



**UNIVERSIDAD JUÁREZ AUTÓNOMA DE TABASCO**



**DIVISIÓN ACADÉMICA DE CIENCIAS ECONÓMICO  
ADMINISTRATIVAS**

## **TESIS**

**PERCEPCIÓN DEL CLIMA LABORAL DEL PERSONAL DOCENTE EN UNA  
UNIVERSIDAD PÚBLICA DEL SURESTE DE MÉXICO**

**PARA OBTENER EL GRADO DE:  
MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN**

**PRESENTA:**

**MARIANA YUMZIL GUTIÉRREZ CRUZ**

**DIRECTOR DE TESIS:**

**DR. JOSÉ FÉLIX GARCÍA RODRÍGUEZ**

**VILLAHERMOSA, TABASCO**

**MARZO DE 2020**



UNIVERSIDAD JUÁREZ  
AUTÓNOMA DE TABASCO

ESTUDIO EN LA DUDA. ACCIÓN EN LA FE®



DIVISIÓN ACADÉMICA  
DE CIENCIAS  
ECONÓMICO  
ADMINISTRATIVAS



DIRECCIÓN

OFICIO: D/191/2020

Villahermosa, Tabasco; a 20 febrero de 2020

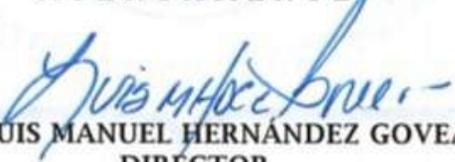
LIC. MARIBEL VALENCIA THOMPSON  
JEFE DEL DEPARTAMENTO DE CERTIFICACIÓN  
Y TITULACIÓN DE SERVICIOS ESCOLARES  
PRESENTE

De conformidad con lo establecido en el Artículo 69 y 70 Fracción II y III del Reglamento General de Estudios de Posgrado de la UJAT, me permito comunicar a Usted, que el **Dr. José Félix García Rodríguez** director dirigió y supervisó la tesis:

**PERCEPCIÓN DEL CLIMA LABORAL DEL PERSONAL DOCENTE EN UNA UNIVERSIDAD PÚBLICA DEL SURESTE DE MÉXICO**

Proyecto de investigación elaborado por la **C. Mariana Yumzil Gutiérrez Cruz** egresada de la Maestría en Administración. Los miembros del Jurado de Examen Profesional, integrado por los profesores: Dra. Xiomara Matus Enríquez, Dr. Gerardo Guzmán Alejo, Dr. José Félix García Rodríguez, Mtra. Raquel López García, Dra. Concepción Reyes de la Cruz, revisaron y señalaron las observaciones pertinentes que había que hacerle a dicho trabajo y que la interesada ha llevado a efecto. Por lo tanto, *puede imprimirse.*

ATENTAMENTE

  
DR. LUIS MANUEL HERNÁNDEZ GOVEA  
DIRECTOR

UNIVERSIDAD JUÁREZ AUTÓNOMA  
DE TABASCO



c.c.p. Archivo,  
MLXV/RZC\*

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Esta tesis es mi propio trabajo, con excepción de las citas en las que he dado crédito a sus autores. Asimismo, afirmo que no ha sido presentado para la obtención de algún título, grado académico o equivalente.

Mariana Yumzil Gutiérrez Cruz

Lic. Mariana Yumzil Gutiérrez Cruz

## CARTA AUTORIZACIÓN

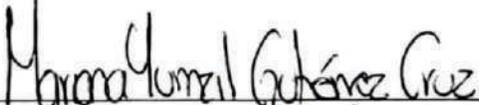
La que suscribe, autoriza por medio del presente escrito a la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, para que utilice tanto física como digitalmente la tesis de grado denominada **“PERCEPCIÓN DEL CLIMA LABORAL DEL PERSONAL DOCENTE EN UNA UNIVERSIDAD PÚBLICA DEL SURESTE DE MÉXICO”**, de la cual soy autora y titular de los Derechos de Autor.

La finalidad del uso por parte de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco de la tesis antes mencionada, será única y exclusivamente para difusión, educación y sin fines de lucro; autorización que se hace de manera enunciativa más no limitativa para subirla a la Red Abierta de Bibliotecas Digitales (RABID) y a cualquier otra red académica con las que la Universidad tenga relación institucional.

Por lo antes manifestado, libero a la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco de cualquier reclamación legal que pudiera ejercer respecto al uso y manipulación de la tesis mencionada y para los fines estipulados en este documento.

Se firma la presente autorización en la ciudad de Villahermosa, Tabasco a los diecinueve días del mes de febrero del año 2020.

AUTORIZÓ

  
\_\_\_\_\_  
LIC. MARIANA YUMZIL GUTIÉRREZ CRUZ

## AGRADECIMIENTOS

Llena de bendiciones, amor y esperanza, dedico este proyecto a Dios por brindarme una familia maravillosa y a mis seres queridos por ser mis pilares y ejemplos para seguir, por siempre darme su apoyo incondicional.

A mi madre y padre; Guillermina y Mariano agradezco enormemente su amor y sacrificio para llegar a este momento, ustedes son el motor de mi vida y por ustedes he llegado hasta este momento.

A mi hermano Isaí, Vero y mis sobrinitas Regina y Valentina por impulsarme y su ánimo constante. Aun en la distancia puedo sentir su amor y cariño.

A mi amado esposo Roberto, por creer en mí, la ayuda que me has brindado fue vital para concluir, no fue sencillo, sin embargo, siempre me motivaste y me diste la esperanza que necesitaba.

A mi director de tesis Dr. José Félix por la paciencia, apoyo y guía en este proyecto.

## Índice de contenido

Introducción.....	Pág. 2
CAPITULO I	
1. Planteamiento del problema de investigación.....	Pág. 4
1.1 Planteamiento del problema.....	Pág. 4
1.2 Descripción del problema.....	Pág. 5
1.3 Sistematización del problema de investigación.....	Pág. 5
1.4 Preguntas de investigación.....	Pág. 6
1.5 Objetivos de la investigación.....	Pág. 6
1.5.1 Objetivo general.....	Pág. 6
1.5.2 Objetivos específicos.....	Pág. 6
1.6 Hipótesis.....	Pág. 7
1.7 Justificación del estudio.....	Pág. 7
1.8 Delimitaciones.....	Pág. 8
1.9 Limitaciones.....	Pág. 8
CAPÍTULO II	
2 Marco teórico conceptual-referencial.....	Pág. 9
2.1 Marco teórico.....	Pág. 9
2.1.1 Teorías de administración.....	Pág. 9
2.2 Marco conceptual.....	Pág. 18
2.2.1	
Administración.....	Pág. 18
2.2.1.1 Objetivos de la administración.....	Pág. 19

2.2.1.2 Características de la administración.....	Pág.19
2.2.1.3 Principios de la administración.....	Pág.20
2.2.2 Administración de Recursos Humanos.....	Pág.22
2.2.2.1 Objetivos de la administración de Recursos Humanos.....	Pág.23
2.2.2.2 Funciones de la administración de Recursos Humanos.....	Pág.26
2.2.3 Clima laboral.....	Pág.29
2.2.3.1 Antecedentes.....	Pág.29
2.2.3.2 Clima laboral en instituciones de educación superior.....	Pág.33
2.2.3.3 Herramientas o métodos de diagnóstico del clima laboral.....	Pág.35
2.3 Marco referencial.....	Pág.42
2.3.1 Universidad Juárez Autónoma de Tabasco (UJAT).....	Pág.42
2.3.1.1 Antecedentes.....	Pág.42
2.3.1.2 Misión institucional.....	Pág.46
2.3.1.3 Visión institucional 2020.....	Pág.46
2.3.1.4 Valores.....	Pág.46
2.3.2 División Académica de Ciencias de la Salud.....	Pág.49
2.3.2.1 Antecedentes.....	Pág.49
2.3.2.2 Misión institucional.....	Pág.50
2.3.2.3 Valores.....	Pág.50
2.3.2.4 Licenciatura en Psicología.....	Pág.52
2.3.2.5 Misión.....	Pág.52
2.3.2.6 Visión.....	Pág.53

2.3.2.7 Objetivos.....Pág.53

CAPÍTULO III

3 Metodología de la investigación.....Pág.54

3.1 Determinación del enfoque.....Pág.54

3.2 Tipo de estudio.....Pág.54

3.3 Diseño de la investigación.....Pág.55

CAPÍTULO IV

1.Análisis de resultados.....Pág.60

Conclusiones y recomendaciones.....Pág.81

Referencias bibliográficas .....Pág.84

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.

**Índice de tablas**

Tabla 1.....Pág. 56

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.  
México.

## Índice de figuras

Figura 1. Funciones de la administración de recursos humanos.....	Pág. 28
Figura 2: Datos desagregados por sexo.....	Pág.61
Figura 3: Distribución por turno.....	Pág.62
Figura 4: Distribución por turno.....	Pág.63
Figura 5: Nivel de estudios.....	Pág.64
Figura 6: Antigüedad laboral.....	Pág.65
Figura 7: Tipo de contrato.....	Pág.66
Figura 8: Ítem identidad.....	Pág.67
Figura 9: Ítem reconocimiento.....	Pág.68
Figura 10: Ítem remuneración.....	Pág.69
Figura 11: Ítem Autonomía- libertad de cátedra.....	Pág.70
Figura 12: Ítem confort.....	Pág.71
Figura 13: Ítem trabajo en equipo.....	Pág.72
Figura 14: Ítem interés por el aprendizaje del estudiante.....	Pág.73
Figura 15: Ítem estructura- organización.....	Pág.74
Figura 16: Ítem comunicación.....	Pág.75
Figura 17: Ítem contexto físico.....	Pág.76
Figura 18: Ítem capacitación y desarrollo.....	Pág.77

Figura 19: Ítem interés por la investigación y el estudio.....Pág.78

Figura 20: Ítem dirección.....Pág.79

Figura 21: Ítem seguridad.....Pág.80

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.  
México.

## INTRODUCCIÓN

Por clima laboral se entiende al conjunto de cualidades o atributos percibidos o experimentados por las personas que integran una organización, en un ambiente de trabajo cotidiano, que influyen en el comportamiento de sus integrantes.

El concepto de clima laboral se ha estudiado a partir de observar al personal como parte fundamental de la organización y no solo como un medio para conseguir productividad, tomando en cuenta también sus necesidades e inquietudes. Es por eso que las instituciones de educación superior se muestran cada vez más interesadas en apoyar a su profesorado, a fin de que mediante la generación de condiciones que propicien un clima laboral adecuado, sumado a la constante actualización e innovación, fortalezcan su desempeño académico y por tanto, la calidad educativa de la institución.

En su 3er Informe de Actividades 2018, el Dr. José Manuel Piña Gutiérrez, Rector de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, refiere que los profesores son corresponsables de cristalizar la función prioritaria de la educación superior por lo que se torna indispensable brindar las condiciones que favorezcan al personal docente el desarrollo de competencias que les permitan ejercer su labor con pertinencia y calidad en escenarios de constante cambio. Igualmente, son una labor constante las acciones institucionales destinadas a la actualización docente relativa a los aspectos disciplinares, metodológicos y pedagógicos, de tal forma que, en torno al Programa Institucional de Formación Docente, se efectuaron 119 actividades en beneficio de 2,862 preceptores. Se suma el quehacer de cada una de las divisiones académicas.

En este contexto, el propósito de este trabajo es medir el clima laboral a través de la percepción del personal docente, en su ámbito de gestión, de la Licenciatura en Psicología de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, al mismo tiempo, realizar recomendaciones que contribuyan a su mejora y/o mantenimiento.

La presente tesis está conformada por cuatro capítulos que se describen brevemente a continuación.

El capítulo I expone el planteamiento del problema, las preguntas de investigación, la sistematización del problema, los objetivos, general y específicos, el planteamiento de hipótesis, la justificación del estudio, y finalmente los alcances y limitaciones.

El capítulo II desarrolla el marco teórico conceptual referencial que respalda la investigación mediante el fundamento teórico de la organización y el clima laboral. Posteriormente, se describe a la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco (como espacio educativo y laboral en el que interactúan las personas sujetas de estudio), sus orígenes, misión y visión. Así mismo, se describe a la División Académica de Ciencias de la Salud, y de manera específica, a la Licenciatura en Psicología, como el principal objeto de estudio.

En el capítulo III, se expone la metodología de investigación, la determinación del enfoque, tipo de estudio, diseño de la investigación, también se establece el instrumento de recolección de datos.

El capítulo IV presenta el análisis de resultados, con presentación descriptiva y de interpretación a través de gráficos de la información recolectada.

Posteriormente, se presentan las conclusiones y recomendaciones elaboradas a partir del análisis de los resultados más representativos del trabajo de campo, así como los alcances de la investigación. Dichas propuestas se entregarán a la Coordinación de Psicología, como insumo que contribuya a la mejora del clima laboral.

El clima laboral en la Licenciatura en Psicología en general es percibido como adecuado, en la mayor parte de las dimensiones abordadas se obtuvieron respuestas favorables; las dimensiones con mejores puntajes fueron: libertad de cátedra, trabajo en equipo, comunicación, identidad, interés por el aprendizaje del estudiante y estructura-organización.

