toma de decisiones dentro de la Facultad de Contaduría y Administración
	<b>Liderazgo</b>	Hay participación por parte de los directivos para la solución de conflictos
		Existe la participación de los directivos en el logro de objetivos en tiempo y forma
		Considera a sus superiores con capacidad y competencias para la solución de problemas
		Considera que quienes están a cargo de la institución son eficientes para ejercer el liderazgo.
		Es eficiente la participación de la dirección y apoyo en la comunicación de acuerdos laborales
	<b>Ambiente físico</b>	Las condiciones del lugar son las adecuadas acerca de: espacio, luz, ventilación, limpieza, privacidad, diseño, etc. para la contribución al desempeño del personal académico
		La temperatura y el espacio físico donde se encuentra le permiten trabajar cómodamente y cumplir con sus actividades.
		Considera que las instalaciones son seguras
		Le apoyan con mobiliario y equipo de cómputo suficiente y adecuado
		Cuenta con material de trabajo adecuado y suficiente para la realización de actividades
		Considera que la institución lo apoya en cuanto a materiales de trabajo

Fuente: elaboración propia.

Después de haber analizado minuciosamente el método y la metodología que se empleó para conocer el clima organizacional de la Facultad de Contaduría y Administración, es importante dar a conocer los resultados obtenidos.

## **CAPÍTULO IV. PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

La técnica de análisis es el “método para recoger o para procesar la información una vez que se ha recogido” (Tamayo, 2010, pág. 189). La técnica que se utilizó en el procesamiento de los datos fue la estadística descriptiva que consiste en “un conjunto de procedimientos que tienen por objeto presentar masas de datos por medio de tablas, gráficos y/o medidas de resumen”, (Aula fácil, 2009, pág. 1).

Para presentar la información primero se describieron las características de la población, y posteriormente se presentaron los resultados por dimensión estudiada para finalizar con la variable.

Los datos obtenidos de la recolección de datos se trasladaron al programa de Excel para su análisis e interpretación.

### **4.1 Resultados de datos generales**

A continuación, se hace el análisis correspondiente de los datos generales de los docentes de la Facultad de Contaduría y Administración.

#### **4.1.1 Género**

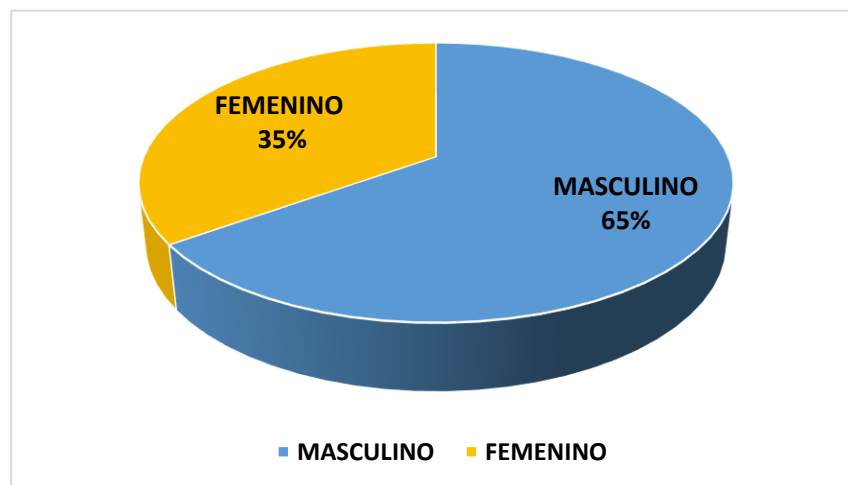
El género masculino es el que prevalece dentro de la Facultad de Contaduría y Administración con un total de 28 hombres de las 43 personas encuestadas y por consiguiente, 15 pertenecen al género femenino (ver gráfica 1).

Con esta gráfica se puede percibir que dentro de la facultad los docentes de tiempo completo son más hombres que mujeres, situación que podría ser un factor para determinar el clima organizacional.

En relación al género de los profesionales como determinante en la satisfacción laboral, se afirma la existencia de una relación preestablecida entre satisfacción laboral y género del trabajador, es decir, la satisfacción en las mujeres es una cualidad innata al género, (Carrillo, 2013, pág. 315)

Con relación a lo anterior y con base en los estudios realizados por López, Bernal y Cánovas (2001), se puede afirmar que los hombres en comparación con las mujeres suelen ser tener mayores perspectivas sobre la satisfacción laboral, por lo que el género influye en cómo se percibe el clima organizacional de la Facultad de Contaduría y Administración.

**Gráfica 1. Género**



Fuente: Obtención directa.

#### **4.1.2 Rango de edad**

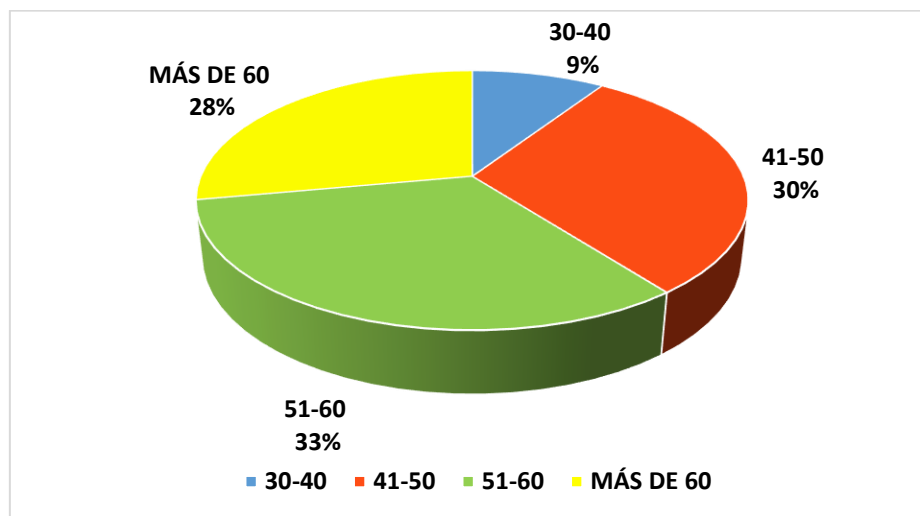
De acuerdo con los datos proporcionados la mayoría de los docentes se encuentran en un rango de edad de 51 a 60 años de edad (33% de los encuestados), esto es entendible pues la mayor parte de los docentes de tiempo completo son maestros que han prestado sus servicios por varios años en la facultad.

Se muestra que con un 30% de docentes, esto quiere decir 13 docentes de los 43, prevalece un rango de edad de 41 a 50 años de edad y con 28% que son 12 docentes muestran que sus edades se encuentran entre el rango de más de 60 años.

Por último, en el rango más joven de edad se encuentran 4 maestros que 30 y 40 años de vida, que de igual manera son los maestros que tienen menor antigüedad en la facultad como se describe en la siguiente gráfica, (ver gráfica 2).

En la FCA, por ser una de las facultades con mayor antigüedad de la universidad, es hasta cierto punto comprensible que gran parte de los académicos adscritos a ella sean los que mayor tiempo tienen laborando como docentes y que tengan contratación como tiempo completo.

**Gráfica 2. Rangos de edad**



Fuente: Obtención directa.

#### **4.1.3 Antigüedad como Tiempo Completo**

La antigüedad es un factor importante para la investigación, pues como se menciona en el artículo del periódico Online de Recursos Humanos, “Cuando se acaba

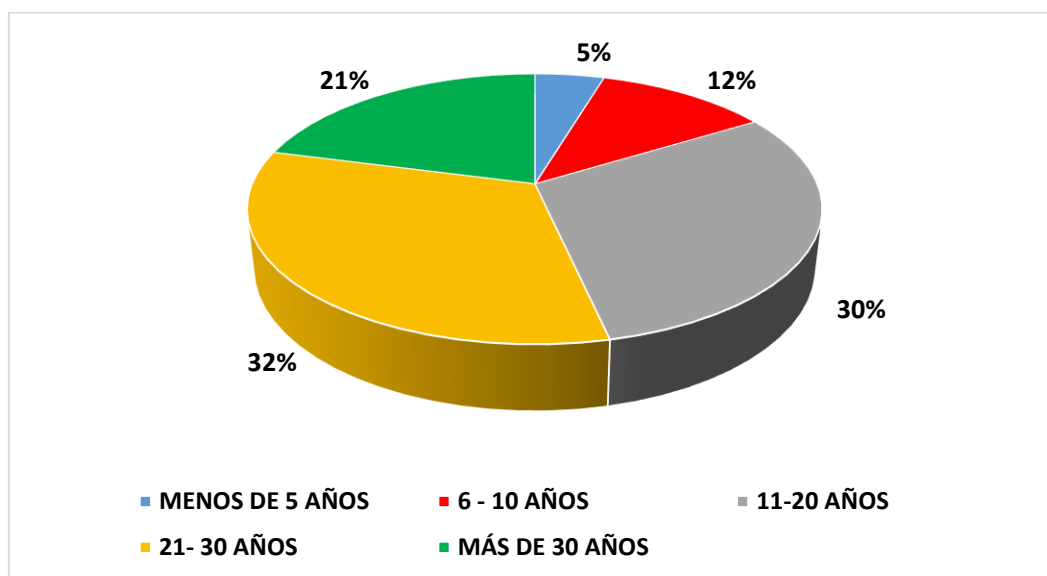


de aterrizar en una empresa todo es entusiasmo. Pero poco a poco se empiezan a ver aspectos que ya no gustan tanto. Ninguna organización es perfecta.” (Maroto, 2017), esto quizá puede ser verdad, pero se conocerá en los resultados del diagnóstico del clima de este estudio.

Como se puede observar la antigüedad prevaleciente entre los maestros es en el rango de 21 a 30 años como docentes de tiempo completo dentro de la misma facultad y coincide en su mayor parte con el número de docentes que se encuentran en un rango de edad de 51 a 60 años, (ver gráfica 3).

La antigüedad laboral en instituciones educativas de nivel universitario permite explicar la satisfacción de los trabajadores, pues se puede inferir que los docentes tienen un grado de satisfacción alto al permanecer por un tiempo prolongado realizando sus actividades.

**Gráfica 3. Antigüedad de Tiempo Completo en la FCA**



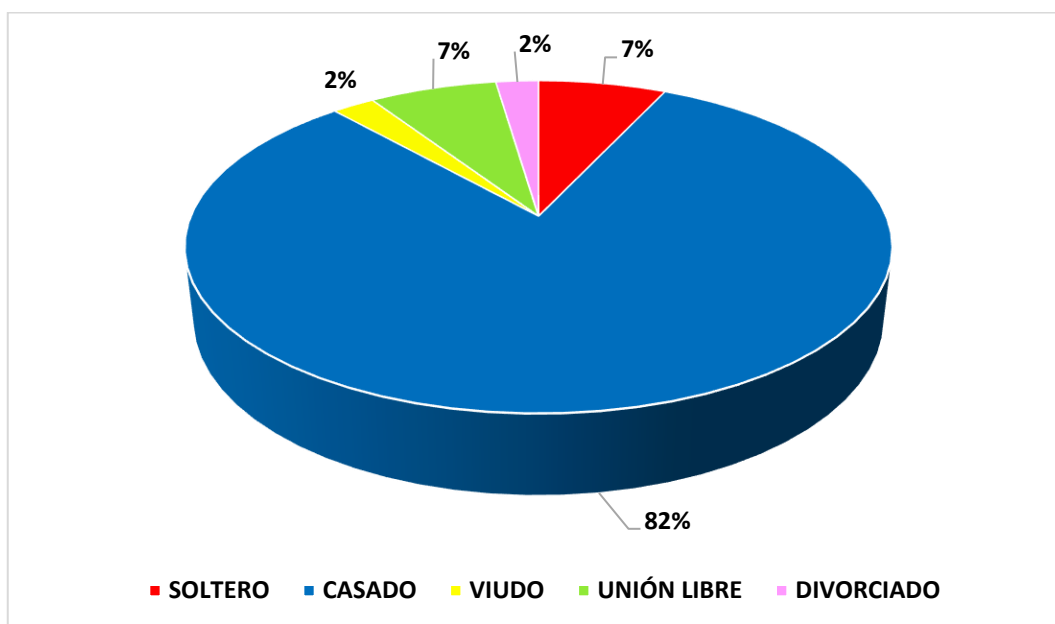
Fuente: Obtención directa.

#### 4.1.4 Estado civil

En lo que concierne al estado civil, un 82%, es decir, 35 docentes de los 43 están en civilmente casados, mientras que los demás son viudos, divorciados, solteros o se encuentran en unión libre, (ver gráfica 4).

El estado civil es un factor importante que debe tomarse en consideración, considerando que el estado emocional y sentimental influye en el ambiente de trabajo, satisfacción y productividad, tal como menciona Roberto Hall del Top Management en una entrevista dada para “El Tiempo” revista digital: “El que un empleado sea casado, implica estabilidad emocional y esto genera tranquilidad en la compañía” (Hall R. , El tiempo, 2016). Con base en lo anterior, se puede establecer que la mayoría de los docentes de la Facultad de Contaduría y Administración al encontrarse en una relación matrimonial aportan estabilidad al clima organizacional de la misma.

**Gráfica 4. Estado Civil**



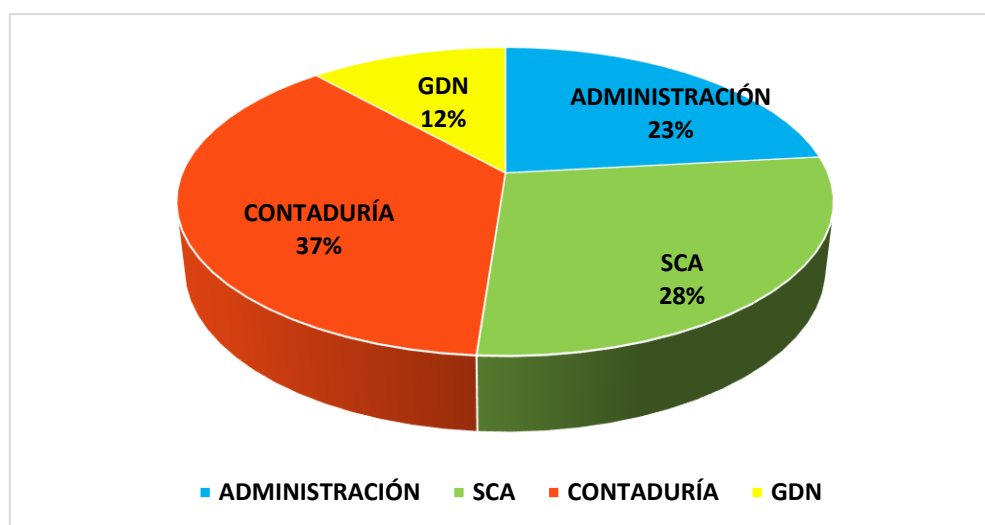
Fuente: Obtención directa.

#### 4.1.5 Programa educativo de adscripción

Del total de los docentes encuestados se puede observar (gráfica 5) que la mayoría de tiempo completo son maestros pertenecientes a la carrera de Contaduría, de las cuatro que se encuentran en la Facultad.

En segundo lugar, se encuentra la carrera de Sistemas Computacionales Administrativos con 12 docentes adscritos y activos durante el periodo de recopilación de datos. De la carrera de administración tiene adscritos 14 docentes de tiempo completo, aunque en la gráfica se presentan datos de 10 maestros encuestados; y, por último, la licenciatura de Gestión y Dirección de Negocios que cuenta con 7 maestros de tiempo completo y se presentan datos de 5 docentes de dicha carrera, (ver gráfica 5). La cantidad de docentes puede influir en la percepción del clima organizacional tanto de forma positiva como negativa, ya que se pueden presentar diversos factores que entorpezcan o agilicen sus labores.