## CAPITULO I

### 1 Planteamiento del problema de investigación

#### 1.1 Planteamiento del problema

Las organizaciones nacen cuando un grupo de personas se reúnen y desempeñan funciones que les permiten alcanzar objetivos en común. Las tendencias recientes en la administración reconocen la importancia del estudio de los recursos humanos, junto con la mayor parte de los nuevos enfoques diseñados para facultar a los empleados con magníficas oportunidades de aprender y contribuir, mientras trabajan juntos por lograr metas comunes (Daft, 2011).

Dentro de los factores estudiados en el comportamiento organizativo se encuentra el clima laboral o también nombrado clima organizacional. De acuerdo con Segredo (2008), el clima organizacional resulta ser un enfoque y una herramienta administrativa importante en la toma de decisiones de los directivos, que les permite proyectar un incremento en la productividad y conducir la gestión de los cambios necesarios en la organización para el mejoramiento continuo, ya que en ello recae la supervivencia de las organizaciones (Citado en García, Carrera, Aguilar y Vicente, 2014).

Según Galaz (2002), las instituciones de educación superior en México, e incluso aquellas que son encargadas de regularlas como la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES) y la Secretaría de Educación Pública (SEP), están reconociendo cada vez más dentro de su discurso que los docentes son parte central en cualquier esfuerzo serio por mejorar la calidad de la educación. Por lo cual, medir el clima organizacional es una pieza clave para el desarrollo exitoso de una organización educativa.

## **1.2 Descripción del problema**

Rodríguez (2004), refería que la investigación del clima laboral en una organización permite conocer cuál es la percepción que tienen los miembros acerca de sus distintas características, qué perciben las personas respecto al ambiente y entorno laboral en relación con la estructura y los procesos de la organización. Al estar el clima laboral directamente relacionado con las actitudes, influye en forma decisiva en el comportamiento de las personas, estos comportamientos y acciones de los empleados sea cual fuere su nivel, se verán afectados no solo por los roles que les asignen y por la posición que tengan en la organización, sino también por el clima que exista, es decir por las relaciones psicológicas y sociales existentes (Citado en Sandoval, Magaña y Surdez, 2013).

Según Salaiza y Vela (2007) una manera de lograr un clima laboral adecuado es en primer lugar realizar una evaluación de la institución para identificar fortalezas y debilidades que afectan la productividad del factor humano y la efectividad y eficiencia de la institución. (Citado en García, Carrera, Aguilar y Vicente, 2014).

Respecto a investigaciones realizadas en la División Académica de Ciencias de la Salud (DACS) de la UJAT; existe un estudio realizado por García, Carrera, Aguilar y Vicente (2014), y señala que el clima laboral es percibido por el personal académico como óptimo en un 74% y el 26% regular. Por lo cual, la presente investigación pretende medir si este porcentaje prevalece en el personal docente de la licenciatura en psicología, perteneciente a la DACS.

## **1.3 Sistematización del problema de investigación**

¿La percepción del clima laboral en el personal docente de la Licenciatura en Psicología de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco es adecuada?

## **1.4 Preguntas de investigación**

Con base a lo anterior, las preguntas de investigación son:

- ¿El clima laboral de la Licenciatura en Psicología es percibido por el profesorado como adecuado?
- ¿El clima laboral es factor primordial para alcanzar los objetivos de la Licenciatura en Psicología de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco?
- ¿Qué propuesta de mejora se pueden implementar, para mantener o mejorar el clima laboral?

## **1.5 Objetivos de la investigación**

### **1.5.1 Objetivo general**

Medir y conocer la percepción del clima laboral prevaleciente entre el profesorado de la Licenciatura en Psicología de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.

### **1.5.2 Objetivos específicos**

- Establecer los fundamentos teóricos relacionados con los conceptos de organización y de clima laboral; así como el marco referencial de la institución objeto de estudio.
- Describir las características y fundamentos de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, el surgimiento de la División Académica de Ciencias de la Salud, sus objetivos así como los lineamientos de la Licenciatura en Psicología.
- Determinar el enfoque metodológico que utilizará la investigación con el fin de explicar el procedimiento para la obtención de la información y medición del clima laboral.

- Realizar un análisis de los resultados obtenidos por la aplicación de la herramienta de recolección de datos, y a partir de estos proponer recomendaciones.

### **1.6 Hipótesis**

Si en la Licenciatura en Psicología de la División Académica de Ciencias de la Salud en la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco se mide el clima laboral, se podrá conocer si la percepción del personal docente es adecuada o inadecuada, lo que permitirá aportar recomendaciones que contribuyan a su mantenimiento o mejora.

### **1.7 Justificación del estudio**

De acuerdo con Villa y Villar (1992) el estudio clima organizacional de las instituciones educativas resulta interesante las diversas investigaciones, realizadas en diferentes contextos y con distintos instrumentos han demostrado que existe una relación directa y positiva entre éste y variables académicas como el rendimiento, la adquisición de habilidades cognitivas y el aprendizaje afectivo; aspectos por demás relevantes para la formación de la personalidad integral del individuo y para desarrollar las potencialidades que le permitirán desenvolverse y convivir adecuadamente en el aula, en la escuela y, en la sociedad. (Citado en Molina y Pérez 2006).

En la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco (UJAT); existen estudios previos referentes al clima laboral; lo cual permitirá tener un marco de referencia respecto al tema. Cabe mencionar, que los estudios que han sido aplicados en diferentes años y modalidades, a continuación, se exponen brevemente cada uno.

El primero, en el año 2013, tuvo como objetivo determinar la percepción del clima organizacional en el personal docente investigador perteneciente a los cuerpos académicos, Se aplicó un cuestionario de manera directa a una muestra estratificada (234 profesores de las diferentes Divisiones Académicas de la UJAT) para medir el constructo en el contexto de la educación superior. Los resultados reportaron que el 24%

de la población percibía un clima organizacional altamente favorable y el 27% no favorable.

El segundo estudio realizado fue en el año 2014, directamente en la División Académica de Ciencias de la Salud. Este tuvo como resultados que el clima laboral era percibido por el personal académico como óptimo en un 74% y el 26% regular. La población seleccionada fueron los 330 académicos de tiempo completo pertenecientes a las 5 licenciaturas que se ofertan en la DACS.

Sin embargo, hasta el momento no obtuvo información de alguna investigación realizada únicamente en la Licenciatura en Psicología, perteneciente a la DACS. Es por esto, que conocer la percepción del clima laboral en el personal docente es imprescindible para conocer las áreas de oportunidades dentro de la Universidad; así mismo aportar recomendaciones de acuerdo con los resultados obtenidos e implementar estrategias en favor del crecimiento del personal.

### **1.8 Delimitaciones**

La Universidad donde se realizará la investigación es la universidad pública del estado de Tabasco (UJAT). Considerando su estructura, se delimitó el estudio a la Licenciatura en Psicología de la División Académica de Ciencias de la Salud, que forma parte de una de las 12 divisiones académicas con que cuenta en todo el estado.

### **1.9 Limitaciones**

Dentro de las limitaciones que se pudieran presentar durante la realización de la investigación pudieran ser:

- Exceso de trabajo del profesorado que impida que se puedan entrevistar.
- No tener el espacio ideal para entrevistar.
- Ausencia del profesorado.
- Poca disposición del profesorado para participar.

## CAPÍTULO II

### 2 Marco teórico conceptual-referencial

#### 2.1 Marco teórico

La vida de las personas está conformada por una infinidad de interacciones con otras personas y con organizaciones. El ser humano es eminentemente social e interactivo; no vive aislado sino en convivencia y en relación constante con sus semejantes.

“La influencia de las organizaciones en la vida de las personas es fundamental: la manera en la que las personas viven, compran, trabajan, se alimentan, se visten, sus sistemas de valores, expectativas y convicciones son profundamente influidos por las organizaciones. Y viceversa, también las organizaciones son influidas por la manera de pensar, sentir y reaccionar de las personas” (Chiavenato, 2007, p.6).

Dado que el propósito central de este análisis estará puesto en medir el clima laboral en una universidad pública; es esencial conceptualizar las teorías relacionadas con la administración de recursos humanos, las relaciones humanas y su influencia con el desempeño laboral.

#### 2.1.1 Teorías de administración

##### Teoría de Herzberg

De acuerdo con Chiavenato (2007), la teoría de Herzberg basa su fundamento en el ambiente externo (perspectiva extravertida), así como que la motivación para trabajar depende de dos factores:

a) *Factores higiénicos*. Se refieren a las condiciones que rodean a la persona en su trabajo, comprende las condiciones físicas y ambientales del trabajo, el salario, los beneficios sociales, las políticas de la empresa, el tipo de supervisión, el clima de las

relaciones entre la dirección y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades existentes, etc. Corresponden a la motivación ambiental y constituyen los actores que tradicionalmente utilizan las organizaciones para motivar a los empleados.

Sin embargo, los factores higiénicos tienen una muy limitada capacidad para influir de manera poderosa en la conducta de los empleados. La expresión higiene refleja precisamente su carácter preventivo y profiláctico e indica que están destinados únicamente a evitar fuentes de insatisfacción en el ambiente o amenazas potenciales al equilibrio. Si estos factores higiénicos son óptimos, únicamente evitan la insatisfacción, ya que su influencia sobre la conducta no logra elevarla satisfacción de manera sustancial y duradera. Pero, si son precarios, provocan insatisfacción, por lo que se les llama factores de insatisfacción. Comprenden:

- Condiciones de trabajo y bienestar.
- Políticas de la organización y administración.
- Relaciones con el supervisor.
- Competencia técnica del supervisor.
- Salario y remuneración.
- Seguridad en el puesto.
- Relaciones con los colegas.

*b) Factores motivacionales.* Se refieren al contenido del puesto, a las tareas y las obligaciones relacionados con éste; producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad muy superior a los niveles normales. El término motivación comprende sentimientos de realización, de crecimiento y de reconocimiento profesional que se manifiestan por medio de la realización de tareas y actividades que ofrecen desafío y tienen significado en el trabajo.

Si los factores motivacionales son óptimos, elevan la satisfacción; si son precarios, provocan la ausencia de satisfacción. Por eso se les denominan factores de satisfacción. Esto constituye el contenido del puesto en sí y comprenden:

- Delegación de responsabilidad.
- Libertad para decidir cómo realizar un trabajo.
- Posibilidades de ascenso.
- Utilización plena de las habilidades personales.
- Formulación de objetivos y evaluación relacionada con éstos.
- Simplificación del puesto (por quien lo desempeña).
- Ampliación o enriquecimiento del puesto (horizontal o verticalmente).

Herzberg llegó a la conclusión de que los factores responsables de la satisfacción profesional están desligados y son diferentes de los factores responsables de la insatisfacción profesional. Lo opuesto a la satisfacción profesional, no es la insatisfacción, es no tener ninguna satisfacción profesional; de la misma manera, lo opuesto a la insatisfacción profesional es carecer de insatisfacción, y no es la satisfacción.

Para que haya mayor motivación en el trabajo, Herzberg propone el enriquecimiento de las tareas, que consiste en exagerar deliberadamente los objetivos, responsabilidades y el desafío de las tareas del puesto (Chiavenato, 2007).

### **Teoría de Vroom**

La teoría de motivación de Víctor H. Vroom se restringe exclusivamente a la motivación para producir, rechaza nociones preconcebidas y reconoce las diferencias individuales. De acuerdo con Vroom, en cada individuo existen tres factores que determinan su motivación para producir:

1. *Objetivos personales del individuo*: que pueden comprender dinero, seguridad en el puesto, aceptación social, reconocimiento y trabajo interesante. Existen otras combinaciones de objetivos que una persona puede tratar de satisfacer simultáneamente.
2. *Relación percibida entre logro de los objetivos y alta productividad*. Si un trabajador tiene como objetivo importante tener un salario elevado y si trabaja con base en la remuneración por la producción, tendrá una fuerte motivación para producir más. Pero si es más importante su necesidad de ser aceptado socialmente por los otros miembros del grupo tendrá una productividad inferior al nivel que considere como patrón informal de producción. Producir más puede costarle el rechazo del grupo.
3. *Percepción de su capacidad de influir sobre su productividad*. Si un empleado cree que la realización de un gran esfuerzo tiene poco efecto sobre el resultado, tenderá a no esforzarse mucho, como ocurre con personas en un puesto sin la capacitación adecuada o con un operario en una línea de montaje con velocidad fija.

Para explicar la motivación para producir, Vroom propone un modelo de expectativas de la motivación que se basa en objetivos intermedios y progresivos (medios) que conducen a un objetivo final (fin). Según este modelo, la motivación es un proceso que gobierna alternativas entre comportamientos. Los individuos perciben las consecuencias de cada alternativa de comportamiento como resultados que representan un eslabón en una cadena entre medios y fines. De manera que cuando el individuo persigue un resultado intermedio (productividad elevada, por ejemplo), busca los medios para alcanzar resultados finales (dinero, beneficios sociales, apoyo del supervisor, promoción o aceptación del grupo) (Chiavenato, 2007).

## **Teoría X y Teoría Y de McGregor**

La teoría realiza una comparación de dos estilos opuestos y antagónicos de administrar: de un lado, un estilo que se basa en la teoría tradicional, mecanicista y pragmática (a la cual la denominó Teoría X) y, de otro, un estilo basado en las concepciones modernas en relación con la conducta humana (a la cual le dio el nombre de Teoría Y) (Chiavenato, 2006).

### **Teoría X**

La Teoría X Es la concepción tradicional de administración y se basa en las convicciones erróneas e incorrectas sobre la conducta humana, que son:

- 1. Las personas son indolentes y perezosas por naturaleza:** ellas evitan el trabajo o trabajan lo mínimo posible, a cambio de recompensas salariales o materiales.
- 2. Les falta ambición:** no les gusta asumir responsabilidades y prefieren ser dirigidas y sentirse seguras en esa dependencia. El hombre es básicamente egocéntrico y sus objetivos personales se imponen, en general, a los objetivos de la organización.
- 3. Su propia naturaleza las lleva a resistir a los cambios:** pues buscan su seguridad y pretenden no asumir riesgos que las pongan en peligro.
- 4. Su dependencia las hace incapaces de autocontrol y autodisciplina:** las personas necesitan ser dirigidas y controladas por la administración.

Esas concepciones y premisas sobre la naturaleza; humana conforman la Teoría X, que refleja un estilo de administración duro, rígido y autocrático y. que hace que las personas trabajen dentro de esquemas y estándares planeados y organizados, tomando en cuenta el alcance de los objetivos de la organización. Se visualiza a las personas como meros recursos o medios de producción.

Para la Teoría X, la administración se caracteriza por los siguientes aspectos:

1. La administración debe promover la organización de los recursos de la empresa (dinero, materiales, maquinarias y personas) en el interés exclusivo de sus objetivos económicos.
2. La administración es un proceso para dirigir los esfuerzos de las personas, incentivarlas, controlar sus acciones y modificar su conducta para atender a las necesidades de la empresa.
3. Sin esa intervención activa por parte de la administración, las personas serían pasivas en relación con las necesidades de la empresa, o incluso se resistirían a ellas. Las personas deben ser persuadidas, recompensadas, sancionadas, coaccionadas y controladas: sus actividades deben ser estandarizadas y dirigidas en función de los objetivos de la empresa.
4. Como las personas se motivan por incentivos económicos (sueldos), la empresa debe utilizar la remuneración como un medio de recompensa (para el buen trabajador) o de sanción (para el empleado que no se dedique suficientemente a la realización de su tarea).

### **Teoría Y**

Es la moderna concepción de administración según la Teoría conductista. La Teoría Y se basa en concepciones y premisas actuales y sin preconceptos sobre la naturaleza humana, que son:

1. Las personas no tienen disgusto inherente en trabajar. Dependiendo de ciertas condiciones, el trabajo puede ser una fuente de satisfacción y recompensa (cuando se desempeña voluntariamente) o una fuente de sanción (cuando se evita siempre que sea posible).
2. Las personas no son, por su naturaleza, pasivas o resistentes a las necesidades de la empresa; ellas pueden transformarse como resultado de su experiencia negativa en otras empresas.

3. Las personas tienen motivación, potencial de desarrollo, patrones de conducta adecuados y capacidad para asumir responsabilidades. El empleado; debe ejercitar autodirección y autocontrol a servicio de los objetivos que se le confían por parte de la empresa. El control externo y la amenaza de sanción no son los únicos medios de obtener la dedicación y esfuerzo para alcanzar los objetivos empresariales.
4. El hombre mediocre aprende bajo ciertas condiciones a aceptar, pero también a procurar responsabilidades. El huir a la responsabilidad, la falta de ambición y la preocupación exagerada con la seguridad personal son consecuencias de la experiencia insatisfactoria de cada persona, y no una característica humana inherente a todas las personas. Tal conducta no es causa: es efecto de experiencia negativa en alguna empresa.
5. La capacidad de alto grado de imaginación y de creatividad en la solución de problemas empresariales es ampliamente (y no escasamente) distribuida entre las personas. En la vida moderna, las potencialidades intelectuales de las personas son únicamente parcialmente utilizadas. En función de esas concepciones y premisas sobre la naturaleza humana, la Teoría Y muestra un estilo de administración abierto, dinámico y democrático, a través del cual administrar se vuelve un proceso para crear oportunidades, liberar potenciales, eliminar obstáculos, motivar el crecimiento individual y proporcionar orientación en cuanto a los objetivos.

La administración según la Teoría Y se caracteriza por los siguientes aspectos:

1. La motivación, el potencial de desarrollo, la capacidad de asumir responsabilidad, de dirigir la conducta hacia los objetivos de la empresa, todos esos factores se encuentran presentes en las personas. Estos factores no se crean en las personas por la administración. Es responsabilidad de la administración proporcionar condiciones para que las personas reconozcan y desarrollen, por sí mismas esas características.

2. La tarea esencial de la administración es crear condiciones organizacionales y métodos de operación a través de los cuales las personas puedan alcanzar a sus objetivos personales, dirigiendo sus propios esfuerzos en dirección a los objetivos de la empresa.

La Teoría Y propone un estilo de administración participativo y basado en los valores humanos y sociales. Mientras que la Teoría X es la administración por medio de controles externos impuestos a las personas, la Teoría Y es la administración por objetivos que realza la iniciativa individual. Las dos teorías son opuestas entre sí. En oposición a la Teoría X, McGregor indica la Teoría Y, según la cual administrar es un proceso de crear oportunidades y liberar potencialidades rumbo a la autosuperación de las personas. Durante el largo periodo de predominio de la Teoría X, las personas se acostumbraron a ser dirigidas, controladas y manipuladas por las empresas y a encontrar fuera del trabajo las satisfacciones para sus necesidades personales de autorrealización (Chiavenato, 2006).

### **Teoría del clima laboral de Rensis Likert**

La teoría del Clima Organizacional de Likert (1968) establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto se afirma que la relación estará determinada por la percepción del clima organizacional tales como: los parámetros ligados al contexto, a la tecnología y a la estructura del sistema organizacional, la posición jerárquica que el individuo ocupa dentro de la organización y el salario que gana, la personalidad, actitudes, nivel de satisfacción y la percepción que tienen los subordinados y superiores del clima organizacional. (Citado en Rodríguez, 2016).

El autor establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción individual del clima organizacional, en tal sentido las tres variables son:

1. Variables Causales: es decir, variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de estas variables están: la estructura organizativa y administrativa, las decisiones, competencias y actitudes.
2. Variables Intermedias: buscan medir el estado interno de la organización, reflejado en aspectos tales como: motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones.
3. Variables Finales: estas resultan del efecto de las variables causales y las intermedias, están orientadas a establecer resultados obtenidos por la organización tales como: productividad, ganancia y pérdida.

## 2.2 Marco conceptual

### 2.2.1 Administración

Es el proceso en el cual se diseña y mantiene un ambiente en el que personas que trabajan en grupos cumplen metas específicas de manera eficiente. Por lo que puede definirse como un grupo de personas que trabajan en conjunto para crear valor agregado. En organizaciones lucrativas dicho valor agregado se traduce en utilidades; en organizaciones no lucrativas, como las caritativas, puede ser la satisfacción de necesidades. Las universidades también crean valor agregado mediante la generación y difusión del conocimiento, y la prestación de servicios a la comunidad o sociedad. (Koontz, Weihrich y Cannice, 2012).

Según Chiavenato (2006); la palabra administración viene del latín *ad* (hacia, dirección, tendencia) y *minister* (subordinación u obediencia), y significa aquel que realiza una función bajo el mando de otro, es decir, aquel que presta un servicio a otro. Sin embargo, el significado original de esta palabra sufrió una transformación radical. La tarea de la administración pasó a ser la de interpretar los objetivos propuestos por la organización y transformarlos en acción organizacional a través de la planeación, la organización, la dirección y el control de todos los esfuerzos realizados en todas las áreas y en todos los niveles de la organización, con el fin de alcanzar tales objetivos de la manera más adecuada a la situación y garantizar la competitividad en un mundo de negocios muy competido y complejo.

Terry, G. refiere que la administración es un proceso muy particular, que consiste en las actividades de planeación, organización, ejecución y control desempeñadas para determinar y alcanzar los objetivos señalados, el uso de seres humanos y otros recursos (Citado en Luna, 2014).

### 2.2.1.1 Objetivos de la administración

De acuerdo con Luna (2014), la administración persigue fines integrales, que generalmente se ubican como:

1. **Objetivos sociales:** son los fines que busca alcanzar la administración para contribuir al bienestar de la sociedad, al administrar en forma efectiva la empresa se generan empleos y se satisfacen las necesidades de la sociedad.
2. **Objetivos económicos:** son los fines que la administración persigue lograr para obtener beneficios económicos en el organismo que se lleva a cabo obteniendo bases confiables para el bienestar integral del organismo.
3. **Objetivos organizacionales:** la administración coordina los recursos de la empresa, por tal motivo, uno de sus fines básicos es optimizar la coordinación de los recursos de la empresa que se trate, y lograr una mejora continua.

### 2.2.1.2 Características de la administración

En la administración se identifican determinadas características particulares, que la hacen diferente de otros conocimientos:

1. **Universalidad:** la realidad de la administración se aplica en todo organismo social existente, sean nacionales e internacionales, públicas o privadas, de todos los giros y tamaños.
2. **Especificidad o propósito:** el conocimiento administrativo tiene un carácter específico, dado que es un medio efectivo para lograr que se haga el trabajo, por lo consecuente no puede confundirse con otras disciplinas afines.
3. **Unidad temporal:** el proceso administrativo se integra por etapas, fases, elementos que en transcurso del tiempo se están aplicando sinérgicamente, es decir, no cabe el aislamiento. El dinamismo de la administración abarca todas sus partes que la forman y estas se dan como un proceso de mejora continua.
4. **Unidad jerárquica o amplitud del ejercicio:** la administración se ejerce en todos los niveles del organismo social, vertical y horizontal.

5. **Interdisciplinaria:** la administración es semejante a todos aquellos conocimientos relacionados con la eficacia y eficiencia del trabajo.
6. **Valor instrumental:** la administración es el medio para alcanzar un fin, por conducto de esta, se logran alcanzar resultados prácticos.
7. **Flexibilidad:** la administración contempla un margen de holgura para satisfacer las expectativas del organismo social en la que se realiza (Luna, 2014).

### 2.2.1.3 Principios de la administración

Continuando con el autor; los principios administrativos son verdades fundamentales que proporcionan un base para el pensamiento o la acción. Henry Fayol identificó 14 principios, aunque hizo notar que se trataba de normas flexibles, no absolutas, utilizables de cualquier modo, mas allá de la ocurrencia de cambios en las condiciones imperantes; mismas que se describen a continuación:

1. **Autoridad y responsabilidad:** Fayol señaló que estas deben estar relacionadas entre sí, y que la segunda debe desprenderse de la primera. Concebía la autoridad como una combinación de factores oficiales, los cuales se derivan del puesto que ocupe el administrador y de factores personales “compuestos por la inteligencia, la experiencia, la integridad moral, la hoja de servicios y otras”.
2. **Unidad de mando:** esto significa que los empleados deben recibir órdenes de un solo superior.
3. **Cadena escalar (jerarquía):** Fayol concebía a esta como una “cadena de superiores”, desde el rango mas alto al más bajo, la cual siempre y cuando no fuera ignorada innecesariamente, debía eliminarse en caso de que su escrupuloso seguimiento fuera perjudicial.
4. **Espíritu de cuerpo:** este es el principio de que “la unión hace la fuerza”, así como una prolongación del principio de unidad de mando con particular insistencia en la necesidad del trabajo en equipo y la importancia de este en la comunicación.

5. **División del trabajo:** el trabajo está separado en sus tareas elementales y dividido entre los trabajadores, equipo o grupos de trabajo que puede especializarse en funciones específicas, dando por resultado la especialización en el trabajo.
6. **Disciplina:** es la aplicación de un castigo por dejar de actuar de acuerdo con los deseos de los que poseen la autoridad legítima de la empresa.
7. **Subordinación de los intereses particulares al interés general:** los intereses de cualquier empleado, equipo o grupo de empleados no deberán preceder a los de su organización en su conjunto.
8. **Remuneración:** los trabajadores deben de obtener un salario justo por el de sus servicios.
9. **Centralización:** se refiere al grado en que los colaboradores están involucrados en la toma de decisiones. El que una decisión sea centralizada o descentralizada es cuestión de una adecuada proporción. El problema es encontrar el grado óptimo de centralización para cada situación.
10. **Orden:** las personas y los materiales deben de estar en lugar correcto en el momento preciso.
11. **Equidad:** los administradores deben ser benevolentes y justos con sus colaboradores, por igual.
12. **Estabilidad del personal:** un alto cambio de empleados es ineficiente. La administración debe proporcionar una planeación ordenada del personal y asegurar que existan sustitutos disponibles para cubrir vacantes.
13. **Iniciativa:** los empleados a los que se permita crear y llevar a cabo planes, ejercerán alto grado de esfuerzo.
14. **Unidad de mando:** cada grupo de actividades organizacionales con el mismo objetivo deberá ser dirigido por un administrador utilizando un plan.

### 2.2.2 Administración de Recursos Humanos

Chiavenato (2007), refiere que los recursos son los medios con los que cuentan las organizaciones para realizar sus tareas y lograr sus objetivos, esto es los bienes o servicios que se consumen para la realización de las actividades organizacionales. Pueden verse como los insumos necesarios para obtener el producto final o servicio prestado por la organización. Generalmente cuando se habla de recursos surge la imagen simplificada de dinero, equipo, materiales, personal. Sin embargo, los recursos organizacionales son extremadamente diversos y complejos.