**Gráfica 5. Programa Educativo de adscripción**



Fuente: Obtención directa.

## **4.2 Resultados por dimensión**

En los siguientes apartados se presentan los resultados promediados de los ítems correspondientes a las seis dimensiones que se abordaron en el cuestionario aplicado a los docentes de las diversas carreras.

### **4.2.1 Dimensión relaciones sociales**

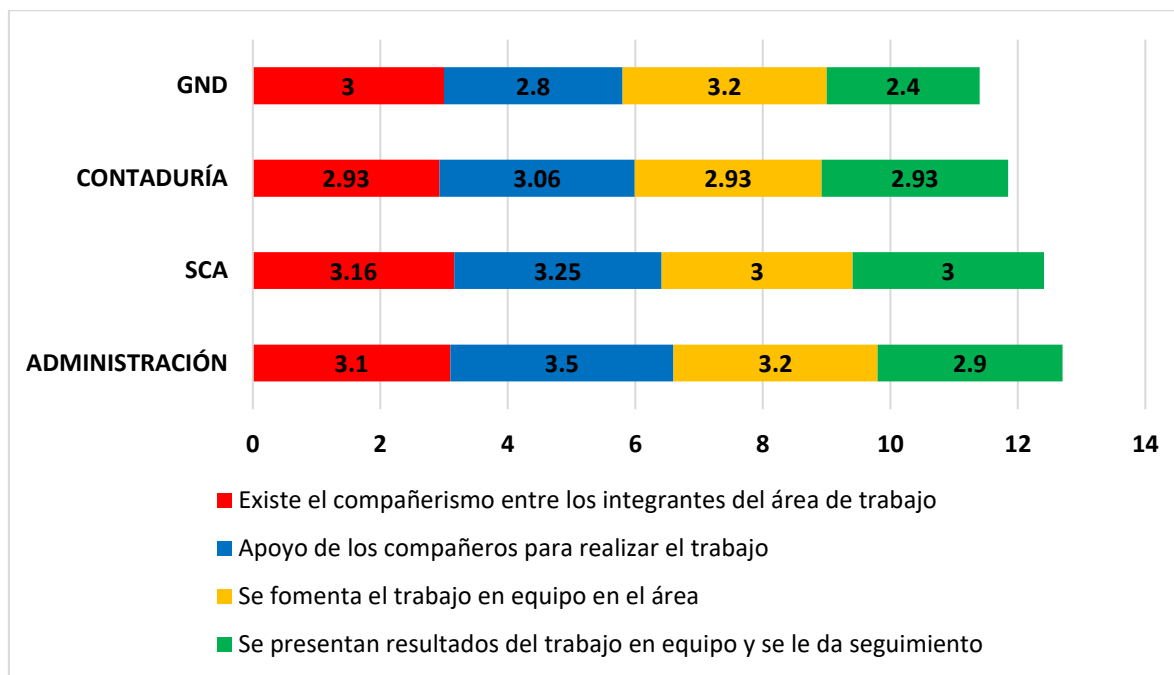
La primera dimensión analizada son las relaciones sociales, que se dividen en dos rubros que comprenden el compañerismo-colaboración y las relaciones interpersonales, de los cuales se obtuvieron los resultados siguientes:

Dentro del rubro de compañerismo y colaboración se encuentran los siguientes ítems:

1. Existe compañerismo entre los integrantes del área de trabajo.
2. Apoyo de los compañeros para realizar el trabajo.
3. Se fomenta el trabajo en equipo en el área.
4. Se presentan resultados del trabajo en equipo y se le da seguimiento.

Con relación a éstos, el programa de Administración obtuvo los promedios más altos, oscilando entre el 2.9 y el 3.5. Mientras que el programa de Gestión y Dirección de Negocios presentó los promedios más bajos oscilando entre el 2.4 y 3, principalmente en los aspectos relacionados al trabajo en equipo, sus resultados y seguimiento, (ver gráfica 6).

**Gráfica 6. Compañerismo y colaboración**



Fuente: Obtención directa.

Dentro del rubro de relaciones interpersonales se encuentran los siguientes ítems:

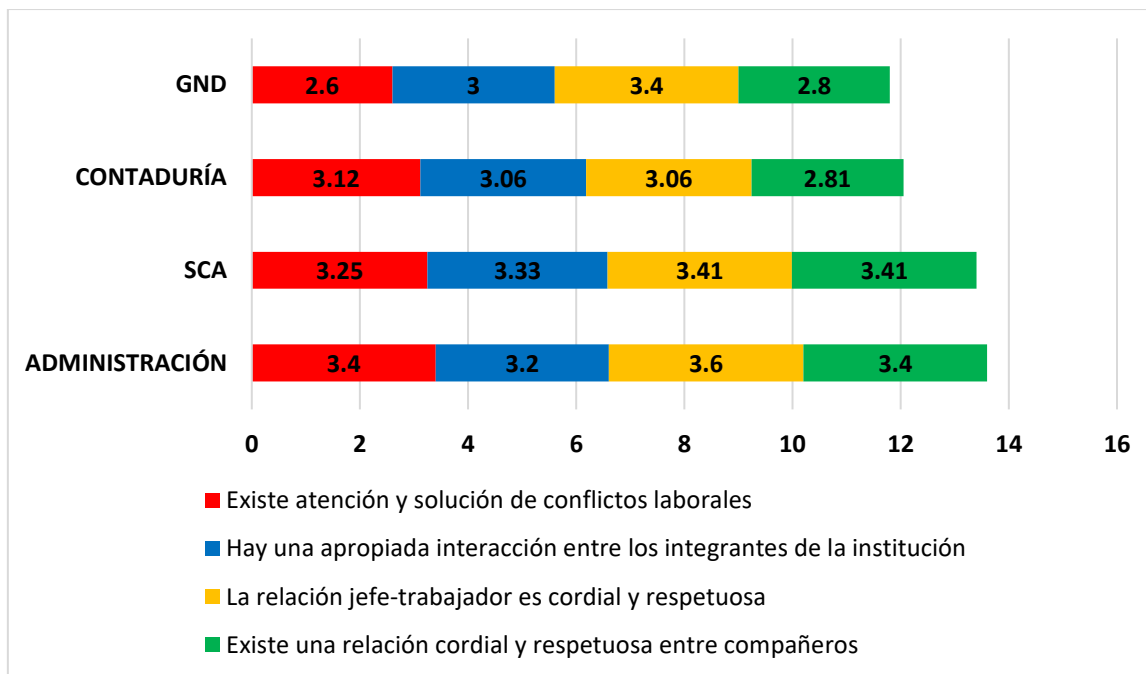
1. Existe atención y solución de conflictos laborales.
2. Hay una apropiada interacción entre los integrantes de la institución.
3. La relación jefe-trabajador es cordial y respetuosa.
4. Existe una relación cordial y respetuosa entre compañeros.

Con relación a lo anterior, se observa que el programa de Administración es más efectivo al momento de resolver problemas de tipo laboral, ya que obtuvo un promedio de 3.4, de igual manera fue el programa que mejor relación presenta entre jefe-trabajador al obtener un promedio de 3.6.

Por su parte, el programa de Sistemas Computacionales Administrativos obtuvo los promedios más altos respecto a la apropiada interacción que fue de 3.33 y buena relación entre compañeros con 3.41.

En contraposición, el programa de Gestión y Dirección de Negocios obtuvo los promedios más bajos del rubro con promedios que oscilan entre el 2.6 y el 3.4, siendo el más bajo aquel que se relaciona con la atención y solución de conflictos laborales, (ver gráfica 7).

**Gráfica 7. Relaciones interpersonales**



Fuente: Obtención directa.

Con base en la teoría de Litwin y Stringer (Brunet, 2004) las relaciones sociales son importantes ya que permiten conocer la perspectiva que tienen los miembros de las empresas sobre el ambiente laboral entre jefes y subordinados.

Por ello, fue necesario conocer las percepciones de los docentes sobre las relaciones sociales, ya que conforman una de las dimensiones del clima organizacional mismas que repercuten de forma positiva o negativa en el desarrollo de las actividades de la institución.

En relación al primer rubro que es compañerismo y colaboración, se observó que el promedio más alto corresponde al programa de Administración de Empresas, el cual fue 3.17, mientras que el más bajo con 2.85 fue el programa de Gestión y Dirección de Negocios.

En lo que respecta al segundo rubro denominado relaciones interpersonales el programa de Sistemas Computacionales Administrativos obtuvo un promedio de 3.5 y en contraste el más bajo 2.95 correspondiente al programa de Gestión y Dirección de Negocios, (ver gráfica 8).

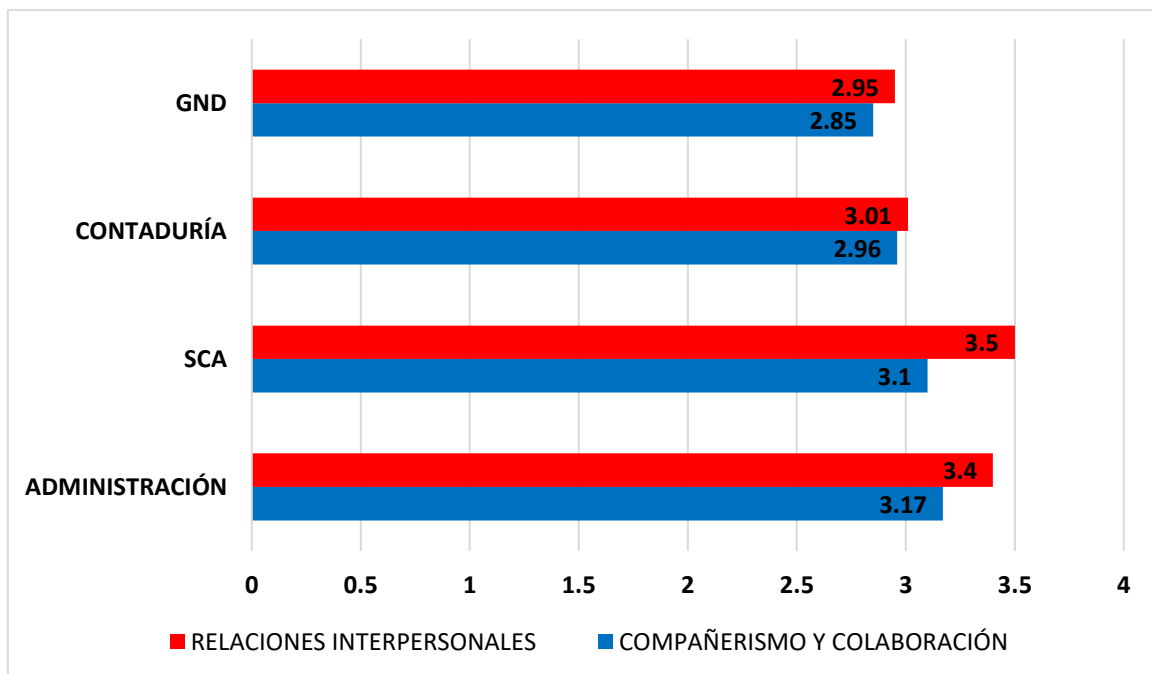
De acuerdo con Arce y Malvas (2014), si en las organizaciones educativas existen buenas relaciones interpersonales entre los trabajadores, mayores serán las posibilidades de que ofrezca un servicio de calidad a la población.

Con base en lo anterior, se puede establecer que:

1. Entre los docentes de la Facultad de Contaduría y Administración sí existe el compañerismo.
2. Los docentes de las cuatro licenciaturas de la Facultad de Contaduría y Administración se apoyan entre ellos para la realización de trabajos.
3. El trabajo en equipo no se fomenta comúnmente entre los docentes que trabajan en las diversas áreas.

4. Existe una relación entre el fomento al trabajo en equipo y el seguimiento a los resultados.
5. Respecto a la solución de conflictos laborales, expresaron que sí existe atención y solución de conflictos laborales.
6. La mayor parte del tiempo los docentes presentan una apropiada interacción con las demás personas de forman parte de la institución.
7. Las relaciones jefe-trabajador en la FCA se desarrollan en un ambiente respetuoso y cordial, propiciando con ello un buen ejercicio laboral.
8. La relación entre compañeros no es cordial y respetuosa siempre, lo cual sin duda repercute en la percepción que tienen sobre su trabajo.

**Gráfica 8. Relaciones sociales**



Fuente: Obtención directa.



#### **4.2.2 Dimensión aspectos organizacionales**

La segunda dimensión analizada son los aspectos organizacionales, la cual se divide en cinco rubros que comprenden; las funciones asignadas, la autonomía en la toma de decisiones, los derechos laborales y sindicato, el desarrollo académico y la filosofía institucional.

El rubro correspondiente a las funciones asignadas se refiere a la carga de trabajo que tiene cada docente en la Facultad de Contaduría y Administración, por lo que se divide en los siguientes ítems:

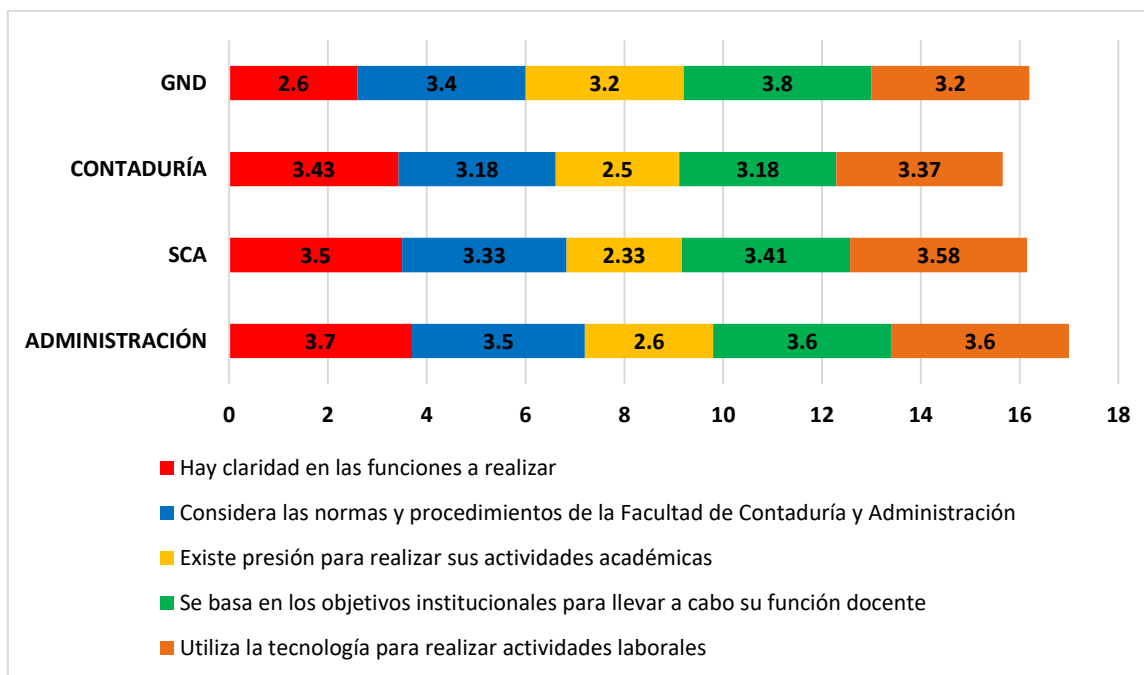
1. Hay claridad en las funciones a realizar.
2. Considera las normas y procedimientos de la Facultad de Contaduría y Administración.
3. Existe presión para realizar sus actividades académicas.
4. Se basa en los objetivos institucionales para llevar a cabo su función docente.
5. Utiliza la tecnología para realizar actividades laborales.