Los recursos organizacionales se pueden clasificar, de manera general, en cinco grupos: recursos físicos o materiales, recursos financieros, recursos mercadológicos, recursos administrativos y recursos humanos; para fines de la presente investigación, se abordará únicamente el de recursos humanos.

Chiavenato (2007); define recursos humanos como las personas que ingresan, permanecen y participan en la organización, sea cual sea su nivel jerárquico o su tarea. Los recursos humanos se distribuyen en niveles distintos: en el nivel institucional de la organización (dirección), en el nivel intermedio (gerencia y asesoría) y en el nivel operacional (técnicos, empleados y obreros junto con los supervisores de primera línea). Constituyen el único recurso vivo y dinámico de la organización, además de ser el que decide cómo manipular los demás recursos que son de por sí inertes y estáticos. Además, conforman un tipo de recurso dotado de una vocación encaminada al crecimiento y al desarrollo.

Las personas aportan a las organizaciones sus habilidades, conocimientos, actitudes, conducta, percepciones, etc. Ya sean directores, gerentes, empleados, obreros o técnicos, las personas desempeñan papeles muy distintos éstos son los puestos dentro de la jerarquía de autoridad y responsabilidad que existe en la organización. Además, las personas son extremadamente distintas entre sí, por lo que constituyen un recurso muy diversificado debido a las diferencias individuales de personalidad, experiencia,

motivación, etc. En realidad, la palabra recurso representa un concepto demasiado restringido como para abarcar a las personas, puesto que son más que un recurso, son coparticipes de la organización.

### **2.2.2.1 Objetivos de la administración de Recursos Humanos**

Para Chiavenato, (2009); las personas constituyen el principal activo de la organización y de ahí la necesidad de que las empresas sean más conscientes de sus trabajadores y les presten más atención. Las organizaciones con éxito se han dado cuenta de que sólo se genera el crecimiento, la prosperidad y el mantener su continuidad si son capaces de optimizar el rendimiento sobre las inversiones de todos sus grupos desinterés, principalmente en los empleados.

Entonces, cuando una organización se orienta hacia las personas, su filosofía global y su cultura organizacional reflejarán esa creencia. La ARH es la función que permite la colaboración eficaz de las personas (empleados, oficinistas, recursos humanos, talentos o el nombre que se utilice) a efecto de alcanzar los objetivos de la organización y los individuales. Los nombres tales como departamento de personal, relaciones industriales, recursos humanos, desarrollo de talentos, capital humano o capital intelectual se utilizan para describir la unidad, el departamento o el equipo que administra a las personas. Cada uno de ellos refleja una manera de lidiar con las personas.

El término administración de recursos humanos (ARH) aún es el más común de todos ellos. Las personas aumentan o reducen las fortalezas y las debilidades de una organización, a partir de cómo sean tratadas. Pueden ser fuente de éxito y también de problemas. Es mejor tratarlas como fuente de éxito. Para alcanzar los objetivos de la administración de recursos humanos es necesario tratarlas como elementos básicos para la eficacia de la organización.

Los objetivos de la ARH son múltiples; ésta debe entre otras cosas, contribuir a la eficacia de la organización:

1. Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y a realizar su misión: la función de la ARH es un componente fundamental de la organización de hoy. Antes se hacía hincapié en hacer las cosas correctamente, se imponían métodos y reglas a los trabajadores para conseguir la eficiencia.
2. Proporcionar competitividad a la organización: esto significa saber crear, desarrollar y aplicar las habilidades y las competencias de la fuerza de trabajo. La función de la ARH es conseguir que las fortalezas de las personas sean más productivas para beneficio de los clientes, los asociados y los empleados.
3. Proporcionar a la organización personas bien entrenadas y motivadas: cuando un ejecutivo dice que el propósito de la ARH es construir y proteger el patrimonio más valioso de la empresa (las personas), se refiere a este objetivo de la ARH. Preparar y capacitar continuamente a las personas es el primer paso. El segundo es brindar reconocimiento, y no sólo monetario. Para mejorar e incrementar su desempeño, las personas deben percibir justicia en las recompensas que reciben. Esto significa recompensar los buenos resultados, no así a las personas que no tienen un desempeño positivo. Los objetivos deben ser claros y se debe explicar cómo serán medidos y cuáles serán los beneficios si se alcanzan. Las medidas de la eficacia de la ARH, y no tan sólo la medida de cada jefe, son lo que se debe proporcionar a las personas indicadas, en la fase indicada del desempeño de un trabajo y en el tiempo indicado para la organización.
4. Aumentar la autoactualización y la satisfacción de las personas en el trabajo: antes se hacía hincapié en las necesidades de la organización. Hoy se sabe que las personas deben ser felices. Para que sean productivas, las personas deben sentir que el trabajo es adecuado para sus competencias y que se les trata con equidad. Para las personas, el trabajo es la mayor fuente de identidad. Las personas pasan la mayor parte de sus vidas en el trabajo y eso requiere de una

estrecha identificación con el trabajo que hacen. Las personas satisfechas no son necesariamente las más productivas. Pero las personas insatisfechas tienden a desligarse de la empresa, a ausentarse con frecuencia y a producir peor calidad que las personas satisfechas. La felicidad en la organización y la satisfacción en el trabajo son determinantes para su éxito.

5. Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo: la calidad de vida en el trabajo (CVT) se refiere a los aspectos que se experimentan en éste, como el estilo de administración, la libertad y la autonomía para tomar decisiones, el ambiente de trabajo agradable, la camaradería, la seguridad de empleo, las horas adecuadas de trabajo y las tareas significativas y agradables. Un programa de CVT procura estructurar el trabajo y su ambiente con el objetivo de satisfacer la mayoría de las necesidades individuales de las personas y convertir a la organización en un lugar deseable y atractivo.
6. Administrar e impulsar el cambio: en decenios recientes hubo un periodo turbulento de cambios sociales, tecnológicos, económicos, culturales y políticos. Estos cambios y tendencias traen nuevos enfoques, más flexibles y ágiles, que deben aplicarse para garantizarla supervivencia de las organizaciones. Además, los profesionales de la ARH deben saber cómo lidiar con los cambios si realmente quieren contribuir al éxito de su organización. Son cambios que se multiplican exponencialmente y cuyas soluciones imponen nuevas estrategias, filosofías, programas, procedimientos y soluciones. La ARH está comprometida con los cambios.
7. Mantener políticas éticas y comportamiento socialmente responsable: toda actividad de ARH debe ser abierta, transparente, justa, confiable y ética. Las personas no deben ser discriminadas y sus derechos básicos deben estar garantizados. Los principios éticos se deben aplicar a todas las actividades de la ARH. Tanto las personas como las organizaciones deben seguir normas éticas y de responsabilidad social. La responsabilidad social no es una exigencia

impuesta sólo a las organizaciones, sino también, y principalmente, a las personas que trabajan en ellas.

8. Construir la mejor empresa y el mejor equipo: ya no basta con cuidar a las personas. Al cuidar a los talentos, la ARH debe cuidar también el contexto donde trabajan. Esto implica la organización del trabajo, la cultura corporativa y el estilo de administración. Al lidiar con estas variables, la ARH conduce a la creación no sólo de una fuerza de trabajo fuertemente involucrada, sino también de una empresa nueva y diferente. Chiavenato, (2009).

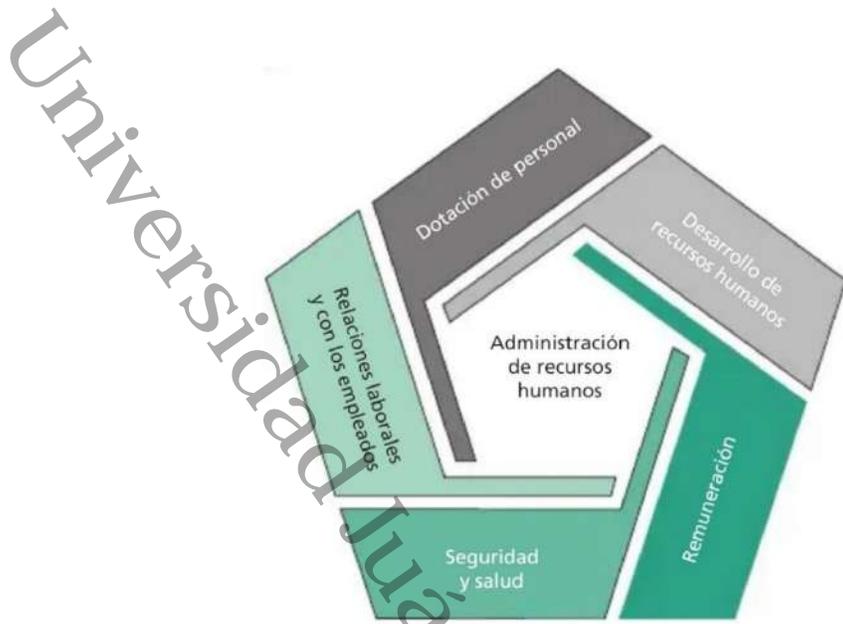
#### **2.2.2.2 Funciones de la administración de Recursos Humanos**

Mondy (2010), relata que quienes participan en la administración de los recursos humanos desarrollan y trabajan a través de un sistema integrado de ARH. Hay cinco áreas funcionales que se asocian con una administración eficaz de recursos humanos: dotación de personal, desarrollo de los recursos humanos, remuneración, seguridad y salud, y relaciones laborales y con los empleados. Estas funciones se analizan a continuación:

- La dotación de personal: es el proceso a través del cual una organización se asegura de que siempre tendrá el número adecuado de empleados con las habilidades apropiadas en los trabajos correctos y en el momento indicado, para lograr los objetivos organizacionales.
- El desarrollo de recursos humanos (DRH): es una función fundamental de la ARH que no solamente consiste en la capacitación y el desarrollo, sino también en la planeación de la carrera y en las actividades de desarrollo, en el desarrollo de la organización, así como en la administración y evaluación del desempeño. La capacitación se diseña con miras a brindar a los aprendices los conocimientos y las habilidades necesarias para sus puestos actuales.
- Remuneración: la pregunta de qué constituye el pago justo de un día de trabajo ha mantenido ocupados a la administración, los sindicatos y los trabajadores

durante mucho tiempo. Un sistema de remuneración bien pensado brinda a los empleados recompensas adecuadas y equitativas por sus contribuciones hacia el logro de las metas organizacionales. El término remuneración, incluye todas las recompensas que se otorgan a los empleados a cambio de sus servicios.

- Seguridad y salud: la seguridad se refiere al hecho de proteger a los empleados contra lesiones ocasionadas por accidentes relacionados con el trabajo. La salud se refiere al hecho de que los empleados se encuentren libres de enfermedades físicas y emocionales. Estos aspectos del trabajo son importantes porque los empleados que laboran en un ambiente seguro y que disfrutan de buena salud tienen más probabilidades de ser productivos y de lograr beneficios a largo plazo para la organización.
- Relaciones laborales y con los empleados: las empresas están obligadas por ley a reconocer a un sindicato y a negociar con él con buena fe si los empleados de la empresa quieren que ese sindicato los represente. En el pasado, esta relación fue una forma de vida aceptada por muchos empleadores, pero en la actualidad la mayoría de las empresas preferirían un ambiente libre de sindicatos. Cuando un sindicato laboral representa a los empleados de una empresa, la actividad de los recursos humanos se denomina con frecuencia como relaciones industriales, ya que comprende las negociaciones laborales colectivas.



**Figura 1.** Funciones de la administración de recursos humanos.

Fuente: Mondy, (2010). Administración de recursos humanos (pág. 5). México: Pearson educación.

### 2.2.3 Clima laboral

#### 2.2.3.1 Antecedentes

García G. (2006). Refería que aun cuando en la actualidad es común hablar de clima organizacional, todavía existen desacuerdos dentro de los teóricos en aspectos como: si realmente existe un concepto claro de lo que se denomina clima organizacional, si los métodos existentes realmente lo miden, si la satisfacción en el trabajo es lo mismo que el clima organizacional, o cuáles son los elementos del concepto. Por lo tanto, para examinar su significado, sus aspectos más relevantes y la relación existente con otras variables de la organización y de los individuos fue necesario contemplar los aportes que algunos autores han hecho al concepto de clima organizacional que a continuación se enlistan.

- **Francis Cornell (1955)** lo define como una mezcla de interpretaciones o percepciones que las personas hacen en una organización de sus trabajos o roles con relación a los demás compañeros. De acuerdo con lo anterior son las percepciones las que definen el clima y solo a partir de esas percepciones se puede conocer y determinar las características de este.
- **Chris Argyris, (1957)** defiende la posición de que es necesario que en la organización exista una atmósfera interpersonal de confianza, franqueza y tranquilidad para que se pueda aceptar la existencia del conflicto, de tal forma que se le identifique y se haga lo necesario para resolverlo.
- **Sells S., (1960)** sostiene que el ambiente interno de la organización tiene influencia en el comportamiento de las personas que la componen y que dicha influencia depende de la percepción de la gente y de la aceptación de las restricciones sociales y culturales de su entorno.