En la dimensión de funciones asignadas (gráfica 9), el programa de Administración obtuvo los promedios más altos oscilando entre el 2.6 y el 3.7. Mientras que el programa de Contaduría presentó los promedios más bajos oscilando entre el 2.5 y el 3.37.

El ítem con el promedio más bajo fue de 2.33 correspondiente a la presión para realizar actividades académicas en el programa de Sistemas Computacionales

Administrativos y el ítem con el promedio más alto fue de 3.8 correspondiente a la claridad en las funciones a realizar en el programa de Administración, (ver gráfica 9).

**Gráfica 9. Funciones asignadas**



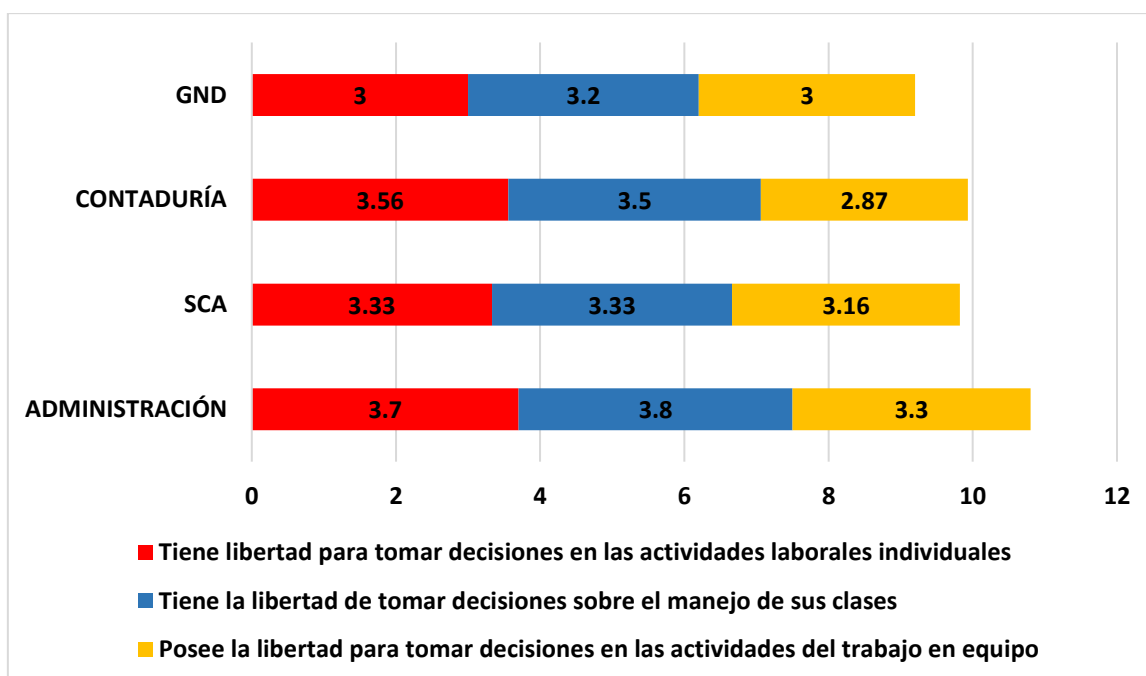
Fuente: Obtención directa.

El segundo rubro es la autonomía en la toma de decisiones (gráfica 10), el cual se vincula principalmente con la libertad de que los docentes decidan sin exigencias externas como llevar a cabo sus actividades laborales, se encuentra dividido en los siguientes ítems:

1. Tiene libertad para tomar decisiones en las actividades laborales individuales.
2. Tiene la libertad de tomar decisiones sobre el manejo de sus clases.
3. Posee la libertad para tomar decisiones en las actividades del trabajo en equipo.

Con relación a éstos, el programa de Administración de empresas presenta el promedio más alto oscilando entre el 3.3 y el 3.8, en contraste el programa de Gestión y Dirección de Negocios presenta los más bajos respecto a la libertad del manejo de sus clases y actividades individuales oscilando entre el 3 y 3.2, en relación el programa de Contaduría con un promedio de 2.87 es el más bajo respecto a la libertad para tomar decisiones en equipo, (ver gráfica 10).

**Gráfica 10. Autonomía en la toma de decisiones**



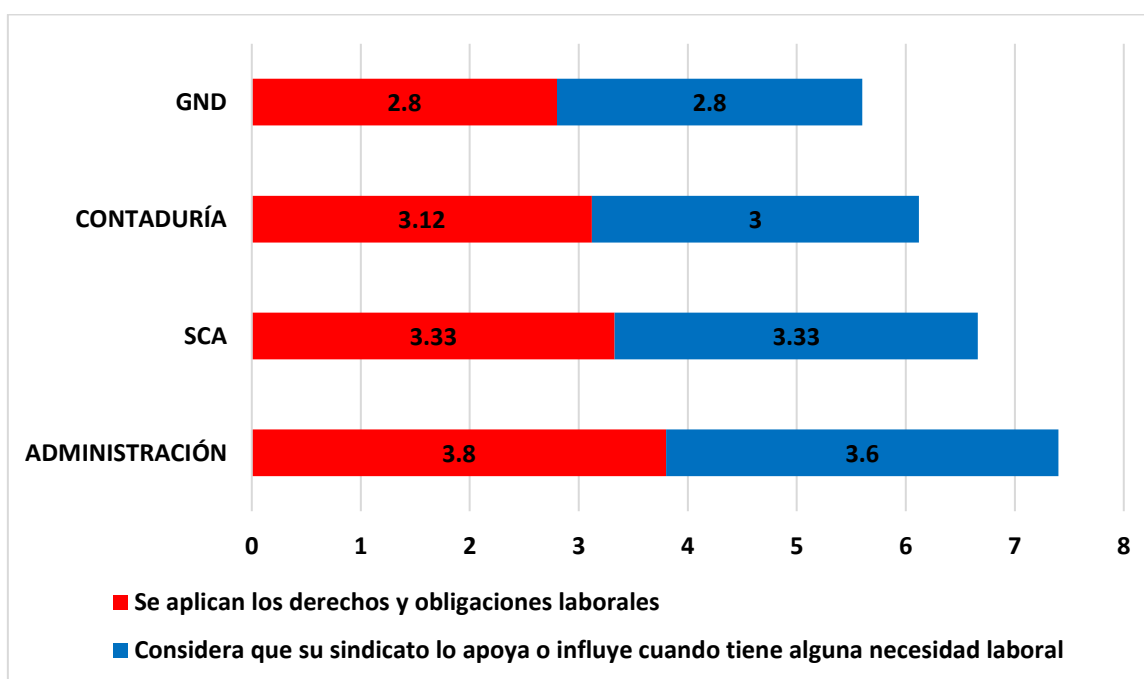
Fuente: Obtención directa.

El tercer rubro denominado derechos laborales y sindicato (gráfica 11), se divide a su vez en dos apartados, los cuales permiten establecer si se respetan los derechos y obligaciones de los docentes de la Facultad de Contaduría y Administración, así como si el sindicato apoya a sus agremiados en la resolución de alguna controversia.

Al respecto, los docentes del programa de Gestión y Dirección de Negocios presentaron los promedios más bajos en los ítems de se aplican los derechos y obligaciones laborales y se considera que su sindicato lo apoya o influye cuando tiene alguna necesidad laboral, con 2.8 en ambos. En contraste, el programa de Administración en los mismos ítems obtuvo como promedio 3.8 y 3.6, respectivamente, (ver gráfica 11).

Garza (2014), establece que las relaciones sindicales favorece la productividad de los trabajadores, por lo que es muy importante su apoyo en los conflictos empresariales. Bajo tal perspectiva, el hecho de que los docentes de la Facultad de Contaduría y Administración se sientan apoyados por el sindicato respecto al respeto de sus derechos favorece que sean productivos durante sus actividades.

**Gráfica 11. Derechos laborales y sindicato**



Fuente: Obtención directa.

El cuarto rubro es el desarrollo académico, el cual comprende los siguientes seis ítems:

1. Considera tener apoyo para su desarrollo profesional.
2. Se aplican las políticas de promociones laborales.
3. Considera que su salario es adecuado a su trabajo desempeñado.
4. Los superiores se preocupan por su actualización como profesional.
5. Los directivos o superiores reconocen su trabajo realizado.
6. Los directivos o superiores reconocen sus conocimientos, habilidades, cualidades y experiencia.

Con relación a estos, el programa de Administración presenta los promedios más altos, oscilando entre el 3 y el 3.6; en contraste, el programa de Gestión y Dirección de Negocios presenta los promedios más bajos oscilando entre el 2.6 y el 3.4.

De forma global se puede establecer que el nivel de desarrollo académico no es el mismo en ninguno de los programas que conforman la Facultad de Contaduría y Administración, el ítem con el promedio más bajo fue de 2.6 que corresponde al apoyo que tienen los docentes para su desarrollo profesional del programa de Gestión y Dirección de Negocios y el más alto fue de 3.6 respecto a la aplicación de políticas promocionales del programa de Administración, (ver gráfica 12).

**Gráfica 12. Desarrollo académico**



Fuente: Obtención directa.

El quinto rubro corresponde a la filosofía institucional (gráfica 13), que se encuentra compuesto por los siguientes tres ítems:

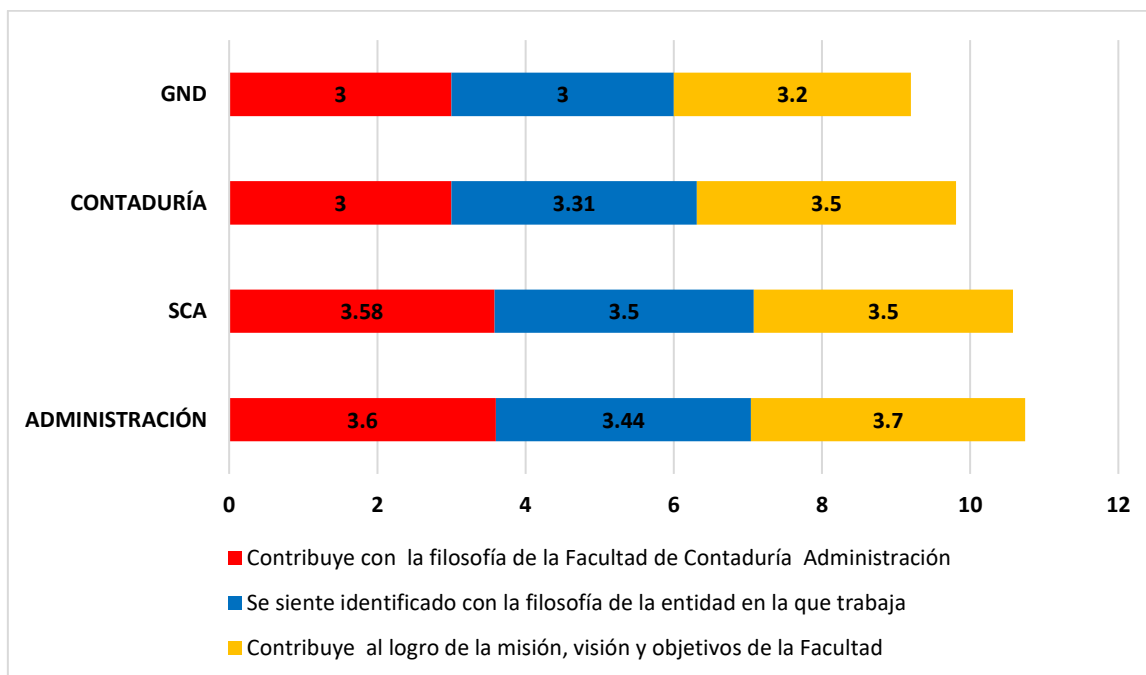
1. Contribuye con la filosofía de la Facultad de Contaduría y Administración
2. Se siente identificado con la filosofía de la entidad en la que trabaja
3. Contribuye al logro de la misión, visión y objetivos de la Facultad

Con relación a éstos, el programa de Gestión y Dirección de Negocios obtuvo los promedios más bajos oscilando entre el 3 y 3.2, mientras que el programa de Administración obtuvo los más altos oscilando entre el 3.44 y el 3.7.

Los promedios más bajos corresponden a los ítems relacionados con la contribución e identificación de la filosofía institucional de la Facultad de Contaduría y

Administración. En contraste el promedio más alto fue aquel que se relaciona a la contribución de la misión, visión y objetivos de la institución, (ver gráfica 13).

**Gráfica 13. Filosofía institucional**

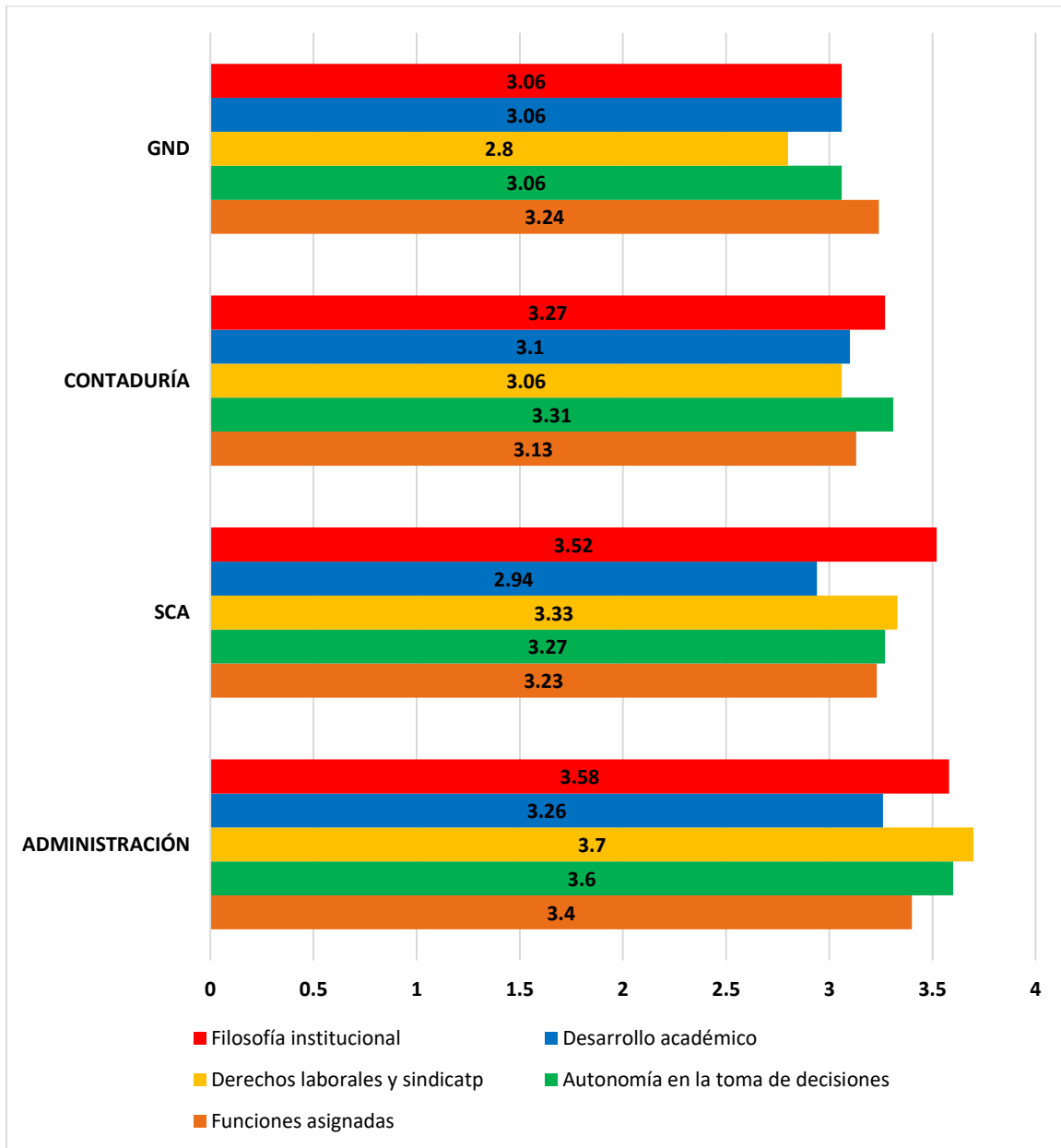


Fuente: Obtención directa.

A continuación, se muestra una gráfica (gráfica 14) con los promedios generales de cada rubro que conforman la dimensión de aspectos organizacionales, en la cual se puede observar el contraste entre los programas de la Facultad de Contaduría y Administración respecto a ellos.

Como se observa, el programa de Administración presenta los promedios más altos de la dimensión de aspectos organizacionales, mientras que la Gestión y Dirección de Negocios los promedios más bajos, (ver gráfica 14).

**Gráfica 14. Aspectos organizacionales**



Fuente: Obtención directa.

De acuerdo con Villalobos (2005), la realidad del entorno que rodea a las organizaciones, se deriva de la filosofía y la estrategia corporativa, y de ellas la estrategia psicosocial que determina el modelo de crecimiento humano en la organización.



Con base en lo anterior, se puede establecer que:

1. Entre los trabajadores de la Facultad de Contaduría y Administración existe un alto índice de claridad respecto a sus funciones.
2. La mayoría consideran las normas y los procedimientos internos de la Facultad de Contaduría y Administración para realizar sus actividades.
3. Los docentes que se encuentran laborando en la FCA experimentan presión para realizar sus actividades académicas.
4. Las actividades académicas que realizan los docentes no son contrarias a los objetivos institucionales de la Facultad de Contaduría y Administración.
5. Los docentes pueden desarrollar sus actividades académicas con apoyo en el uso de tecnologías, ya que son herramientas útiles que facilitan sus labores.
6. Los docentes tienen libertad para tomar decisiones sobre sus actividades laborales individuales.
7. Los docentes no se encuentran presionados sobre el manejo de sus actividades dentro del aula.
8. Los docentes no sienten tener una total libertad para la toma de decisiones en actividades grupales.
9. Los derechos y obligaciones laborales son aplicados.

10. Respecto al sindicato, expresaron que han sido apoyados por dicha institución, y que ésta influye cuando tienen alguna necesidad laboral.
11. Los docentes refieren que se sienten apoyados en su desarrollo profesional, debido a que
  - a. Se aplican promociones laborales,
  - b. Los superiores jerárquicos se preocupan por su:
    - i. Actualización profesional,
    - ii. Reconocimiento de su trabajo, sus conocimientos, habilidades, cualidades y experiencia.
12. Consideran que el salario que perciben es adecuado al trabajo que desempeñan.
13. Los docentes contribuyen con la filosofía de la Facultad de Contaduría y Administración, situación que propicia que se sientan identificados con ella y que contribuyan a la persecución de los objetivos, misión y visión particulares de la Facultad.

#### **4.2.3 Dimensión motivación**

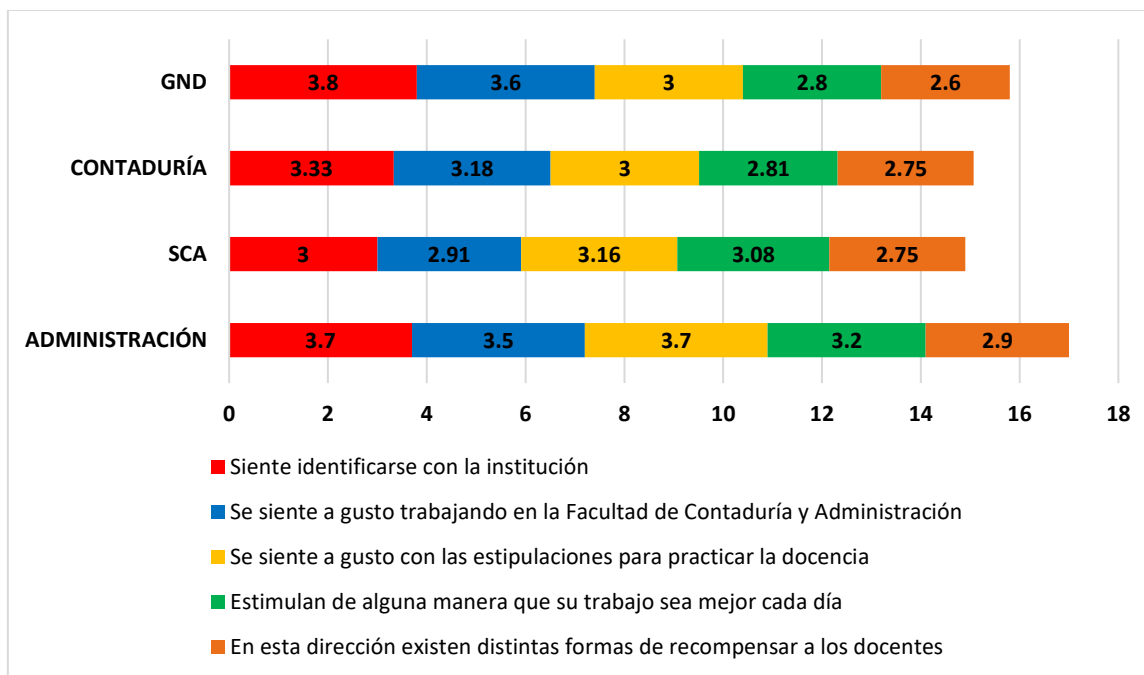
La tercera dimensión analizada es la motivación que se encuentra dividida en los siguientes cinco ítems:

1. Siente identificarse con la institución.
2. Se siente a gusto trabajando en la Facultad de Contaduría y Administración.

3. Se siente a gusto con las estipulaciones para practicar la docencia.
4. Estimulan de alguna manera que su trabajo sea mejor cada día.
5. En esta dirección existen distintas formas de recompensar a los docentes.

En relación a ellos, el ítem correspondiente a la recompensa de los docentes en todos los programas de la Facultad de Contaduría y Administración obtuvo el promedio más bajo oscilando entre el 2.6 y 2.9. Mientras que el ítem relacionado a la identificación institucional obtuvo el promedio más alto oscilando entre el 3 y el 3.8, (ver gráfica 15).

**Gráfica 15. Ítems de motivación**

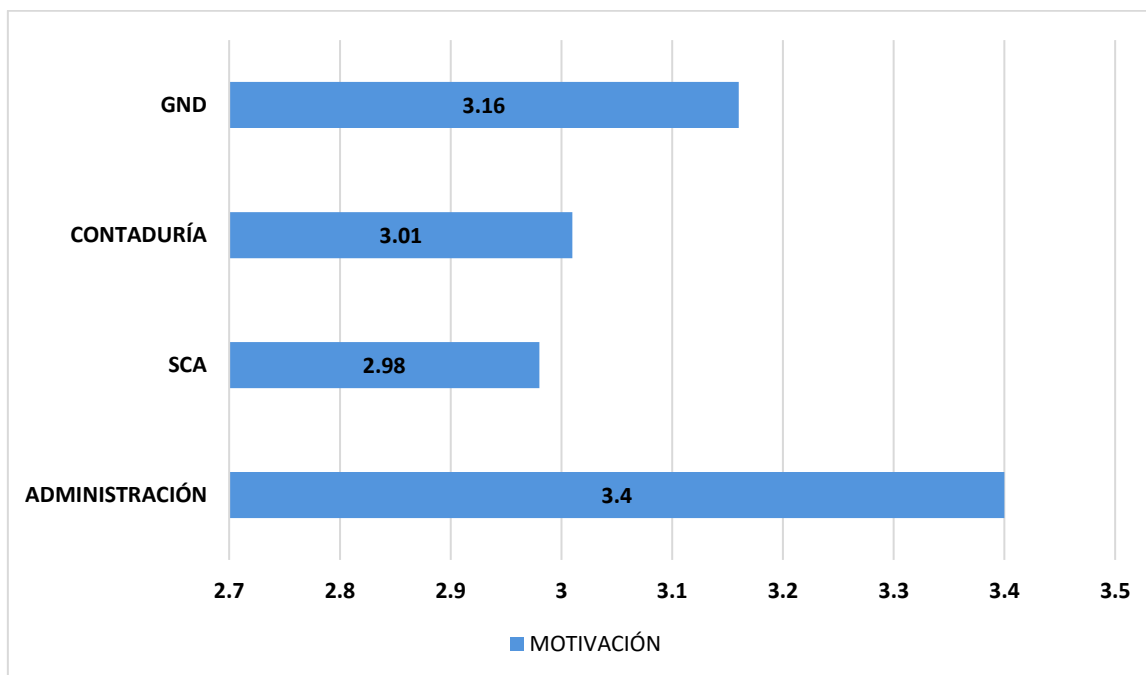


Fuente: Obtención directa.

El programa de Sistemas Computacionales Administrativos presentó los promedios más bajos respecto a los ítems de motivación con un promedio de 2.98, en

contraste el programa de Administración presento un promedio de 3.4, siendo el más alto de los ítems de motivación, (ver gráfica 16).

**Gráfica 16. Motivación**



Fuente: Obtención directa.

Con base en la teoría de Litwin y Stringer (citados por Schneider, 1990), la motivación de los empleados influye sobre la estructura de la organización, por lo que es un factor importante para entender la conducta del trabajo.

Bajo el mismo orden de ideas Prisco (2011), en su investigación determinó que la falta de motivación en una institución educativa trae consigo efectos negativos como apatía de los docentes respecto del trabajo colaborativo y metas de la institución educativa, desinterés general por su desarrollo profesional, desperdicio y deterioro excesivo de los recursos materiales, exceso de conflictos internos y estilo de liderazgos deficientes.

Con base en lo anterior, se puede establecer que:

1. Los docentes se sienten identificados con la institución, lo que genera que les gusta trabajar en la Facultad de Contaduría y Administración así como con las estipulaciones para la práctica docente de la misma.
2. La mayoría se sienten estimulados para esforzarse en mejorar cada día, por lo que la actualización profesional y el uso de las tecnologías juega un papel importante para que consigan dicha finalidad.
3. Sin embargo, existen criterios contrapuestos respecto del sistema de recompensas ya que algunas nunca han sido distinguidos por su labor académica.

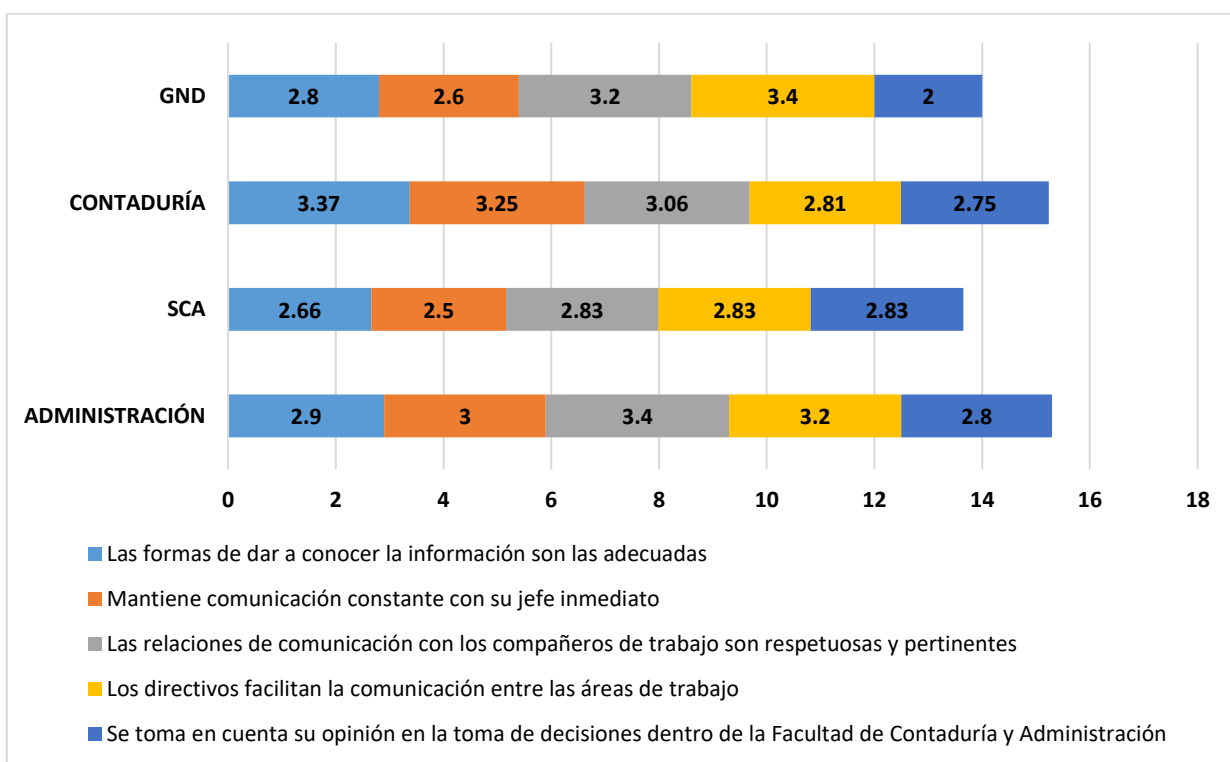
#### **4.2.4 Dimensión comunicación**

La cuarta dimensión analizada es la comunicación que se encuentra compuesta por los siguientes cinco ítems:

1. Las formas de dar a conocer la información son las adecuadas.
2. Mantiene comunicación constante con su jefe inmediato.
3. Las relaciones de comunicación con los compañeros de trabajo son respetuosas y pertinentes.
4. Los directivos facilitan la comunicación entre las áreas de trabajo.
5. Se toma en cuenta su opinión en la toma de decisiones dentro de la Facultad de Contaduría y Administración.

Respecto a ellos, los docentes informaron que no son considerados para la toma de decisiones lo que propicio que en ese aspecto se obtuviera el promedio más bajo que oscila entre el 2 y 2.83. En contraste, el ítem con el promedio más alto que oscila entre el 2.83 y el 3.4 se relaciona con la buena comunicación entre compañeros de trabajo, (ver gráfica 17).

**Gráfica 17. Ítems de comunicación**



Fuente: Obtención directa.

Como se observa en la gráfica el programa de Sistemas Computacionales Administrativos obtuvo en todos los ítems los promedios más bajos obteniendo 2.73 de promedio general, el programa de Gestión y Dirección de Negocios también obtuvo un promedio bajo de 2.8. Por su parte, los programas de Administración y de

Contaduría presentan los promedios más altos entre 3.06 y 3.05, respectivamente, (ver gráfica 18).