- **MacGregor, (1960)** hace énfasis en el clima psicológico de la relación definiéndolo en términos de las manifestaciones derivadas del hecho de asumir la gerencia.
- Para **Forehand y Gilmer, (1964)** el clima organizacional es multidimensional y está formado por un conjunto de características que describen a la organización, la hacen diferente de otras organizaciones, son duraderas en el tiempo e influyen sobre el comportamiento de los miembros de la organización.
- **McClelland y Atkinson, (1968)** se basan en la incidencia que las motivaciones sociales como la necesidad de logro, de poder y de pertenencia tienen en el desarrollo del comportamiento individual, lo cual presumiblemente puede influir en la percepción del clima organizacional.
- **Litwin y Stringer, (1968)** lo definen como una característica relativamente permanente que define el ambiente interno de cualquier empresa, el cual lo experimentan todos los miembros de la organización e influencia su comportamiento.
- Para **Tagiuri y Laitwin, (1968)** es una cualidad relativamente duradera en el ambiente interno de la empresa, que influye en la conducta de las personas y que puede ser descrito en términos de valores de un grupo particular.
- El clima organizacional es para **Pace, (1968)**, un patrón de características organizativas con relación a la calidad del medio ambiente de la empresa, el cual se percibe por quienes conforman la organización, e influye en sus actitudes.

- **Barker, (1968)** dice que es mejor hablar de escenarios de conducta para así poder conocer el comportamiento de las personas en las organizaciones, aceptando que “escenarios” son el complejo físico y psicológico con el cual los individuos están constantemente en interacción.
- Según **Campbell, (1972)** está formado por un conjunto de atributos, muy propios de cada organización y el cual se puede deducir de la forma como dicha organización interactúa con sus miembros y con el medio ambiente.
- De acuerdo a **Pritchard y Karasick, (1973)** es una cualidad relativamente duradera del ambiente interno de la organización y que resulta del comportamiento de los miembros en especial de la alta gerencia.
- Para **Dubran, (1974)** Cada empresa tiene sus propias características las cuales son percibidas por sus miembros creándose una estructura psicológica que influye en el comportamiento de dichas personas.
- **Schneider y Hall, (1975)** conceptúan que es un conjunto de percepciones globales de las personas sobre el medio interno organizacional, resultado de la interacción de las características personales y de la organización.
- Según Buchanan, (1980), lo identifica con la atmósfera de la organización.
- **Owens, (1981)** lo relaciona con sentimiento, atmósfera, cultura, ambiente interno, o tono del ambiente psicológico interno de la empresa.
- De acuerdo con **Gibson, (1984)** es un compendio de las percepciones de las variables conductuales, estructurales y de procesos que se dan en una organización.

- **Brow y Moberg, (1990)** lo definen como una serie de características del medio ambiente interno organizacional, tal y como lo perciben los miembros de una institución.
- **Álvarez (1995)**, define el clima organizacional como el ambiente de trabajo resultante de la expresión o manifestación de diversos factores de carácter interpersonal, físico y organizacional. El ambiente en el cual las personas realizan su trabajo influye de manera notoria en su satisfacción y comportamiento y, por lo tanto, en su creatividad y productividad. (Citado en García, 2009).
- **Goncalves (2000)** considera que el clima organizacional se relaciona con las condiciones y características del ambiente laboral las cuales generan percepciones en los empleados que afectan su comportamiento. (Citado en García, 2009).
- **Chiavenato (2006)**, define el clima organizacional como “al ambiente interno existente entre los miembros de una empresa, y está estrechamente relacionado con su grado de motivación”. Es decir, los aspectos internos de la empresa que conducen a despertar diferentes clases de motivación en sus miembros. Así mismo agrega el autor, que el clima laboral “puede percibirse dentro de una amplia gama de características cualitativas: saludable, malsano, cálido, frío, incentivador, desmotivador, desafiante, neutro, animador, amenazador, etc., de acuerdo con la manera en que cada participante realiza sus transacciones con el ambiente organizacional, y pasa a percibirlo en función de éstas”. (p. 314).
- Para **García (2009)**, es la identificación de características que hacen los individuos que componen la organización y que influyen en su comportamiento, lo que hace necesario para su estudio, la consideración de componentes físicos y humanos, donde prima la percepción del individuo dentro de su contexto

organizacional. Por lo tanto, para entender el clima de una organización es preciso comprender el comportamiento de las personas, la estructura de la organización y los procesos organizacionales.

- Por su parte, **Bordas (2016)** expone que el clima laboral, se refiere al contexto de trabajo, caracterizado por un conjunto de aspectos tangibles e intangibles que están presentes de forma relativamente estable en una determinada organización, y que afecta a las actitudes, motivación y comportamiento de sus miembros y, por tanto, al desempeño de la organización. Puede ser percibido y descrito por los integrantes de la organización y, por tanto, medido desde un punto de vista operativo a través del estudio de sus percepciones y descripciones o mediante la observación y otras medidas objetivas.

Las anteriores definiciones históricas, permiten establecer que, al estudiar el clima organizacional (o clima laboral) se hace necesario identificar la diversidad de elementos que constituyen el concepto de clima y el desarrollo de los diversos métodos de diagnóstico utilizados actualmente en las organizaciones, que permiten hacer un análisis y diagnóstico que evidencia la actitud hacia la organización por parte de los empleados al tiempo que contribuyen al desarrollo de cambios efectivos en las mismas.

Al hablar de Clima Organizacional se hace propiamente referencia a la percepción del personal en cuanto a su lugar de trabajo, la toma de decisiones, las relaciones interpersonales entre los elementos de la empresa en cualquiera de sus niveles jerárquicos, la comunicación ya sea esta formal e informal, entre otros.

### **2.2.3.2 Clima laboral en instituciones de educación superior**

Como lo señala Gairín Sallan (1999), las instituciones educativas pueden considerarse organizaciones sociales, puesto que, están conformadas por un grupo de personas que

ejercen determinadas funciones ordenadas por fines, objetivos y propósitos, dirigidos hacia la búsqueda de la eficiencia y la racionalidad. (Citado en Colmenares y Pérez 2006).

Martín (2001) expresa que las organizaciones educativas son entendidas como el lugar en el que confluyen todos los elementos y los factores del sistema, y están ubicadas en contextos complejos y cambiantes con los que deben convivir y a los que deben dar respuestas. El clima o ambiente de trabajo constituye uno de los factores determinantes y facilita, no sólo los procesos organizativos y de gestión, sino también de innovación y cambio. (Citado en García, Carrera, Aguilar y Vicente 2014).

Segredo (2011), define el clima organizacional en las universidades como la percepción de los miembros de la comunidad educativa, estudiantes, profesores, directivos y administrativos referida a las dimensiones académica, socio-afectiva, administrativa y ética que convergen en el entorno de la institución y que influyen sus acciones y comportamientos, conviene por tanto explorar dichas dimensiones. (Citado en Moreira, 2016).

De acuerdo con el autor; las instituciones de educación superior deben enfrentar crecientes solicitudes de participación en una diversidad de problemas que afectan a la sociedad y que irán en aumento, ya que el mayor desafío de la universidad del futuro es su activa participación en la discusión de las grandes problemáticas sociales aportando investigaciones objetivas, identificando problemas y sugiriendo alternativas para superarlos.

Anzola (2003) refiere que la actividad docente en el clima organizacional se incluyen aspectos relacionados con la planeación estratégica, las funciones de cada puesto, los procedimientos, las normas a seguir, la calidad en el desempeño, la evaluación del personal y el sistema administrativo en general (citado en García, Mercado, Sotelo, Vales, Esparza y Ochoa, 2011).

### **2.2.3.3 Herramientas o métodos de diagnóstico del clima laboral**

Para Méndez (2006) la medición del clima organizacional a través de instrumentos se orienta hacia la identificación y el análisis de aspectos internos de carácter formal e informal que afectan el comportamiento de los empleados, a partir de las percepciones y actitudes que tienen sobre el clima de la organización y que influyen en su motivación laboral. (Citado en García, M. 2009).

Según García y Bedoya (1997) dentro de una organización existen tres estrategias para medir el clima organizacional; la primera es observar el comportamiento y desarrollo de sus trabajadores; la segunda, es hacer entrevistas directas a los trabajadores; y la tercera y más utilizada, es realizar una encuesta a todos los trabajadores a través de uno de los cuestionarios diseñados para ello. (Citado en García, M. 2009).

Según Brunet (1987) el instrumento de medida privilegiado para la evaluación del clima es el cuestionario escrito. Este tipo de instrumento presenta al cuestionado, preguntas que describen hechos particulares de la organización, sobre los cuales deben indicar hasta qué punto están de acuerdo o no con esta descripción. En general, en los cuestionarios se encuentran escalas de respuestas de tipo nominal o de intervalo. Generalmente, para cada pregunta se pide al encuestado que exprese cómo percibe la situación actual y cómo la percibiría idealmente, lo cual permite ver hasta qué punto el interrogado está a gusto con el clima en el que trabaja.

Continuando con el autor, refiere que la investigación del clima organizacional a través de cuestionarios como instrumento de medida, se desarrolla generalmente alrededor de dos grandes temas: Una evaluación del clima organizacional existente en las diferentes organizaciones (estudios comparativos). Un análisis de los efectos del clima organizacional en una empresa en particular (estudios longitudinales).

La mayor parte de los cuestionarios utilizados se distinguen por tener ciertas dimensiones comunes, a saber: el nivel de autonomía individual que viven los actores

dentro del sistema, el grado de estructura y obligaciones impuestas a los miembros de la organización, el tipo de recompensa o de remuneración que la empresa otorga a sus empleados y la consideración, el agradecimiento y el apoyo que un empleado recibe de sus superiores. La calidad de un cuestionario reside en su capacidad para medir las dimensiones realmente importantes y pertinentes a la organización al tener en cuenta que los factores determinantes del clima organizacional pueden variar de una organización a otra, de acuerdo con sus propias particularidades.

Entre los cuestionarios más utilizados se encuentran:

- **El Cuestionario de Litwin y Stringer:**

De acuerdo con Litwin, el estudio experimental que dio origen al instrumento se ideó originalmente para poner a prueba ciertas hipótesis acerca de la influencia del estilo de liderazgo y del clima organizacional sobre la motivación y la conducta de los miembros de la organización. Se fijaron tres objetivos de investigación: 1) Estudiar la relación entre el estilo de liderazgo y el clima organizacional; 2) Estudiar los efectos del clima organizacional sobre la motivación individual, medidos a través del análisis de contenido del pensamiento imaginativo; 3) Determinar los efectos del clima organizacional sobre variantes tradicionales, tales como la satisfacción personal y del desempeño organizacional. (Citado en García, 2009).

De acuerdo con Méndez (2006), Litwin y Stringer desarrollaron un cuestionario basado en la teoría de motivación de McClelland de carácter experimental con el fin de identificar las percepciones (subjetivas) de los individuos y su comportamiento en el ámbito de la organización. Las dimensiones que utilizaron son: estructura organizacional del trabajo, responsabilidad, recompensa, riesgo, apoyo y calidez, estándares, conflicto e identidad – lealtad. El cuestionario tiene 50 ítems, con escala de rangos que va desde “completamente de acuerdo” hasta “completamente en desacuerdo”. (Citado en García, 2009).

- **El Cuestionario de Rensis Likert. Perfil Organizacional**

Dessler (1976) manifiesta que para Likert el clima organizacional debe ser visto como una variable interpuesta entre algún tipo de programa de capacitación o adiestramiento gerencial y el desempeño o satisfacción gerencial. Likert desarrolló una teoría de clima organizacional denominada “Los sistemas de organización” que permite visualizar en términos de causa – efecto la naturaleza de los climas estudiados y sus variables. En este modelo se plantea que el comportamiento de un individuo depende de la percepción que tiene de la realidad organizacional en la que se encuentra. La herramienta utilizada por Likert diseñada para medir la naturaleza del sistema de gestión resulta de relacionar dos instrumentos complementarios: el primero permite identificar a que sistema de gestión pertenece una organización, de acuerdo con las características organizativas y de actuación de la organización, y el segundo, facilita mostrar las diferencias existentes entre los sistemas de gestión para así medir la naturaleza del mismo. Likert clasifica los sistemas de gestión en cuatro grupos: sistema I autoritarismo explotador, el sistema II autoritarismo paternalista, el sistema III consultivo y el sistema IV participación en grupo. (Citado en García, 2009).

- **Modelo de Medición de John Sudarsky -Test de Clima Organizacional (TECLA)**

Sudarsky (1977) plantea en su estudio las siguientes dimensiones del clima organizacional: conformidad, responsabilidad, normas de excelencia, recompensa, claridad organizacional, calor y apoyo, seguridad, y salario. Además, el autor utilizó como base para su estudio, la definición de clima de Litwin y Stringer adicionándole los factores la seguridad y salario por considerarlos importantes en el medio colombiano. El instrumento de medición del clima organizacional utilizado es un cuestionario de 90 preguntas de falso o verdadero, incluidas varias preguntas de control.

Este mismo autor; considera el clima organizacional como un concepto integrado que permite determinar la manera como las políticas, prácticas administrativas, la tecnología y los procesos de toma de decisiones se traducen (a través del clima organizacional y las

motivaciones) en el comportamiento de los equipos y de las personas que son influenciados por ellos. (Citado en García, 2009).