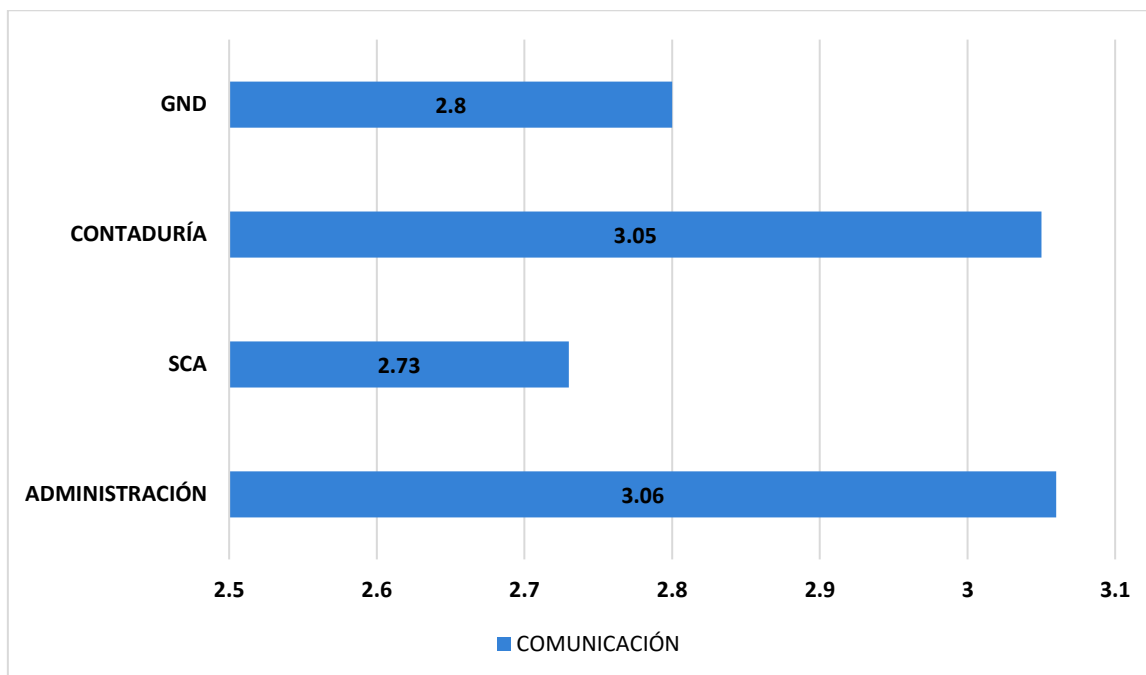
De acuerdo con Roa (2017), la comunicación es indispensable para el desarrollo humano por lo que una mala comunicación conlleva a que no se cumplan los objetivos, exista desmotivación y falta de compromiso por parte de los colaboradores.

Por lo tanto, una buena comunicación permite lograr beneficios para el crecimiento de los empleados, lo cual propicia que se realicen actividades de forma en eficaz y se eviten problemas institucionales.

Con base en lo anterior, se puede establecer que:

1. Las formas de dar a conocer la información no son adecuadas en todos los casos.
2. Los docentes no mantienen una comunicación constante con su jefe inmediato.
3. La comunicación entre compañeros es respetuosa y pertinente, pero no constante.
4. Los directivos no facilitan la comunicación entre las diversas áreas de trabajo que conforman la Facultad de Contaduría y Administración.
5. Al no existir un diálogo frecuente entre quienes integran las áreas de la FCA, es difícil tomar en cuenta las opiniones personales sobre las decisiones que deben tomarse internamente en la Facultad.

**Gráfica 18. Comunicación**



Fuente: Obtención directa.

#### **4.2.5 Dimensión liderazgo**

La quinta dimensión analizada es el liderazgo, se encuentra compuesta por los siguientes cinco ítems:

1. Hay participación por parte de los directivos para la solución de conflictos
2. Existe la participación de los directivos en el logro de objetivos en tiempo y forma
3. Considera a sus superiores con capacidad y competencias para la solución de problemas
4. Considera que quienes están a cargo de la institución son eficientes para ejercer el liderazgo.

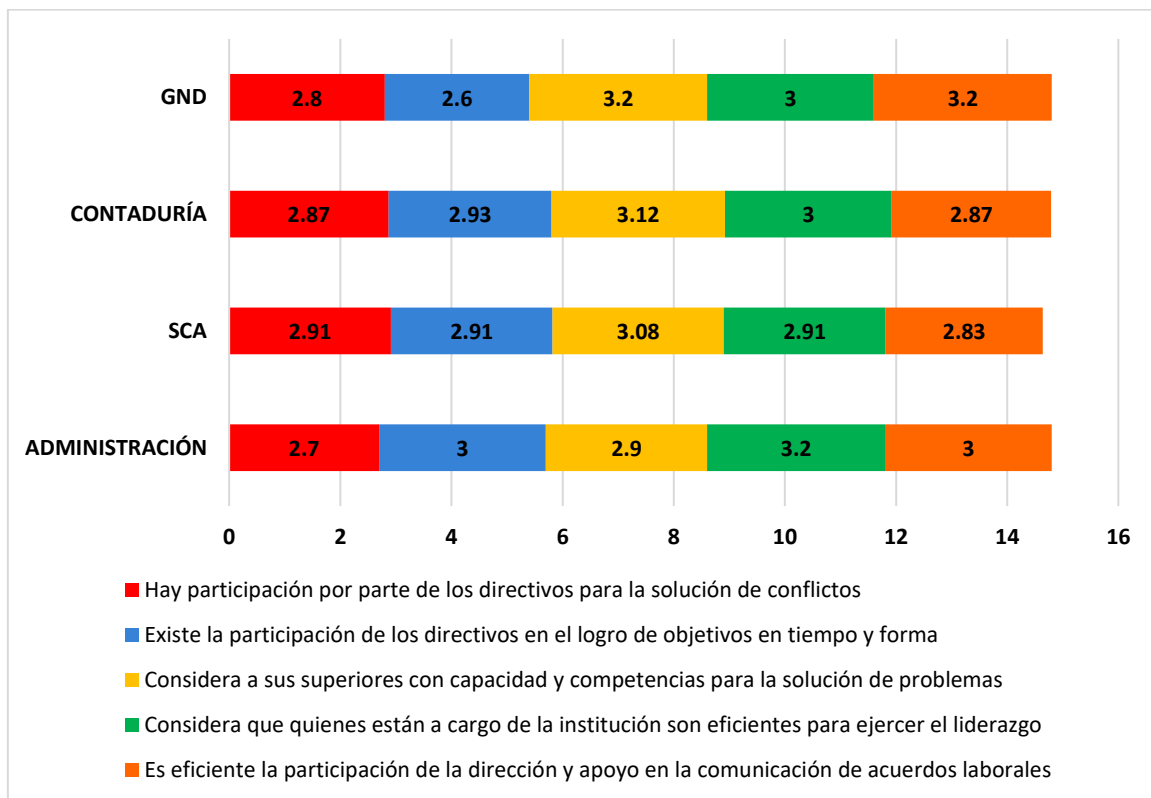


5. Es eficiente la participación de la dirección y apoyo en la comunicación de acuerdos laborales

Con relación a éstos, el ítem con el mayor promedio de los cuatro programas de la Facultad de Contaduría y Administración fue aquel que se relaciona con la capacidad y competencia de los superiores jerárquicos para la solución de controversias institucionales, ya que osciló entre el 2.9 y el 3.12.

En contraste el ítem con el menor promedio obtuvo fue el relacionado con la participación de los directivos en la solución de controversias institucionales, ya que osciló entre el 2.7 y 2.91, (ver gráfica 19).

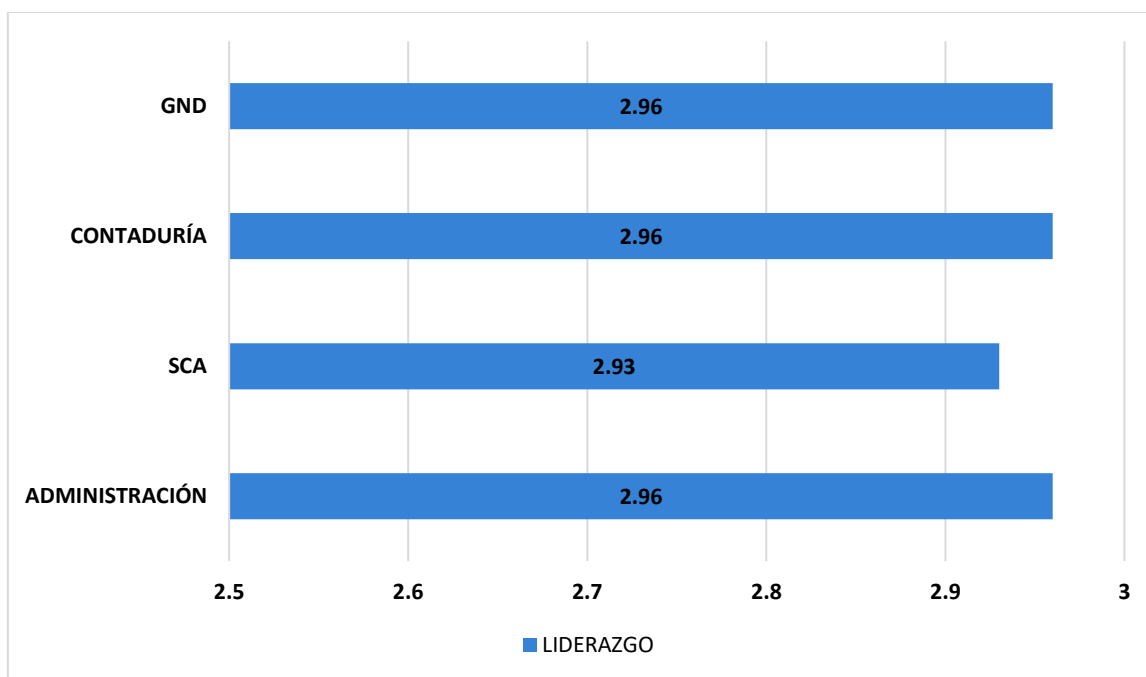
**Gráfica 19. Ítems de liderazgo**



Fuente: Obtención directa.

Con relación al promedio general de la dimensión de liderazgo, el programa de Sistemas Computacionales Administrativos obtuvo 2.93 siendo el promedio más bajo, mientras que los programas de Administración, Contaduría y Gestión y Dirección de Negocios obtuvieron 2.96, siendo los más altos, (ver gráfica 20).

**Gráfica 20. Liderazgo**



Fuente: Obtención directa.

Al respecto Ibáñez (2004), establece que los diferentes tipos de liderazgo que se pueden encontrar en una organización afectan la atmósfera de interacción social y desarrollo emocional de los trabajadores. Retomando a Prisco (2011), los liderazgos deficientes desarrollan actitudes negativas por parte del personal; sin embargo, David Kolb (1977) establece que un liderazgo eficiente optimiza el comportamiento organizacional.

Con base en lo anterior, se puede establecer que:

1. Los docentes consideran que no existe un total compromiso por parte de los directivos para solucionar los conflictos que se presentan en la Facultad de Contaduría y Administración.
2. Aunado a lo anterior, no existe la participación frecuente de los directivos en el logro de objetivos en tiempo y forma.
3. La mayoría no considera que sus superiores se encuentren capacitados o competentes para solucionar los problemas que se presenten en el día a día.
4. Asimismo, no consideran que quienes se encuentren a cargo de la institución sean eficientes para ejercer el liderazgo de la misma.
5. Los docentes consideran que no es eficiente la participación de la dirección y apoyo en la comunicación respecto de los acuerdos laborales, este confirma que la transmisión de información no es adecuada, por lo que sería importante mejorar los canales de comunicación.

#### **4.2.6 Dimensión ambiente físico**

La sexta y última dimensión analizada es el ambiente físico que se divide en dos rubros que comprenden la infraestructura de apoyo y los materiales de apoyo, de los cuales se obtuvieron los siguientes resultados:

Dentro del rubro de infraestructura de apoyo se encuentran los siguientes ítems:

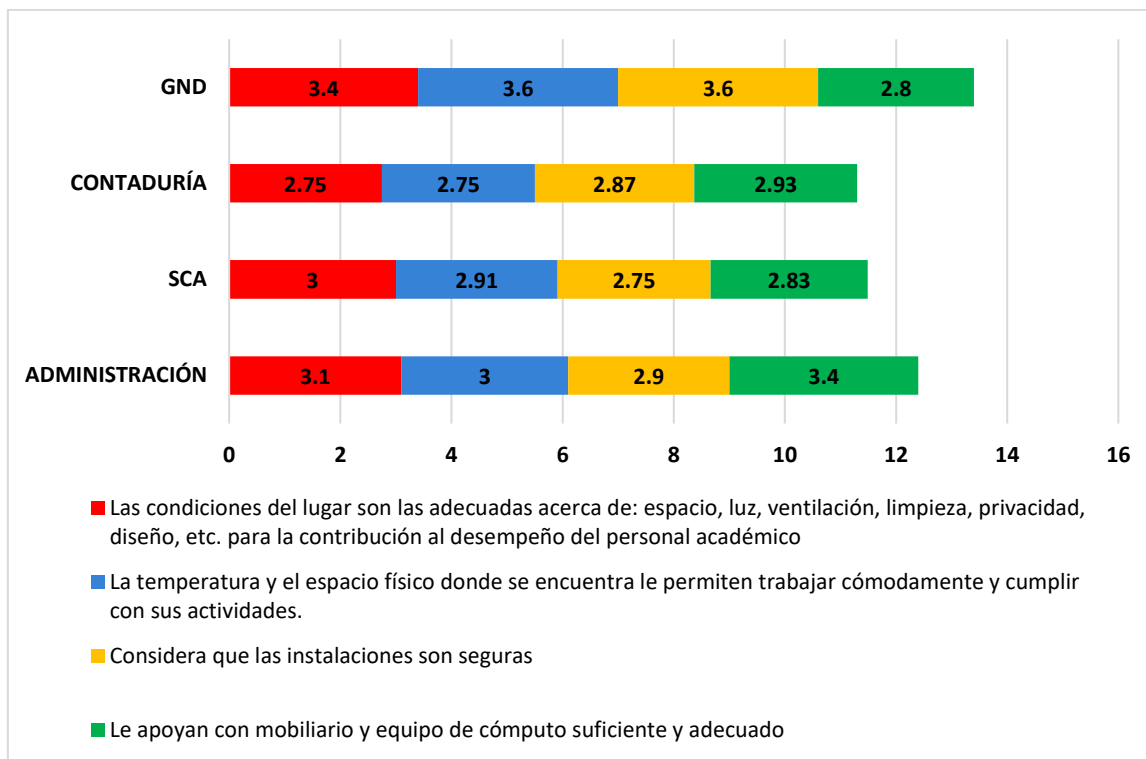
1. Las condiciones del lugar son las adecuadas acerca de: espacio, luz, ventilación, limpieza, privacidad, diseño, etc. para la contribución al desempeño del personal académico.

2. La temperatura y el espacio físico donde se encuentra le permite trabajar cómodamente y cumplir con sus actividades.
3. Considera que las instalaciones son seguras.
4. Le apoyan con mobiliario y equipo de cómputo suficiente y adecuado.

Con relación a éstos, el programa de Gestión y Dirección de Negocios obtuvo los promedios más altos que fueron de 3.6 para el ítem que se relaciona con la temperatura y espacio físico así como para el de instalaciones seguras.

En contraposición, el programa de Contaduría obtuvo 2.75 de promedio, siendo los más bajos respecto de los ítems que se relacionan con las condiciones del lugar adecuadas y la temperatura y espacio físico, (ver gráfica 21).

**Gráfica 21. Infraestructura de apoyo**



Fuente: Obtención directa.

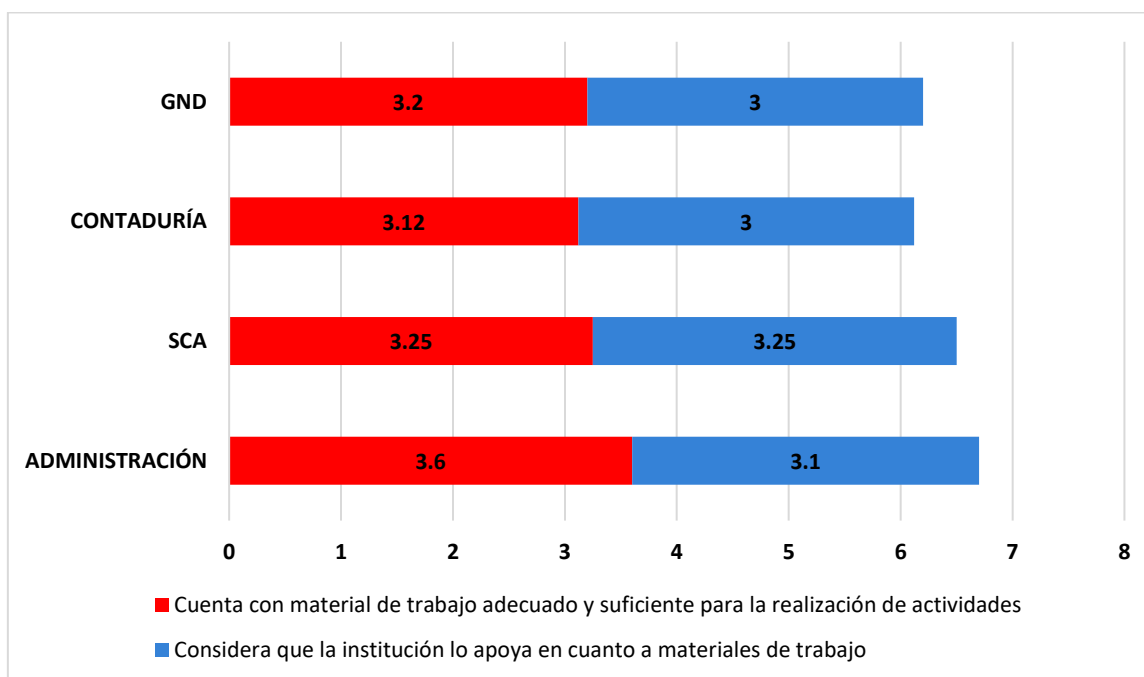
Dentro del segundo rubro de materiales de apoyo se encuentran los siguientes ítems:

1. Cuenta con material de trabajo adecuado y suficiente para la realización de actividades.
2. Considera que la institución lo apoya en cuanto a materiales de trabajo.

Con relación a éstos, los programas de Contaduría y Gestión y Dirección de Negocios obtuvieron 3 de promedio siendo el más bajo respecto al ítem de apoyo institucional en los materiales de trabajo.

En contraste, el programa de Administración obtuvo el promedio más alto con 3.6 respecto al ítem que califica si los docentes cuentan con el material de trabajo adecuado y suficiente para sus actividades, (ver gráfica 22).

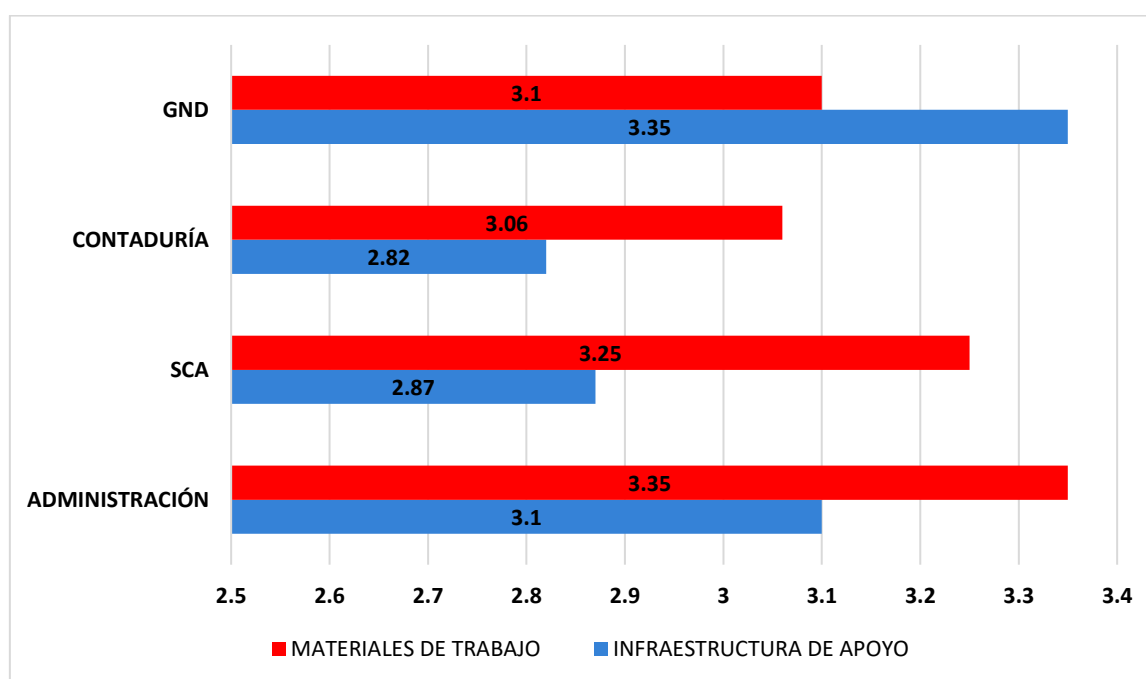
**Gráfica 22. Materiales de trabajo**



Fuente: Obtención directa.

De forma general, con respecto al primer rubro, el programa de Gestión y Dirección de Negocios obtuvo el promedio más alto el 3.35. Mientras que el programa de Contaduría obtuvo el promedio más bajo 2.82. En lo que respecta al segundo rubro, el programa de Administración obtuvo el promedio más alto 3.35. Mientras que el programa de Contaduría obtuvo el promedio más bajo 3.06, (ver gráfica 23).

**Gráfica 23. Ambiente físico**



Fuente: Obtención directa.

De acuerdo con Rodríguez (2000), el ambiente físico afecta la percepción que tienen los docentes respecto del clima organizacional en el que laboran. Bajo el mismo orden de ideas García (2009) establece que la infraestructura y los elementos de trabajo afectan las relaciones e inciden en el comportamiento de los empleados tanto positiva como negativamente, por lo que el desarrollo productivo y la organización se pueden alterar.

Con base en lo anterior, se puede establecer que:

1. Las condiciones del lugar son adecuadas, es decir, que las instalaciones ocupadas por la Facultad de Contaduría y Administración cuentan con espacio, luz, ventilación, limpieza, privacidad y diseño que permitan el desempeño personal académico.
2. El espacio y la temperatura donde se llevan a cabo las actividades son cómodos y útiles.
3. Los docentes consideran que las instalaciones son seguras.
4. El mobiliario y equipo de cómputo es suficiente y adecuado.
5. La FCA cuenta con los materiales necesarios para que los docentes realicen sus actividades y trabajos adecuadamente.
6. La institución apoya a los docentes con los materiales necesarios para desarrollar sus respectivos trabajos.

### **4.3 Resultado Global**

En este apartado se presenta el promedio general de los resultados exhibidos en los apartados anteriores (gráfica 24).

El programa de Administración obtuvo los promedios generales más altos en las dimensiones de:

1. Relaciones sociales con 3.34,
2. Aspectos organizacionales con 3.43,
3. Motivación con 3.4,

4. Comunicación con 3.06, y
5. Liderazgo con 2.96.

El programa de Gestión y Dirección de Negocios obtuvo el promedio general más alto en la dimensión de:

1. Ambiente físico con 3.26.

En contraste, el programa de Gestión y Dirección de Negocios obtuvo los promedios generales más bajos en las dimensiones de:

1. Relaciones sociales con 2.97, y
2. Aspectos organizacionales con 3.08.

Por su parte, el programa de Sistemas Computacionales Administrativos obtuvo los promedios generales más bajos en las dimensiones de:

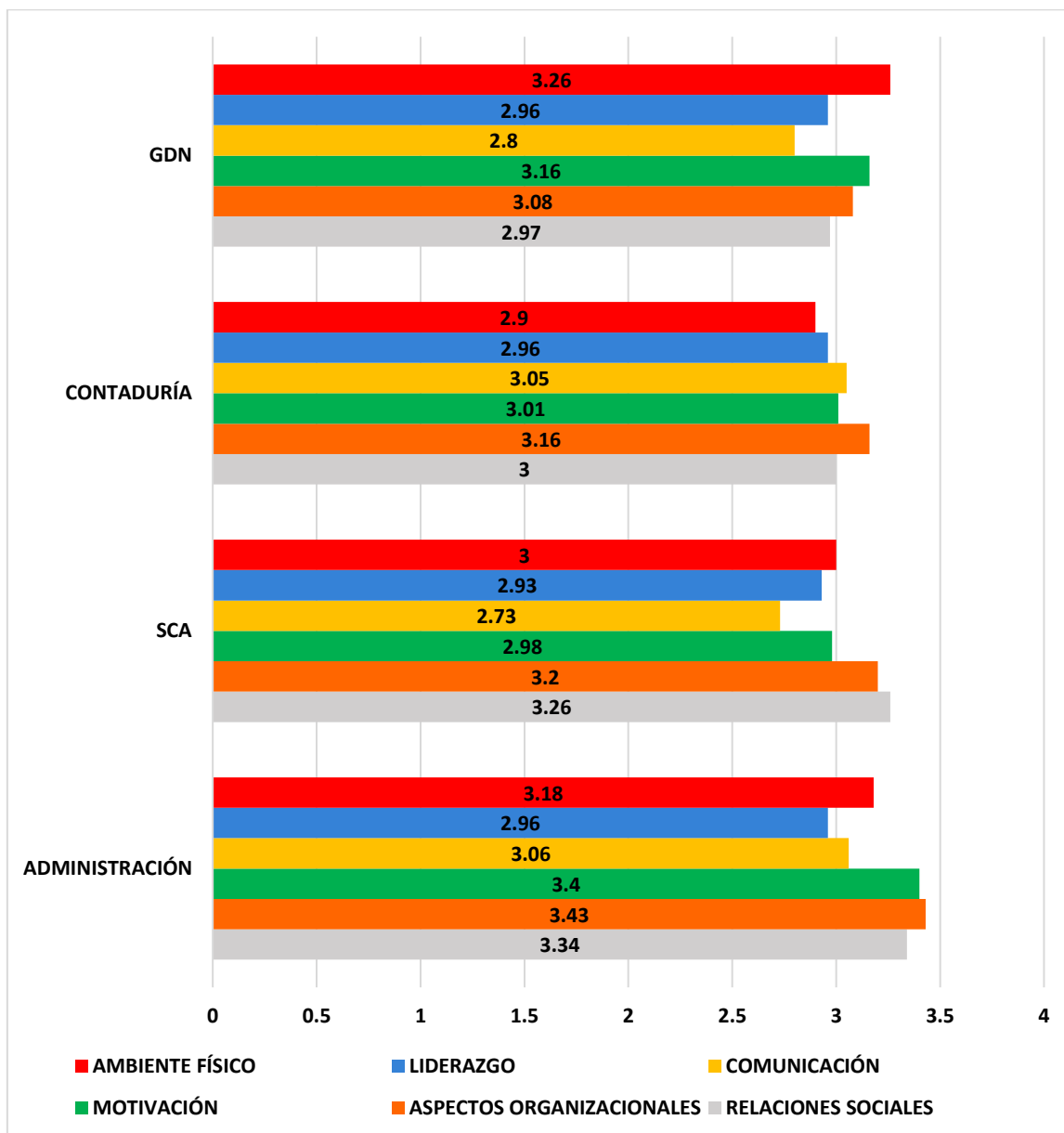
1. Motivación con 2.98,
2. Comunicación con 2.73, y
3. Liderazgo con 2.93.

El programa de Contaduría obtuvo el promedio general más bajo en la dimensión de:

1. Ambiente físico con 2.9, (ver gráfica 24).



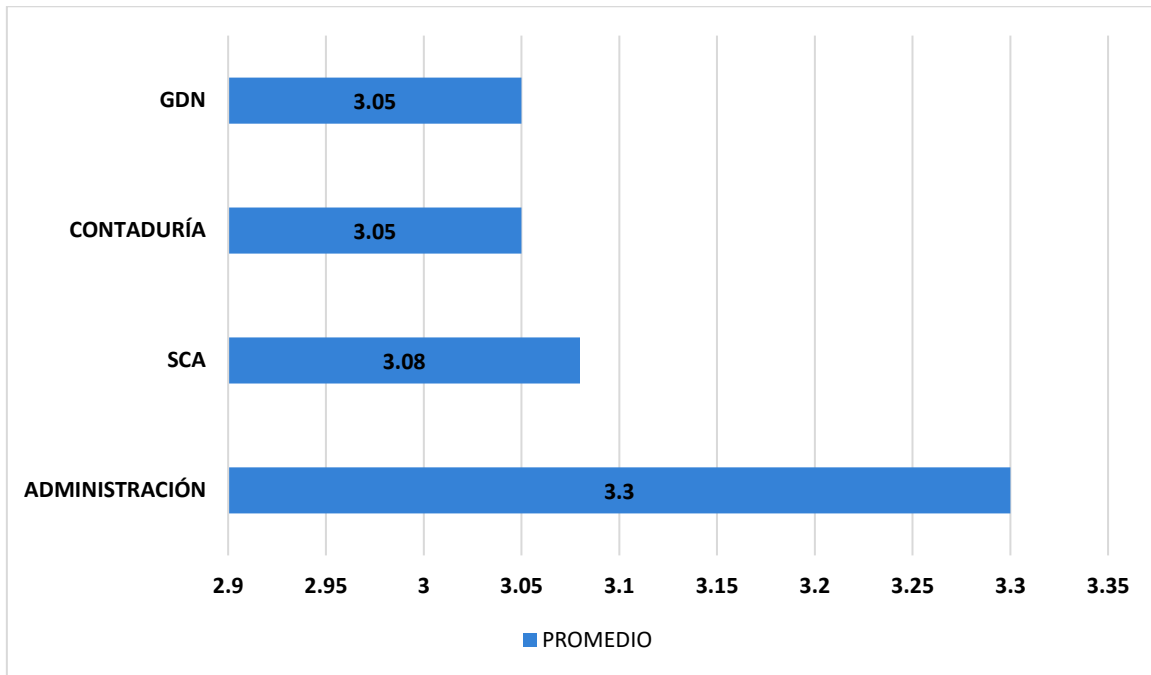
**Gráfica 24. Promedios por dimensión**



Fuente: Obtención directa.

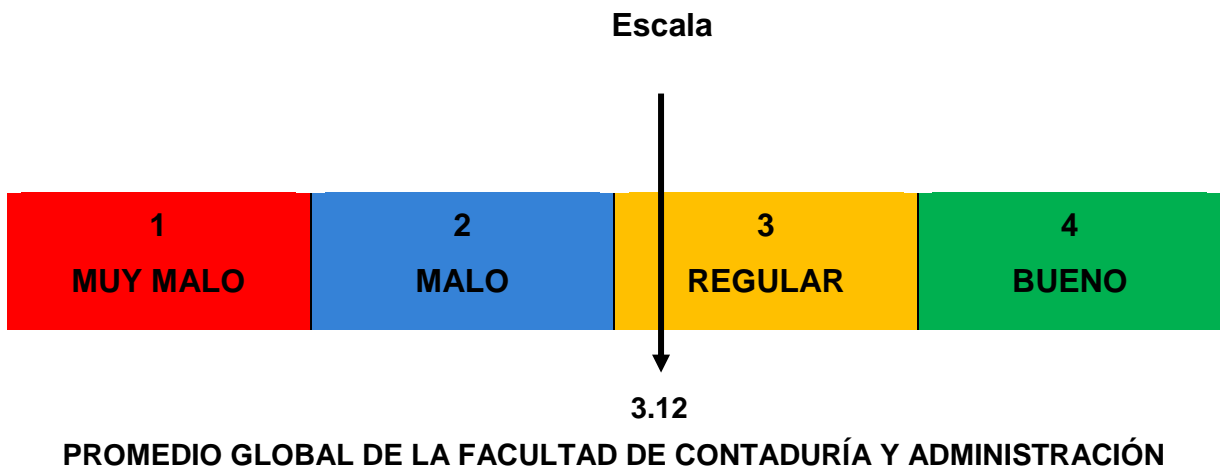
Al realizar un promedio general por licenciatura el programa de Administración obtuvo el promedio más alto con 3.3, lo cual indica que su clima organizacional puede calificarse como regular, (ver gráfica 25).