- **Modelo de Octavio García**

García (1987) diseñó un “Modelo para el diagnóstico del clima organizacional”, centrado en lo que siente o piensa el personal de la organización en aspectos tales como el reconocimiento que tienen acerca de su empresa, su organización y sus objetivos, la percepción que tienen acerca del medio en el cual desempeña sus labores, y del grado de desarrollo personal que prevé alcanzar al estar dentro de la empresa. El instrumento utilizado permite al encuestado expresar sus sentimientos a través de 17 preguntas, cuyas respuestas conducen al establecimiento de un perfil y a encontrar soluciones para mejorar el ambiente de acuerdo a respuestas específicas como, por ejemplo: fijar metas para mejorar el clima a través de la corrección de situaciones que resulten altamente negativas, fijar metas para mejorar el ambiente como un todo y tener una base para comparar el cambio clima organizacional en el tiempo y para otros usos. (Citado en García, 2009).

- **Modelo de Fernando Toro**

Toro (1992), refiere que la encuesta de clima organizacional ECO, diseñada y validada en Colombia, logra satisfacer los criterios psicométricos exigidos para la medición de factores psicológicos y psicosociales. Su versión inicial plantea 63 ítems, sin embargo, la versión definitiva cuenta con 49 ítems. Mide siete factores de clima independientes y un octavo factor conformado por el agrupamiento de parejas de ítems alrededor de tres categorías de valores colectivos (cooperación, responsabilidad y respeto). Dichos factores son: relaciones interpersonales, estilo de dirección, sentido de pertenencia, retribución, disponibilidad de recursos, estabilidad, claridad y coherencia en la dirección, y valores colectivos (cooperación, responsabilidad, respeto). La encuesta ECO para la evaluación del clima organizacional debe ser calificada al emplear una escala tipo Likert de cinco puntos: 4. Totalmente de acuerdo, 3. En parte de acuerdo, 2. En

parte en desacuerdo, 1. Totalmente en desacuerdo, 0. No estoy seguro del asunto. (Citado en García, 2009).

- **Modelo de Hernán Álvarez Londoño “Hacia un clima organizacional plenamente gratificante”.**

García, (2009). Menciona que este modelo de evaluación del clima organizacional fue desarrollado por el profesor Álvarez (1995) de la Universidad del Valle y permite al encuestado dar su opinión respecto a 24 factores incidentes en el clima organizacional, valorándolos en un contínuum de uno a 10 (donde uno representa la calificación más baja y 10 la más alta, que corresponde a un clima plenamente gratificante); admite a su vez que los encuestados que no consideren que el factor se encuentra en su mejor expresión, expongan su opinión respecto a por qué no se considera plenamente gratificante dicho factor, es decir, permite indagar cuál o cuáles serían las posibles causas, según el encuestado, por las que el factor no se manifiesta de la forma ideal; dichas causas pueden ser elegidas entre un grupo de opciones planteadas o agregarla en caso de no existir; finalmente, el instrumento deja que los encuestados hagan sus contribuciones para poder mejorar la calificación de cada uno de los 24 factores, es decir, facilita que los encuestados planteen las soluciones que consideren más viables y convenientes para que en el futuro el factor pueda manifestarse de la forma ideal o deseable.

Los factores determinantes del clima organizacional planteados por Álvarez son los siguientes: claridad organizacional, estructura organizacional, participación, instalaciones, comportamiento sistémico, relación simbiótica, liderazgo, consenso, trabajo gratificante, desarrollo personal, elementos de trabajo, relaciones interpersonales, buen servicio, solución de conflictos, expresión informal positiva, estabilidad laboral, valoración, salario, agilidad, evaluación del desempeño, retroalimentación, selección de personal, inducción e imagen de la organización.

- **Modelo de Medición del Profesor Carlos Méndez. Instrumento para Medir Clima en las Organizaciones Colombianas (IMCOC).**

García, (2009). Señala que el autor es profesor de la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario, desde 1980 ha desarrollado un Instrumento para Medir el Clima en las Organizaciones Colombianas (IMCOC) el cual ha sido validado en varias empresas del país. El IMCOC está conformado por 45 preguntas y se ha diseñado también un software para la tabulación y manejo estadístico de los datos. Para el autor, los factores que diferencian al IMCOC de otros instrumentos son: la actualización con preguntas complementarias que no afectan la validez del instrumento; su vigencia en el marco de planteamientos y metodologías de autores reconocidos a través del tiempo y la metodología empleada en su validación.

- **Instrumento para el Diagnóstico del Clima Organizacional; Mónica García Solarte y Álvaro Zapata Domínguez.**

Según García, (2009). Este modelo es una actualización, adaptación y complementación del modelo elaborado inicialmente por Hernán Álvarez Londoño, llevado a cabo por los docentes Álvaro Zapata Domínguez Phd. y Mónica García Solarte M.B.A. (2008).

El objetivo de este modelo y su diagnóstico es identificar la percepción que tienen los colaboradores sobre el clima organizacional, las causas principales del porqué de los resultados de acuerdo con sus apreciaciones y establecer soluciones que permitan determinar un plan de mejoramiento.

El instrumento es un formulario que consta de 27 dimensiones: Misión, Plan Estratégico de Desarrollo, Estructura Organizacional, Comunicación Participativa, Infraestructura, Cooperación, Liderazgo, Relaciones Interpersonales, Inducción y Capacitación, Reconocimiento, Motivación, Compensación, Desarrollo Personal y Profesional, Higiene y Salud Ocupacional, Evaluación del Desempeño, Autoevaluación, Socialización, Balance Vida-Trabajo, Ética, Normas, Procesos y Procedimientos, Libre Asociación, Solución de Conflictos, Identidad, Grupos Informales, Trabajo en Equipo e Información. Este instrumento facilita la obtención de un perfil de diagnóstico sobre el estado general del clima de la organización a través de un promedio de los resultados de

los factores. También, permite determinar el grado de dispersión de las respuestas, las diversas causas en la variación de los factores y las soluciones para mejorar cada factor al utilizar la desviación estándar y la frecuencia de aparición respectivamente.

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.  
México.

## **2.3 Marco referencial**

### **2.3.1 Universidad Juárez Autónoma de Tabasco (UJAT)**

De acuerdo a la página de internet de la Universidad se obtienen los siguientes datos de referencia:

#### **2.3.1.1 Antecedentes**

Es importante conocer el camino que ha recorrido la institución para llegar a ser la actual Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. Los antecedentes de la educación superior en la entidad nos llevan a reconocer las gestiones realizadas en 1861 por el entonces gobernador del estado, don Victorio Victorino Dueñas, ante el Presidente de la República, Licenciado Benito Juárez García, para crear un centro de enseñanza profesional en Tabasco.

Esta propuesta fue escuchada, y el presidente Juárez autorizó una partida presupuestal por \$52,000.00 procedente de los bienes nacionalizados. Así en 1879, fueron inaugurados los primeros cursos en el Instituto Juárez, siendo gobernador del estado el doctor Simón Sarlat Nova, y primer director del Instituto el Licenciado Manuel Sánchez Mármol.

Durante las dos últimas décadas del siglo XIX, la oferta educativa estuvo conformada por las carreras de Agricultura, Veterinaria, Agrimensura, Notariado, Abogacía, Comercio, pedagogía, Jurisprudencia y Farmacia, así como estudios de secundaria y preparatoria. La matrícula escolar del Instituto Juárez no pasaba de 100 alumnos al año.

Según consta en la memoria gubernamental del general Abraham Bandala, en ese mismo período, debido al excesivo número de estudiantes en la carrera de Abogacía, se reformaron los Planes de Estudio y el Reglamento del Instituto a fin de brindar una mejor enseñanza en beneficio de los educandos y de la propia sociedad tabasqueña.

Derivado de lo anterior, el 15 de mayo y el 13 de junio de 1895 se expidieron respectivamente las reformas al Reglamento Interior y al Plan de Estudios,

respectivamente, de acuerdo con lo cual la carrera de Jurisprudencia tendría una duración de seis años; las de Notariado y Agrimensura, tres y las de Farmacia y Profesor de Primaria Superior serían de cuatros años cada una.

Durante las primeras décadas del siglo XX se realizaron numerosas modificaciones a los Planes y Programas de Estudios; en 1917 se reiniciaron las Licenciaturas de Abogacía y Notariado, que habían sido suprimidas en 1912. en 1919 se cerró la carrera de Jurisprudencia y se dio inicio a las carreras de Ingeniería Topográfica, Contaduría de Comercio y Enseñanza Normal.

En su informe de labores presentando el 16 de septiembre de 1944, el entonces gobernador Noé de la flor Casanova dio a conocer que el Instituto Juárez contaba con 227 alumnos y el presupuesto asignado ascendía a \$65,000.00, suma concedida por el Gobierno Federal presidido por el General de División Manuel Ávila Camacho.

Al año siguiente, en la misma fecha patriótica, el gobernador De la Flor Casanova refirió que el subsidio otorgado al Instituto Juárez por el Gral. Ávila Camacho se había incrementado con una partida de \$50,000.00, cantidad que permitió construir el ala derecha del edificio, el segundo piso y un anexo en el ala izquierda para nuevas aulas del instituto.,

El 1 de agosto de 1947, por gestiones del gobernador Francisco J. Santamaría, el Instituto Juárez pasó a formar parte de la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES).

Durante la dirección del Licenciado Belisario Colorado, el Presidente de la República, licenciado Miguel Alemán Valdés, hizo una visita el 25 de abril de 1950 a las instalaciones del Instituto Juárez, en la que se le solicitó la fundación de la Universidad de Tabasco. La petición fue autorizada, y para tal fin se creó el Comité Pro Universidad de Tabasco. En 1954 se publicó la Ley Orgánica del Instituto Juárez.

En 1958, el Licenciado Antonio Ocampo Ramírez, Director del Instituto Juárez, elaboró el proyecto de ley para transformar al Instituto en Universidad. Tras la aprobación de H. Congreso del Estado, el 20 de noviembre de ese mismo año se llevó a cabo el acto protocolario y se hizo oficial la creación de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.

Al Licenciado Ocampo Ramírez le correspondió el honor de ser el primer Rector de la Institución y emitir la ley Orgánica correspondiente. Para entonces, la Universidad contaba con las licenciaturas de Derecho, Ingeniería, Medicina Veterinaria, y Zootecnia, Comercio, Normal de Maestros, Enfermería y Obstetricia y preparatoria.

Gracias al impulso dado por el gobernador el Licenciado Carlos Alberto Madrazo Becerra se construyó la Ciudad Universitaria, misma que fue inaugurada en 1964 por el presidente Adolfo López Mateos y en este espacio empezaron a funcionar las diversas licenciaturas, con excepción de las preparatorias diurna y nocturna, así como las Escuelas de Medicina y de Leyes que estaban situadas fuera del campus universitario.

En diciembre de 1966, fecha memorable, se le otorgó la autonomía a nuestra Institución denominándose, a partir de entonces, Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. En julio 1976 se publicó en el Periódico Oficial del estado la modificación a la Ley Orgánica Universitaria, por la cual se organizaron escuelas e institutos. En ese mismo año se creó la carrera de Ingeniería Mecánica Eléctrica y la Licenciatura en Administración. Las preparatorias se separaron de la Universidad y se construyeron, en el kilómetro 25 de la carretera Villahermosa – Teapa, las instalaciones de la escuela de Medicina Veterinaria y Zootecnia, que fue denominada Rancho Escuela. De esta manera se inició el proceso de descentralización universitaria.

En 1978 el Presidente de la República José López Portillo y el Gobernador Ing. Leandro Roviroso Wade, inauguraron el edificio de la Escuela de Derecho, ubicado en la colonia Reforma. En 1982, dentro del proceso de descentralización universitaria iniciado años atrás, fueron inauguradas, en el municipio de Cunduacán, las instalaciones de la Facultad

de Ingeniería por el Presidente de la República José López Portillo y, más adelante, en septiembre, se agregó a la Facultad la carrera de Ingeniería Química.

Tres años después se puso en marcha el proyecto integral de reforma de la Universidad denominado Proyecto de Excelencia y Superación Académica 1985-1988. el proyecto fue el primer Plan Institucional de Desarrollo que diseñó un modelo universitario. De acuerdo al proyecto se estableció un modelo de organización matricial para la Universidad. Surgieron así las Divisiones Académicas que aglutinan todos los programas educativos en áreas del conocimiento.

En 1987 el congreso local expidió el Decreto 662 que contiene la Ley Orgánica de nuestra Universidad. En 1990 el H. Consejo Universitario aprobó cinco nuevas licenciaturas: Arquitectura, Manejo de Recursos Naturales, Idiomas, Psicología, Nutrición y las especialidades en docencia, Administración Pública, Contribuciones Fiscales y Finanzas. El H. Consejo Universitario aprobó en 1991 la creación de la División Académica de Educación y Artes de la Unidad Centro, la cual quedó integrada por las Licenciaturas en Comunicación, Ciencias de la Educación e Idiomas, además de los Talleres Culturales y el Centro de Enseñanza de Idiomas. Ese mismo año se otorgaron por primera vez las Becas al Desempeño Docente a los maestros universitarios más destacados.

En 1996 se introdujo la modalidad de Examen General de Calidad Profesional para titulación. Un año después, a fin de ampliar el servicio educativo y con el apoyo del Licenciado Roberto Madrazo pintado, Gobernador Constitucional del Estado, se llevó a cabo el proyecto de un nuevo campus denominado Extensión Universitaria de los Ríos, el cual fue ubicado en el municipio de Tenosique y donde hoy se imparten las carreras de Licenciado en Informática Administrativa, Ingeniería en Alimentos, Ingeniería en Acuicultura, y la Licenciatura en Derecho con el Sistema Abierto y a Distancia.

### **2.3.1.2 Misión institucional**

La Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, como institución pública de educación superior, tiene la misión de contribuir de manera significativa a la transformación de la sociedad y al desarrollo del país, con particular interés en el Estado de Tabasco, a través de la formación sólida e integral de profesionales capaces de adquirir, generar, difundir y aplicar el conocimiento científico, tecnológico y humanístico, con ética y responsabilidad para ser mejores individuos y ciudadanos.

### **2.3.1.3 Visión institucional 2020**

La Universidad es una institución con presencia nacional e internacional, socialmente responsable e incluyente, que contribuye al desarrollo sostenible de Tabasco y México, mediante programas educativos de calidad que forman profesionales éticos y competitivos en el ámbito global. Se distingue por sus relevantes aportes en la transferencia de ciencia y tecnología, el respeto y promoción de la cultura y la vinculación efectiva con su entorno, en el marco de una gestión moderna que promueve los derechos humanos, la salud integral, la transparencia y rendición de cuentas.

### **2.3.1.4 Valores**

#### **Ética**

Como el conjunto de principios trascendentales, universales y permanentes que determinan la Misión, orientan el quehacer universitario y caracterizan el desempeño de sus integrantes para procurar el bien en todos los ámbitos.

#### **Pluralidad**

Postura que define a la institución universitaria como el espacio ideal para el respetuoso encuentro de las diversas teorías, corrientes filosóficas, ideologías, propuestas y

personalidades que enriquecen el trabajo académico orientado a la ciencia, tecnología, el arte y las humanidades.

### **Libertad**

Condición que favorece un ambiente institucional de responsabilidad con autocritica e independencia intelectual para que cada quien ejerza sus funciones, desempeñe sus responsabilidades y logre para bien, los objetivos de los ámbitos que le competen.

### **Respeto**

Valor que representa una condición sine qua non para la adecuada convivencia y el armonioso desempeño de los universitarios, de tal modo que les permite aceptarse a sí mismos y actuar con tolerancia y consideración ante las diferentes formas de ser, pensar y actuar en un ámbito plural y diverso.

### **Equidad**

Principio que defiende la igualdad de derechos, bajo las mismas condiciones, independientemente del género, realidades, circunstancias, pensamiento e ideología de los individuos o grupos sociales.

### **Calidad**

Característica que impregna toda la vida universitaria para cumplir las funciones institucionales en óptima concordancia con las necesidades y expectativas de la sociedad en cada momento histórico.

### **Excelencia**

Cualidad que sustenta el compromiso para que todo lo que se realiza y produce mediante el quehacer universitario alcance cada vez mejores parámetros.

### **Innovación**

Proceso permanente de la comunidad universitaria en el campo de la investigación,

desarrollo y aplicación de la ciencia y la tecnología en beneficio de la institución, el conocimiento y la sociedad.

### **Servicio**

Disposición y conjunto de actitudes que reflejan la vocación de la Universidad para brindar el acervo de conocimiento, experiencia, dedicación y apoyo de sus recursos humanos y materiales a favor de las instituciones, organismos y causas sociales, así como una mejor calidad de vida para los individuos.

### **Presencia Social**

Actitud y disposición permanente de la Universidad y sus integrantes para identificar y compaginar el ejercicio de sus funciones con las necesidades de la sociedad, y ofrecer respuesta oportuna de manera coordinada y corresponsable.

### **Desarrollo sustentable**

Objetivo que marca el quehacer de docentes, alumnos, egresados y personal administrativo de la Universidad para que el resultado de las acciones y desempeño profesional redunde en progreso con absoluto respeto de la vida, salud y bienestar presente y futuro de los individuos, la sociedad y el entorno.

### **Integración armónica**

Proceso dinámico mediante el cual los miembros de la comunidad universitaria se asumen como partes de la institución y se relacionan entre sí de manera responsable y respetuosa para favorecer el desarrollo de la institución y de sus integrantes.

### **Transparencia**

Resultado del ejercicio y la voluntad institucional para permitir que sus acciones, disposiciones y logros se hagan públicos y se den a conocer en tiempo y forma tanto a las autoridades como a los integrantes de la sociedad.

## **2.3.2 División Académica de Ciencias de la Salud**

Así mismo, dentro de la página oficial de la UJAT, está desglosadas las 12 divisiones académicas que de ella emanan.

### **2.3.2.1 Antecedentes**

El surgimiento de la División Académica de Ciencias de la Salud (DACS); inicia en el año de 1957, con la apertura del funcionamiento de la escuela de enfermería, ofreciendo la carrera de enfermería básica; en 1959 se funda la escuela de medicina humana en donde empieza a impartirse la licenciatura de médico cirujano. El surgimiento de la DACS inicia en el año de 1957, con la apertura del funcionamiento de la escuela de enfermería, ofreciendo la carrera de enfermería básica; en 1959 se funda la escuela de medicina humana en donde empieza a impartirse la licenciatura de médico cirujano.

Para 1969 se crea la licenciatura de cirujano dentista, iniciando operación en las instalaciones de la zona de la cultura de la UJAT; en 1978 se imparte el curso de introducción a la especialidad médica. En 1988 se crea la maestría en psiquiatría; para 1989 se aprueba la especialidad en medicina familiar comunitaria. En 1990 se crea la especialidad de odontopediatría; en este mismo año se inician las licenciaturas en psicología y nutrición.

A 47 años de vida de la DACS, el compromiso es preparar alumnos que destaquen y con un fuerte compromiso social, conocedores de los valores y del respeto hacia la dignidad del ser humano.

En la DACS hacemos nuestros los nuevos enfoques de enseñanza, que centran la atención en el estudiante a fin de formarlos integralmente para garantizar su permanencia y egreso de las aulas universitarias.

Actualmente están en un proceso de mejora continua, fundamentado en la calidad de cada uno de los procesos que integran esta institución; además de estar implementando un modelo flexible de estudios, con el objetivo de que los educandos decidan en que

tiempo terminar su profesión universitaria, todo esto con el propósito de colocar a nuestra escuela como la mejor a nivel local, regional y nacional.

#### **2.3.2.3 Misión institucional**

Dependencia de educación superior pública, responsable de la formación de profesionales de la salud para el Estado y la región; que se distingue por contribuir con compromiso humano, social y disciplinar, a la prevención y solución de problemas relacionados con la salud integral de la población, a través del servicio, la docencia, la investigación y la difusión, con la participación de la comunidad académico-administrativa orientados hacia la calidad.

#### **2.3.2.3 Valores**

##### **Compromiso**

Es sentirte parte importante en la labor que desempeñas, asumiendo una actitud de apoyo a la institución, de enriquecerla con tus aportaciones, con rectitud, probidad, honradez y con disposición a colaborar y cooperar poniendo lo mejor de ti, para elevar el nivel académico.

##### **Entusiasmo**

Elemento fundamental en tus relaciones interpersonales, que propicia siempre ganar la confianza de otros, con alegría, afecto y bondad, que te lleva a brindar un servicio o atención con confianza en sí mismo, gusto, satisfacción, fe y esperanza en el trabajo, la familia y la sociedad.

##### **Humanismo**

Calidad humana solidaria sin límites que le imprimes en forma permanente a todas tus interacciones con los usuarios de nuestros servicios y compañeros; traducida en disponibilidad de comprender y ayudar al otro en todo momento, y aplicando principios

morales y éticos, con espíritu de equipo. Es la capacidad de tratar o mirar a otros como a ti te gusta que te traten, procurando siempre el bienestar de los demás. “Dar para recibir”.

### **Innovación**

Habilidad y gusto para tomar decisiones y fijarte metas constantemente, seguirlas con perseverancia, desarrollando la creatividad y generando cambios positivos e innovadores en ti mismo y en el trabajo; responder con una acción constante de mejora para bienestar propio y de la institución a situaciones que se presentan día con día para seguir adelante sin dejarte vencer, aprovechar la tecnología como herramienta para estar siempre a la vanguardia. Lograr tu superación permanente.

### **Integridad**

Conducirte siempre con autenticidad, verdad y honradez, procediendo con rectitud para respetar la dignidad de nosotros mismos y de los demás, y de esta manera no defraudar la confianza depositada en tu persona, seguro de ti mismo y de los ideales que te planteas, confiable. Es ser sin doblez, completo, franco y sincero.

### **Responsabilidad**

Es la confianza que se puede depositar en ti, es la disposición que tienes para cumplir con disciplina férrea con tu deber, que se fortalece con el gusto de verlo cumplido. Ser puntual con tus compromisos contraídos de manera consciente y oportuna, traducidos en calidad y dedicación en el trabajo, respetar las normas establecidas, respondiendo por tus actos en cualquier circunstancia, realizando sugerencias para el buen desempeño del trabajo.

### **Respeto**

El trato que brindas por igual a las personas, con tolerancia, consideración y atención, sin preferencias, contando con la paciencia y empatía para comprenderlos. Darle su lugar a todas las personas a quienes brindas un servicio y a tus compañeros, aceptando

incondicionalmente su forma de ser y de pensar, conviviendo asertivamente en la semejanza y en la diferencia, asumiendo que somos diferentes y tenemos un valor como personas, con cualidades y defectos.

### **2.3.2.3 Licenciatura en Psicología**

Evolución de la licenciatura en psicología

- La licenciatura en psicología nació en 1990 al ser aprobada por el H. Consejo Universitario.
- En 1995 se procedió a la revisión y reestructuración del plan de estudios, aprobándose en 1997 el nuevo plan con una duración de 5 años, 447 créditos y 338 horas (211 teóricas y 127 prácticas).
- En 1999 la licenciatura en psicología fue evaluada y acreditada por el Consejo Nacional para la Enseñanza e Investigación en Psicología (CNEIP).
- En el 2003 se realizó la segunda reestructuración del plan de estudios, bajo un modelo flexible centrado en el aprendizaje e incorporando el enfoque por competencias para la formación profesional.
- En 2009 se evaluó re-acreditó por el CA-CNEIP.
- En 2018 concluyó el cuarto proceso de reestructuración del plan de estudios, conservando el modelo de flexibilidad curricular y consolidando el enfoque por competencias. El nuevo plan de estudios entró en vigor en agosto de 2018.
- En 2019 se realizó la evaluación para la acreditación y se está en la espera del dictamen.

### **2.3.2.4 Misión**

Formar profesionales en psicología que generen, apliquen y difundan el conocimiento científico, con alto sentido humanístico, ético, respetuoso de la diversidad cultural y de la equidad de género, a través de un programa innovador y de calidad, con el uso de las tecnologías de la información y la comunicación, trabajo colaborativo e investigación, educación continua y emprendimiento que le permita realizar actividades de detección, evaluación e intervención para contribuir a la solución de problemas psicológicos de la población en los ámbitos estatal, nacional e internacional.

#### **2.3.2.5 Visión**

La licenciatura en psicología será reconocida por egresar psicólogos altamente comprometidos con la salud mental y conducta de la población, con espíritu emprendedor, que contribuyan a satisfacer las necesidades de la región con proyección académica internacional.

Además, los valores que conducirán el actuar de la comunidad de la licenciatura en psicología incluirán: ética, pluralidad, libertar, respeto, equidad, calidad, excelencia, innovación, servicio, presencia social, desarrollo sustentable, integración armónica y transparencia. Así como la honestidad y la confidencialidad en la tarea de la o el psicólogo.

#### **2.3.2.6 Objetivos**

##### General

Formar licenciados (as) en psicología que analicen los procesos cognitivos, volitivos, afectivos y conductuales para la detección, evaluación, planeación e intervención en los problemas psicológicos que afectan al individuo y sociedad, con responsabilidad ética, respeto a los derechos humanos y equidad de género.

##### Objetivos particulares

1. Desarrollar competencias para el ejercicio de la psicología a nivel estatal, regional, nacional e internacional.
2. Formar psicólogos (as) capaces de resolver problemas en las áreas social, educativa, clínica y organizacional.
3. Promover una formación con competencias para el trabajo multi e interdisciplinario en los diversos sectores de la sociedad.

## CAPÍTULO III

### 3 Metodología de la investigación

#### 3.1 Determinación del enfoque

El enfoque de la presente investigación es cuantitativa, ya que de acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2014), esta utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin establecer pautas de comportamiento y probar teorías.

#### 3.2 Tipo de estudio

Para medir el clima laboral en el personal docente de la Licenciatura en Psicología de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, mediante el enfoque cuantitativo, se determinó desarrollar un estudio con alcance descriptivo.

Con los estudios descriptivos se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Los estudios descriptivos son útiles para mostrar con precisión los ángulos o dimensiones de un fenómeno, suceso, comunidad, contexto o situación. Hernández, Fernández y Baptista (2014).