**Gráfica 25. Promedio general por licenciatura**



Fuente: Obtención directa.

El diagnóstico realizado sobre el clima organizacional de la Facultad de Contaduría y Administración arrojó como promedio global un valor de 3.12, por lo que se puede establecer que es regular, de acuerdo a la escala estructurada con base en los promedios mínimo y máximo para el estudio.



El promedio global obtenido del clima organizacional en la Facultad de Contaduría y Administración, permite reconocer dicho fenómeno a partir de la percepción de su personal académico de tiempo completo, lo que a su vez se constituye en una base valorativa para diseñar estrategias de mejora e intervenir en el ambiente de la entidad para aumentar su promedio, procurando la armonía entre la comunidad académica, y beneficiar, al mismo tiempo, los resultados educativos a los que la facultad está dedicada.

## **CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **5.1 Conclusiones**

Con base en los resultados obtenidos con relación al diagnóstico del Clima Organizacional del personal docente de tiempo completo de las licenciaturas de la Facultad de Contaduría y Administración Campus Xalapa de la Universidad Veracruzana, se concluyó lo siguiente:

Se logró cumplir con el objetivo general planteado, toda vez que se diagnosticó el clima organizacional desde la percepción del personal docente de tiempo completo de la Facultad de Contaduría y Administración campus Xalapa, de la Universidad Veracruzana y con los hallazgos obtenidos se aporta conocimiento para el mejoramiento del clima en dicha entidad.

Lo anterior debido a que los resultados arrojaron que la mayoría de los docentes de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Veracruzana perciben un clima organizacional regular, esto se confirma con la obtención de un promedio global de 3.12 y de acuerdo a la escala antes expuesta.

Dicho promedio se consiguió al aplicar un instrumento que evaluó las 6 dimensiones que componen el clima organizacional, las cuales son relaciones sociales, aspectos organizacionales, motivación, comunicación, liderazgo y ambiente físico.

La primera dimensión se aboca a las relaciones sociales de acuerdo a la escala de evaluación planteada se pueden calificar entre los parámetros de malo y bueno, por

lo que es necesario realizar algunas recomendaciones que ayuden a elevar el promedio de 2.85 a 4.

Con relación a la segunda dimensión de aspectos organizacionales la mayoría de los docentes tienen claro sus funciones asignadas, cuentan con autonomía en la toma de decisiones, presentan desarrollo académico y se relacionan con la filosofía institucional, por lo que se puede calificar dentro de los parámetros malo y regular al presentar un promedio de 2.94 a 3.7.

Sin embargo, en esa misma dimensión el programa de Gestión y Dirección de Negocios presenta un promedio bajo en relación al reconocimiento de sus derechos e intervención sindical debido a que presenta un promedio de 2.8, el cual se puede calificar como malo por lo que es necesario realizar algunas recomendaciones que ayuden a elevar el promedio.

La motivación es la tercera dimensión, en esta los docentes perciben que a pesar de haber distintas formas de recompensas no son estimulados adecuadamente para mejorar su trabajo, por lo que este ítem presento el promedio más bajo siendo de 2.75, el cual se puede calificar dentro del parámetro malo.

Con base a lo anterior, es importante mencionar que la mayoría de las docentes se encuentran identificados con los valores, objetivos y misión de la Facultad de Contaduría y Administración.

La cuarta dimensión es la comunicación, los resultados de los ítems que la componen arrojaron que los docentes se sienten ignorados al momento de tomar decisiones dentro de la Facultad de Contaduría y Administración, por lo que tal ítem

mostró promedios entre 2 y 2.83, encontrándose dentro del parámetro malo de la escala.

El liderazgo es la quinta dimensión, en la cual los docentes dan a conocer que la participación por parte de los directivos para la solución de controversias se puede clasificar dentro del parámetro malo, ya que el promedio del ítem no sobrepasa el promedio de 2.91.

A pesar de que la participación activa de los directivos en la solución de conflictos no es buena los docentes afirman que sus superiores tienen capacidad y competencia para ello.

Por último, la sexta dimensión corresponde al ambiente físico en la cual los docentes manifestaron que cuentan con los materiales de trabajo necesarios para efectuar sus labores, por lo que el rubro correspondiente obtuvo un promedio mínimo de 3.06 y máximo de 3.35, ubicándose dentro del parámetro de lo regular.

Sin embargo, el rubro relacionado a la infraestructura de apoyo se ubica dentro de los promedios 2.82 y 3.35, se ubica dentro de los parámetros malo y regular, por lo que es necesario realizar algunas recomendaciones que ayuden a elevar el promedio.

Como se observa, la percepción global del clima organizacional se ve influenciada por cada una de las dimensiones que lo integran, por lo que se puede establecer que la edad de los docentes y el tiempo que llevan laborando determinan tanto su experiencia como su afinidad con los aspectos organizacionales de la FCA.

El estudio del clima organizacional es fundamental para cualquier organización ya que es un indicador más preciso que muestra los niveles que componen las

dimensiones organizacionales, lo cual permite predecir sucesos y anticipar su impacto con la finalidad de contrarrestar los aspectos negativos y robustecer los positivos.

Con esto se puede establecer que se cumplieron con cada uno de los objetivos específicos planteados pues se contextualizó el término clima organizacional, se identificaron las dimensiones que lo integran y la percepción que tienen los docentes de la FCA sobre ellas, tal y como se muestra en el capítulo cuarto.

## **5.2 Recomendaciones**

Con base en la presentación, análisis e interpretación de resultados, así como de la información que sirvió como sustento teórico, se formulan las siguientes recomendaciones, las cuales tienen el objetivo de fortalecer las dimensiones que presentaron los niveles más bajos:

1. Las relaciones sociales en cualquier institución son importantes debido a que las personas se desarrollan en un entorno social, por lo que al favorecer dicho entorno se obtiene como consecuencia un mejor rendimiento personal y profesional, por lo que se sugiere fomentar los lazos interpersonales mediante prácticas que fomenten el compañerismo y la colaboración, tales como:
  - a. Propiciar un ambiente de confianza,
  - b. Establecer un sentido de familiaridad,
  - c. Crear lazos emocionales entre los docentes de la FCA,
  - d. Plantear acuerdos y/o metas que impulsen el trabajo en equipo, y
  - e. Estimular los valores de lealtad y reciprocidad.

2. Para el programa de Gestión y Dirección de Negocios respecto al aumento del promedio de la dimensión de aspectos organizacionales se recomienda que los docentes conozcan tanto sus derechos como obligaciones, para que en determinado momento puedan auxiliarse en el sindicato para la solución de alguna necesidad laboral.
3. La motivación fue la dimensión que presentó uno de los valores más bajos, específicamente en el ítem que cuestionaba si en la dirección existían distintas formas de recompensar a los docentes, por lo que es necesario reevaluar las recompensas y la forma en que se puede acceder a ellas.

De manera específica, se propone que la Facultad de Contaduría y Administración evalúe de forma mensual el desempeño de los docentes para que se reconozca su buena labor mediante incentivos relacionados con los aspectos sindicales e institucionales, específicamente como:

- a. Reconocimiento de productividad,
  - b. Premios,
  - c. Fomento de liderazgo, y
4. La comunicación es un elemento clave en el funcionamiento de cualquier empresa, por lo que se recomienda considerar la opinión de los docentes en la toma de decisión que afecten sus labores dentro de la Facultad de Contaduría y Administración, para ello se deben considerar tanto canales de comunicación formales como informales.



5. El liderazgo al igual que la motivación juegan un papel importante, por lo que resulta conveniente el fortalecimiento de esta dimensión, especialmente en la participación de los directivos en el logro de objetivos y en la comunicación de acuerdos laborales.

Por lo que se recomienda implementar cursos dirigidos a los directivos para que desarrollen un adecuado liderazgo, fomentándoles la importancia de dirigir un equipo a la consecución de metas y propósitos organizacionales para maximizar su área de trabajo.

Asimismo, se recomienda que los directivos hagan sentir a los docentes la importancia que representan para la consecución de las metas de la Facultad, por lo que es vital fortalecer los lazos de comunicación jefe-trabajador, así como su participación en la toma de decisiones.

También se recomienda trabajar con un tipo de Marketing Interno pues las condiciones reflejadas en los resultados de la Facultad requieren de atención en aspectos involucrados en el tipo de marketing mencionado como lo son la motivación, el sentirse parte de la misma institución y reflejar el desempeño de trabajo hacia los estudiantes y compañeros con el fin de dar a conocer las cualidades positivas de la función docente.

6. En lo que respecta al ambiente físico se recomienda que la Facultad de Contaduría y Administración proporcione a los docentes los materiales necesarios para realizar sus actividades dentro de la institución.

7. En general, se recomienda aplicar medidas pertinentes en los puntos débiles del clima organizacional de la Facultad de Contaduría y Administración, como son aquellos relacionados con la recompensa, comunicación de acuerdos laborales y logro de objetivos, para ello será necesario la aplicación de programas que las evalúen y diagnostiquen periódicamente con la finalidad de que la perspectiva que tienen los docentes respecto de la motivación y el liderazgo cambie positivamente.

Para finalizar, se puede afirmar que el clima organizacional de la Facultad de Contaduría y Administración al igual que el de cualquier otra organización educativa tiene aspectos positivos y negativos, siendo los segundos los que se deben erradicar para garantizar que prevalezca la armonía entre los docentes que conforman la institución, para el beneficio personal, institucional y social.

Las conclusiones y las recomendaciones también permiten establecer nuevas líneas de investigación encaminadas al mejoramiento de las dimensiones que integran el clima organizacional, ya sea de forma específica en cada una de estas, o de alguna de las licenciaturas que conforman la Facultad de Contaduría y Administración. Asimismo, ampliar la perspectiva de análisis a otros miembros de la entidad académica, como pueden ser el personal por horas, el administrativo e incluso los directivos.

## REFERENCIAS

- Aguado, J. E. (Agosto de 2012). *Clima organizacional de una institución educativa de ventanilla según la perspectiva de los docentes*. Obtenido de Universidad San Ignacio de Loyola: [http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/123456789/1041/1/2010\\_Aguado\\_Clima%20organizacional%20de%20una%20instituci%C3%B3n%20educativa%20de%20Ventanilla%20seg%C3%BAn%20la%20perspectiva%20de%20los%20docentes.pdf](http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/123456789/1041/1/2010_Aguado_Clima%20organizacional%20de%20una%20instituci%C3%B3n%20educativa%20de%20Ventanilla%20seg%C3%BAn%20la%20perspectiva%20de%20los%20docentes.pdf)
- Arano, Escudero y Delfín. (2016). *El Origen del Clima Organizacional, desde una perspectiva de las escuelas de la Administración: una aproximación*. Xalapa, Ver.
- Arce Baltazar, G., & Malvas Rojas, Y. M. (2014). *El clima organizacional y las relaciones interpersonales*. Perú: Universidad Católica Sedes Sapientiae Escuela de Posgrado.
- Aula fácil. (2009). *Aula fácil*. Obtenido de <https://www.aulafacil.com/>
- Becker, G. (1983). *El capital humano: un análisis teórico y empírico referido fundamentalmente a la educación*.
- Beer. (1985). *Diagnosing the system for organisations*. Londres .
- Brunet, L. (2004). *El clima de trabajo en las organizaciones*. México: Editorial Trillas.
- Bustamante, M., Hernández, J., & Yáñez, L. (Septiembre de 2009). *Análisis del clima organizacional en el Hospital Regional de Talca*. Obtenido de DSpace: <http://dspace.utalca.cl/handle/1950/8243>
- Cantú, E. E. (2012 de Mayo de 2012). *Evaluación del Clima Laboral en una Institución Educativa de Nivel Superior*. Obtenido de RITEC: <https://repositorio.itesm.mx/ortec/handle/11285/571358>
- Carrillo, C. (2013). *Influencia del género y edad*. España: Enfermagem.
- Chiavenato. (1999). *Introducción a la teoría general de la administración*.
- Chiavenato, I. (1989). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (1992). *Introducción a la teoría general de la administración*.

- Chiavenato, I. (1999). *Administración de Recursos Humanos*. México: Mc Graw-Hill.
- Chruden, H., & Sherman, J. (1987). *Administración de personal*. México: South Western Publishing.
- Cipagauta, M. (2007). *Investigación sobre el clima laboral que prevalece en la Corporación Univesitaria Minuto de Dios, sede Bogotá, Colombia*. Obtenido de Tecnológico de Monterrey: <https://repositorio.itesm.mx/ortec/handle/11285/567765>
- Davis, K. (1983). *El comportamiento humano en el trabajo*. México: McGraw Hill.
- Davis, K., & Newstrom, J. (2000). *EL comportamiento humano en el trabajo: comportamiento organizacional*. Mexico: Mc Graw-Hill.
- De la Fuente, R. (1989). *Organización administrativa de las empresas* . México: ECASA.
- Dolan, S. L., & Martín, I. (2000). *Los 10 mandamientos para la dirección de personas*. Barcelona: Gestion 2000.
- Douglas, M. (1960). *El lado humano de las empresas*. México: Interamericana, México.
- Falcón, J., & Herrera, R. (2005). *Análisis del dato estadístico, Guía didáctica*. Caracas.
- Fernández, T. (2004). Clima organizacional en las escuelas. Un enfoque comparativo para México y Uruguay. *Revista Electrónica de Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio de Educación*, 43-68.
- Fulmer, R. (1980). *Administración y organización* . México: 2da edición CECSA.
- Gan Bustos, F., & Berbel Giménez, G. (2011). *Manual de recursos humanos*. España: Editorial UOC.
- García Solarte, M. (2009). *Clima organizacional y su diagnóstico: una aproximación conceptual*. Colombia: Universidad del Valle.
- García, N. (2015). *Relación del clima laboral y satisfacción laboral en empleados de una institución pública*. México: Universidad Nacional Autónoma de México.
- García, S., & Pineda, W. (2003). *Análisis del clima organizacional de la Dirección de Adquisiciones y Proveeduría e Inventarios, Dirección General de Obras, Dirección General de Contabilidad y Dirección General de Control de Patrimonio Universitario. Tesis de licenciatura*. México.

- Garza Toledo, E. (02 de mayo de 2014). *UAM*. Obtenido de sindicato, flexibilidad y productividad: <http://sgpwe.izt.uam.mx/pages/egt/congresos/sindprodflex.pdf>
- Gayosso, O. (2013). *Determinación del clima laboral y del compromiso organizacional de los docentes con fines de mejora en una institución de nivel básico ubicada en Pachuca, Hidalgo*. Pachuca, Hidalgo, México: Tecnológico de Monterrey.
- Gibson, J., Ivancevich, J., & Donnelly, J. (2001). *Las organizaciones. Comportamientos, estructura, procesos*. Santiago: Mc Graw-Hill.
- Goncalves, A. (2000). *Fundamentos del Clima Organizacional. Sociedad americana para la sociedad*. México. Recuperado el 22 de marzo de 2014, de Gestipolis: <http://www.gestipolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/clio.html/>
- González , B. (16 de Noviembre de 2007). *Confiableidad de la Encuesta de Clima Laboral (ECL) del Dr. Jaime Ricardo Valenzuela González aplicada a una Institución de Educación Superior Privada*. Obtenido de RITEC: <https://repositorio.itesm.mx/ortec/handle/11285/568629>
- Gonzalez, E., Cruz, G., Ocampo, E., Maldonado , A., & Ramírez, A. (6 de diciembre de 2013). *Plan de Desarrollo de Entidad Académica 2014-2017*. Obtenido de PLADEA.
- Guillen, C., & Gil, R. (2000). *Psicología del trabajo para relaciones laborales*. México: Mc Graw-Hill.
- Guzmán Zacatenco, J. G. (2013). *El clima social y su relación con la satisfacción laboral entre personal académico y administrativo del CCH Oriente*. México, D.F.
- Hall, R. (1998). *Organizaciones, Estructura, Procesos y Resultados*. México: Prentice Hall.
- Hall, R. (2 de febrero de 2016). *El tiempo*. Obtenido de <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-180715>
- Hall, R. (2 de Febrero de 2016). *El Tiempo*. Obtenido de <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-180715>
- Hampton, D. (1989). *Administración*. México: 3ra edición McGraw Hill.
- Hellriegel, D., & Slocum, J. (1974). Clima Organizacional. *Academy of Management Journal*, 255-280.

- Hernandez Sampieri, R. (2003). *Metodología de la investigación*.
- Hernández, F. y. (1999). *Metodología de la Investigación*. México.
- Hodgetts, R., & Altman, S. (1981). *Comportamiento en las organizaciones*. México: Interamericana México.
- Howe, J. G. (Abril de 1976). Empirical tests of two definitions of formal group climate. *Western Psychological Association*. Los Ángeles.
- Hubert, D. (1999). *Liderazgo y administración*. México: McGraw Hill.
- Ibañez, T. (2004). *Introducción a la psicología social*. México: UOC.
- James, L., & Jones, A. (1974). *Clima organizacional: una revisión a la teoría e investigación*.
- Jaramillo, K. E. (2010). *El clima organizacional y la vinculación con la satisfacción laboral en trabajadores de instituciones educativas*. México: Universidad Nacional Autónoma de México.
- Johnston, H. R. (1976). A new conceptualization of source of organizational. *Administrative Science Quarterly*, 95-103.
- Joyce, W., & Slocum, J. (1984). *Clima colectivo: acuerdo como base para definir climas agregados en las organizaciones*. México: Translate México.
- Kolb, D. (1977).
- Koontz, H. (2002). *Elementos de administración*. México: McGraw Hill.
- Koontz, H., & Wehrich, H. (2002). *Administración una perspectiva global*. México: McGraw Hill.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2001). *Marketing: Edición para Latinoamérica*. México: Pearson Educación.
- Levin, Richard; Rubin, David. (2010). *Estadística para Administración y Economía*. Pearson.
- Levitt, T. (1972). *Miopía en la Mercadotecnia*. México: Publicaciones Ejecutivas México.
- Likert, R. (1968). *El factor humano de la empresa*. Bilbao: Ediciones Deusto.
- Litwin y Stringer. (1968). *Motivation and Organizational Climate*.
- López, F., Bernal, L., & Cánovas, A. (2001). *Satisfacción laboral de los profesionales en un hospital comarcal de Murcia*. España: Elsevier.

- Luthans, F. (1998). *Self-efficacy and work-related performance: A meta-analysis*. México: Interamericana México.
- Maisch, E. (2000). *Pautas metodológicas para la realización de estudios de clima organizacional*. México: Banca Corporativa.
- Maroto, S. (17 de Enero de 2017). *RRHH Digital*. Obtenido de <http://www.rrhhdigital.com/secciones/rsc/121887/El-buen-ambiente-laboral-y-la-motivacion-personal-factores-de-exito-en-las-empresas>
- Martínez, J. (2012). *La evaluación del clima laboral en instituciones de nivel básico*. Toluca, México, México: Tecnológico de Monterrey.
- Mata, H. (2009 de Septiembre de 2009). *Influencia del Clima Laboral sobre el Compromiso Organizacional del Personal en una Institución Educativa*. Obtenido de Tecnológico de Monterrey, Universidad Virtual: [https://repositorio.itesm.mx/ortec/bitstream/11285/569605/1/DocsTec\\_10386.pdf](https://repositorio.itesm.mx/ortec/bitstream/11285/569605/1/DocsTec_10386.pdf)
- Mompard, M., & Durán, M. (2001). *Administración y gestión*. Madrid.
- Monterrosa, H. Y. (Agosto de 2014). *Análisis del clima laboral en la tienda COMEX sucursal Rébsamen*. Obtenido de Universidad Veracruzana: <https://cdigital.uv.mx/>
- N., R. (2007). *Clima laboral*.
- Ojeda, R. (2011). *Propuesta para determinar la relación entre clima organizacional y desempeño laboral*. México: Universidad Nacional Autónoma de México.
- Olvera, J. (2015). Plan de Desarrollo de las Entidades Académicas, PlaDEA. Universidad Veracruzana, Xalapa.
- Osorio, R. A. (2009). *El cuestionario*. Obtenido de Centro de Estudios de Opinión: <https://aprendeonline.udea.edu.co/revistas/index.php/ceo/article/viewFile/1498/1155>
- Paredes, D., Macias, V., & Quintana, R. (15 de enero de 2015). *Determinación del clima organizacional para una empresa de sistemas de Ciudad Obregón Sonora*. Obtenido de Universidad Estatal de Sonora.

- Payne, R. L., & Pugh, D. S. (1976). Organizational structure and climate. In M. D. Dunnette (Ed.). *Handbook of industrial and organizational psychology*, 1125-1173.
- Pérez, M. d. (2015). *Clima organizacional: motor de motivación en la escuela Thomas Jefferson, Xalapa*. Xalapa, Veracruz, México: Universidad Veracruzana.
- Piñón, A. (2016). *Evaluación del clima organizacional en una institución educativa de bachillerato tecnológico*. México.
- Piñón, A., Velázquez, R., Vázquez, M., & Ramírez, E. (Agosto de 2016). *Evaluación del clima organizacional en una institución educativa de bachillerato tecnológico*. Obtenido de Dialnet: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5662590>
- Powell, G. N., & Butterfield, D. A. (1978). The Case for Subsystem Climates in Organizations. *Academy of Management*, 151-157.
- Prisco, X. (2011). *Relación entre el clima laboral y la motivación del personal en una secundaria pública*. Jocutla, Morelos, México: Tecnológico de Monterrey.
- Pumpin, C. (1988). *Cultura empresarial*. Madrid: Díaz Santos.
- Ramos, D. (2012). *El Clima Organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de abordaje*. Colombia: Universidad Nacional Abierta y a Distancia.
- Ramos, J., Peiró, J., & Ripoll, P. (2002). *Condiciones de trabajo y el clima laboral*. Madrid: Síntesis.
- Rizo, M. d. (Agosto de 2015). *Diagnóstico del clima organizacional en una dependencia gubernamental, periodo de estudio 2014 - 2015*. Obtenido de Posgrados de la Universidad Veracruzana: <http://cdigital.uv.mx/handle/123456789/42069>
- Roa Villamil, M. (2017). *La comunicación y los efectos en el clima organizacional*. Colombia: Universidad Militar Nueva Granada.
- Robbins, S. (1999). *Comportamiento Organizacional*.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*.
- Robbins, S. (1998). *Fundamentos del comportamiento organizacional*. México: Prentice Hall.
- Rodríguez, C. A. (2005). *Diagnóstico de clima organizacional en la escuela secundaria Experimental y propuestas de mejora*. Xalapa, Veracruz.



- Rodríguez, D. (2000). *Diagnóstico Organizacional*. Santiago: Universidad Católica de Chile.
- Sánchez. (2012).
- Sánchez, L. (2012). *El impacto del clima organizacional en la efectividad de las empresas*. Xalapa, Veracruz, México: Universidad Veracruzana.
- Sandoval, M. d. (28 de abril de 2004). *Concepto y dimensiones del clima organizacional*. Obtenido de Ensayo y Administración: [http://moodle2.unid.edu.mx/dts\\_cursos\\_md/lic/AE/EA/AM/02/Concepto\\_dimensiones.pdf](http://moodle2.unid.edu.mx/dts_cursos_md/lic/AE/EA/AM/02/Concepto_dimensiones.pdf)
- Schein. (1992).
- Schneider, B. (1990). *Clima Organizacional y Cultura*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schneider, B., & Reichers, A. (1983). *Sobre la etiología de los climas: psicología del personal*.
- Shein. (1998).
- Stoner, J. (1996). *Administración*. México: Pearson Education.
- Tamayo. (2010). *Metodología de la Investigación*. México.
- Tejeda, J., Gimenez, V., Navio, A., Ruíz, C., Jurado, P., Fandos, M., . . . González, A. P. (2007). *Formación de formadores*. México: Paraninfo.
- Universidad Veracruzana. (30 de Enero de 2015). *PlaDEA*. Recuperado el 15 de agosto de 2017, de Facultad de Contaduría y Administración: <https://www.uv.mx/fca/files/2015/05/PlaDEA-2013-2017.pdf>
- Valenzuela, J. R. (2005). *Evaluación de instituciones educativas*. México: Itesm-Trillas.
- Vandererve, M. (1998). *El futuro de la gerencia: visión y cultura corporativa*. Bogotá.
- Vela, A. S. (2007 de Diciembre de 2007). *Validación de la escala del clima laboral del Dr. Jaime Ricardo Valenzuela en una institución educativa privada*. Obtenido de RITEC: <http://hdl.handle.net/11285/568155>
- Villalobos, G. (2005). *El clima organizacional y las condiciones de trabajo implicaciones para generar personas y trabajos saludables*. Colombia: Universidad Javeriana.
- Woodman, R. W., & King, D. C. (1978). Clima organizacional. ¿Ciencia o folklore? *Academy of Management Review*, 816-826.

## Anexo 1.- Instrumento de medición del clima organizacional

### INSTRUMENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL



El presente cuestionario forma parte de una investigación de tesis de Maestría en Ciencias Administrativas sobre el clima organizacional de la Facultad de Contaduría y Administración. La opinión que tenga es de gran importancia por lo que se le agradece de antemano su valiosa participación. Cabe mencionar que toda información proporcionada es estrictamente confidencial y con fines académicos, por lo que sus respuestas son anónimas.

**DATOS GENERALES:** Marque con una "X" el recuadro correspondiente.

Género	Hombre			Mujer	
	<b>Edad en años cumplidos</b>	30-40 años	41-50 años	51-60 años	Más de 60
<b>Estado civil</b>	Soltero	Casado	Viudo	Unión libre	Divorciado
<b>Antigüedad de tiempo completo dentro de la FCA</b>	Menos de 5 años	6-10 años	11-20	21-30	Más de 30 años
<b>Programa educativo al que pertenece en la FCA</b>	Administración	Sistemas computacionales		Contaduría	Gestión y dirección de negocios

A continuación se presentan una serie de reactivos relacionados con el clima organizacional, lea cuidadosamente cada uno de ellos y **marque con una "X"** en una sola de las columnas de la derecha, según lo considere para cada aspecto.

1	RELACIONES SOCIALES	NUNCA	RARA VEZ	A VECES	SIEMPRE
1.1	<b>Compañerismo y Colaboración</b>				
1	Existe el compañerismo entre los integrantes del área de trabajo				
2	Apoyo de los compañeros para realizar el trabajo				
3	Se fomenta el trabajo en equipo en el área				
4	Se presentan resultados del trabajo en equipo y se le da seguimiento				
1.2	<b>Relaciones Interpersonales</b>				
5	Existe atención y solución de conflictos laborales				
6	Hay una apropiada interacción entre los integrantes de la institución				
7	La relación jefe-trabajador es cordial y respetuosa				
8	Existe una relación cordial y respetuosa entre compañeros				
2	<b>ASPECTOS ORGANIZACIONALES</b>				
2.1	<b>Funciones asignadas (carga de trabajo)</b>				
9	Hay claridad en las funciones a realizar				

10	Considera las normas y procedimientos de la Facultad de Contaduría y Administración				
11	Existe presión para realizar sus actividades académicas				
12	Se basa en los objetivos institucionales para llevar a cabo su función docente				
13	Utiliza la tecnología para realizar actividades laborales				
<b>2.2</b>	<b>Autonomía en la toma de decisiones</b>				
14	Tiene libertad para tomar decisiones en las actividades laborales individuales				
15	Tiene la libertad de tomar decisiones sobre el manejo de sus clases				
16	Posee la libertad para tomar decisiones en las actividades del trabajo en equipo				
<b>2.3</b>	<b>Derechos laborales y sindicato</b>				
17	Se aplican los derechos y obligaciones laborales				
18	Considera que su sindicato lo apoya o influye cuando tiene alguna necesidad laboral				
<b>2.4</b>	<b>Desarrollo académico</b>				
19	Considera tener apoyo para su desarrollo profesional				
20	Se aplican las políticas de promociones laborales				
21	Considera que su salario es adecuado a su trabajo desempeñado				
22	Los superiores se preocupan por su actualización como profesional				
23	Los directivos o superiores reconocen su trabajo realizado				
24	Los directivos o superiores reconocen sus conocimientos, habilidades, cualidades y experiencia				
<b>2.5</b>	<b>Filosofía Institucional</b>				
25	Contribuye con la filosofía de la Facultad de Contaduría Administración				
26	Se siente identificado con la filosofía de la entidad en la que trabaja				
27	Contribuye al logro de la misión, visión y objetivos de la Facultad				
<b>3</b>	<b>MOTIVACIÓN</b>				
28	Siente identificarse con la institución				
29	Se siente a gusto trabajando en la Facultad de Contaduría y Administración				
30	Se siente a gusto con las estipulaciones para practicar la docencia				
31	Estimulan de alguna manera que su trabajo sea mejor cada día				
32	En esta dirección existen distintas formas de recompensar a los docentes				
<b>4</b>	<b>COMUNICACIÓN</b>				
33	Las formas de dar a conocer la información son las adecuadas				
34	Mantiene comunicación constante con su jefe inmediato				
35	Las relaciones de comunicación con los compañeros de trabajo son respetuosas y pertinentes				
36	Los directivos facilitan la comunicación entre las áreas de trabajo				
37	Se toma en cuenta su opinión en la toma de decisiones dentro de la Facultad de Contaduría y Administración				
<b>5</b>	<b>LIDERAZGO</b>				
38	Hay participación por parte de los directivos para la solución de conflictos				
39	Existe la participación de los directivos en el logro de objetivos en tiempo y forma				

40	Considera a sus superiores con capacidad y competencias para la solución de problemas				
41	Considera que quienes están a cargo de la institución son eficientes para ejercer el liderazgo.				
42	Es eficiente la participación de la dirección y apoyo en la comunicación de acuerdos laborales				
<b>6</b>	<b>AMBIENTE FISICO</b>				
<b>6.1</b>	<b>Infraestructura de apoyo</b>				
43	Las condiciones del lugar son las adecuadas acerca de: espacio, luz, ventilación, limpieza, privacidad, diseño, etc. para la contribución al desempeño del personal académico				
44	La temperatura y el espacio físico donde se encuentra le permiten trabajar cómodamente y cumplir con sus actividades.				
45	Considera que las instalaciones son seguras				
46	Le apoyan con mobiliario y equipo de cómputo suficiente y adecuado				
<b>6.2</b>	<b>Materiales de trabajo</b>				
47	Cuenta con material de trabajo adecuado y suficiente para la realización de actividades				
48	Considera que la institución lo apoya en cuanto a materiales de trabajo				

**¡Gracias por su amable colaboración!**