El diseño se realizó con un estudio no experimental, ya que de acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2014, p. 152); en este tipo no se genera ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente en la investigación por quien la realiza. En la investigación no experimental las variables independientes ocurren y no es posible manipularlas, no se tiene control directo sobre dichas variables ni se puede influir en ellas, porque ya sucedieron, al igual que sus efectos.

Así mismo, se optó por un diseño transversal descriptivo, esto debido a que se recolectan datos en un solo momento y en un tiempo único, de acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2014, p. 155). Y también es descriptivo porque indaga la incidencia de las variables.

### **3.3 Diseño de la investigación: Definición de población e instrumento de recolección**

Población sujeta de estudio:

De acuerdo con la información proporcionada por la Coordinadora de la Licenciatura en Psicología la Mtra. Elsi Lourdes Rodríguez Arnica, la población docente está integrada por 52 profesores(as) adscritos en la licenciatura de la División Académica de Ciencias de la Salud de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.

Instrumento de recolección:

De acuerdo con los autores Grinnell, Williams y Unrau, (2009); un instrumento de medición adecuado es aquel que registra datos observables que representan verdaderamente los conceptos o las variables que el investigador tiene en mente. (Como es citado por Hernández, Fernández y Baptista (2014, p. 199).

Por lo anterior, para la presente investigación, se aplicará un instrumento de recolección de información a manera de cuestionario; mismo que fue elaborado y aplicado por García, A., Carrera V., Aguilar, E., Vicente, G. (2014), para la investigación que lleva por nombre: Percepción del clima organizacional de profesores universitarios de la DACS, UJAT. Los autores mencionados refieren que a partir del instrumento de García Solarte (2008), y el Plan de Desarrollo 2012-2016 (UJAT, 2012), se diseñó un instrumento de 51 ítems relacionados con las 17 dimensiones que son: Filosofía

institucional, identidad, relaciones sindicales, reconocimiento, remuneración, autonomía, libertad de cátedra, confort, trabajo en equipo, interés por el aprendizaje del estudiante, estructura-organización, comunicación, contexto físico – infraestructura física, plan estratégico de desarrollo, capacitación y desarrollo, interés por la investigación y el estudio, dirección y seguridad. Cabe mencionar, que de acuerdo con lo requerido para la presente investigación y con el permiso de los autores, se realizarán modificaciones para su aplicación.

A continuación, se presentan una tabla con las variables que se analizarán, así mismo su definición conceptual, el número de preguntas en las cuales están inmersas las dimensiones del clima laboral y los indicadores que correspondan a cada una.

Tabla 1. Conceptualización y operacionalización de las variables

<b>Variable</b>	<b>Definición conceptual</b>	<b>indicadores</b>	<b>Ítem</b>
Datos generales	Para conocer al profesorado de la Licenciatura en Psicología	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Edad</li> <li>• Sexo</li> <li>• Turno</li> <li>• Nivel de estudios</li> <li>• Tipo de contratación</li> <li>• Antigüedad</li> </ul>	Abierto
Identidad (7,8,19,21,32)	Es el sentimiento de pertenencia a la organización el cual es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Completamente de acuerdo</li> <li>• De acuerdo</li> <li>• Ni acuerdo, ni desacuerdo</li> <li>• En desacuerdo</li> <li>• Completamente en desacuerdo</li> </ul>	Escala Likert 5-1
Reconocimiento (28,37)	Es la percepción que el trabajador tiene de que se reconoce su esfuerzo realizado en la ejecución de las tareas asignadas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Completamente de acuerdo</li> <li>• De acuerdo</li> <li>• Ni acuerdo, ni desacuerdo</li> <li>• En desacuerdo</li> <li>• Completamente en</li> </ul>	Escala Likert 5-1

		desacuerdo	
Remuneración (25,41)	Representa la sensación de una justa retribución por la realización de su trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Completamente de acuerdo</li> <li>• De acuerdo</li> <li>• Ni acuerdo, ni desacuerdo</li> <li>• En desacuerdo</li> <li>• Completamente en desacuerdo</li> </ul>	Escala Likert 5-1
Autonomía- Libertad de cátedra (14,30)	Es el grado de libertad que el individuo puede tener en la toma de decisiones para la realizar su trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Completamente de acuerdo</li> <li>• De acuerdo</li> <li>• Ni acuerdo, ni desacuerdo</li> <li>• En desacuerdo</li> <li>• Completamente en desacuerdo</li> </ul>	Escala Likert 5-1
Confort (4,5,10)	El espacio físico de trabajo, así como con los hábitos de la organización, limpieza y confort que se puedan tener, por lo que es importante que los lugares de trabajo sean accesibles, iluminados, ventilados, entre otras muchas características que lo hagan un lugar digno para el desempeño de las diferentes funciones de los empleados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Completamente de acuerdo</li> <li>• De acuerdo</li> <li>• Ni acuerdo, ni desacuerdo</li> <li>• En desacuerdo</li> <li>• Completamente en desacuerdo</li> </ul>	Escala Likert 5-1
Trabajo en equipo (15,34,35)	Sentido de búsqueda y logro de objetivos comunes entre los miembros del equipo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Completamente de acuerdo</li> <li>• De acuerdo</li> <li>• Ni acuerdo, ni desacuerdo</li> <li>• En desacuerdo</li> <li>• Completamente en desacuerdo</li> </ul>	Escala Likert 5-1

Interés por el aprendizaje del estudiante (9,27)	Se refiere a la atención que el profesorado tiene sobre los aprendizajes logrados por los estudiantes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Completamente de acuerdo</li> <li>• De acuerdo</li> <li>• Ni acuerdo, ni desacuerdo</li> <li>• En desacuerdo</li> <li>• Completamente en desacuerdo</li> </ul>	Escala Likert 5-1
Estructura-organización (2,23,33,40)	Representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones que se presentan en el desarrollo de su trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Completamente de acuerdo</li> <li>• De acuerdo</li> <li>• Ni acuerdo, ni desacuerdo</li> <li>• En desacuerdo</li> <li>• Completamente en desacuerdo</li> </ul>	Escala Likert 5-1
Comunicación (18,22,31,36)	Es la fluidez y difusión de información que apoya la actividad laboral y toma de decisiones.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Completamente de acuerdo</li> <li>• De acuerdo</li> <li>• Ni acuerdo, ni desacuerdo</li> <li>• En desacuerdo</li> <li>• Completamente en desacuerdo</li> </ul>	Escala Likert 5-1
Contexto físico (10,11,24)	Son las condiciones de infraestructura y ambientales en que se desarrolla la actividad laboral.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Completamente de acuerdo</li> <li>• De acuerdo</li> <li>• Ni acuerdo, ni desacuerdo</li> <li>• En desacuerdo</li> <li>• Completamente en desacuerdo</li> </ul>	Escala Likert 5-1
Capacitación y desarrollo (29)	Es la percepción que el trabajador tiene sobre sus posibilidades reales y permanentes de continuar su formación personal y profesional como un proceso continuo de enseñanza	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Completamente de acuerdo</li> <li>• De acuerdo</li> <li>• Ni acuerdo, ni desacuerdo</li> <li>• En desacuerdo</li> <li>• Completamente en desacuerdo</li> </ul>	Escala Likert 5-1

	aprendizaje, mediante el cual se desarrollan las habilidades y destrezas para el buen desempeño de su actividad laboral.		
Interés por la investigación y estudio (2,17)	Se refiere a la importancia que el trabajador docente da a las actividades de investigación vinculadas a su práctica profesional.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Completamente de acuerdo</li> <li>• De acuerdo</li> <li>• Ni acuerdo, ni desacuerdo</li> <li>• En desacuerdo</li> <li>• Completamente en desacuerdo</li> </ul>	Escala Likert 5-1
Dirección (1,12,13,16,38,39)	Es la percepción que tiene el profesorado sobre el sentido de orientación que da el jefe a las actividades de una unidad de trabajo, estableciendo objetivos y metas que se deben alcanzar y los niveles para lograrlo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Completamente de acuerdo</li> <li>• De acuerdo</li> <li>• Ni acuerdo, ni desacuerdo</li> <li>• En desacuerdo</li> <li>• Completamente en desacuerdo</li> </ul>	Escala Likert 5-1
Seguridad (6,20,26)	Es la sensación que un trabajador tiene de conservar su puesto de trabajo. Representa la tranquilidad necesaria para desarrollar una buena labor, sin la angustia que produce la posibilidad de un despido repentino.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Completamente de acuerdo</li> <li>• De acuerdo</li> <li>• Ni acuerdo, ni desacuerdo</li> <li>• En desacuerdo</li> <li>• Completamente en desacuerdo</li> </ul>	Escala Likert 5-1

## CAPÍTULO IV

### 4. Análisis de resultados

Para llevar a cabo el proceso de análisis de los resultados de la presente investigación, se utilizó el programa de análisis estadístico IBM SPSS. Mediante esto se elaboró la base de datos para obtener tablas y gráficas de cada ítem. Para describir los datos y valores obtenidos en cada variable, se usaron gráficas de barra, las cuales definen con claridad los resultados de este trabajo.

Las dimensiones utilizadas para evaluar los aspectos relacionados con el clima laboral se dividieron en 14; lo que permitió agrupar las variables de identidad, reconocimiento, remuneración, autonomía, confort, trabajo en equipo, interés por el aprendizaje del estudiante, estructura-organización, comunicación, contexto físico – infraestructura física, capacitación y desarrollo, interés por la investigación y el estudio, dirección y seguridad. Es relevante mencionar que en cada dimensión se abordan al menos 1 o más preguntas. Para fines del análisis, se tomará la pregunta con mayor porcentaje de representación misma que se ilustrará con la gráfica.

Dentro de las limitaciones de la investigación se encontró que del total del profesorado que suman 52, solo se obtuvieron datos de 46; de la población restante 2 están de permiso sindical, 1 de incapacidad y 3 no contestaron.

## Características generales de la población sujeto de investigación.

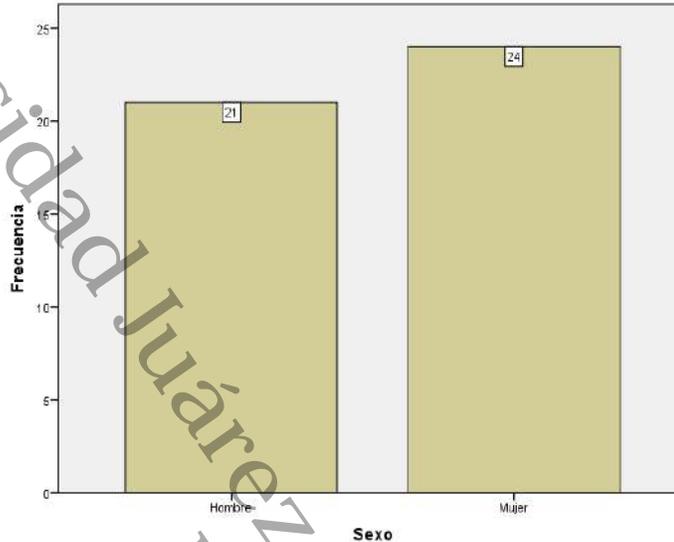


Figura 2: Datos desagregados por sexo.

Fuente: Elaboración propia a partir del análisis estadístico.

Del total de la población evaluada, 21 son hombres, lo que corresponde al 45.7% y 24 son mujeres correspondiendo al 52.2%, y un valor perdido con 2.1% correspondiente a una persona que no contestó. Es notable que la planta docente de la Lic. En Psicología está mayormente conformada por mujeres.

Es de hacer notar, que la mayoría del profesorado es mujer, lo que pudiera reflejar que existe una mayor apertura hacia este sexo para desempeñar funciones en igualdad de oportunidades que los hombres.

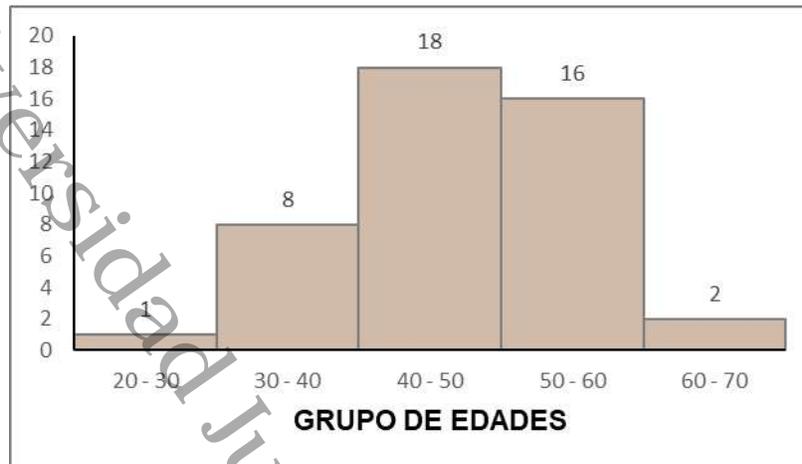


Figura 3: Distribución por edad.

Fuente: Elaboración propia a partir del análisis estadístico.

La información obtenida en este rubro es diversa ya que del total del profesorado solo uno tiene una edad de entre 20 y 30 años, lo que representa el 2.2%; 8 de ellos con un porcentaje de 17.5% tienen una edad de entre 34 y 40 años; 18 catedráticos con el 39% están en los rangos de entre 41 y 50 años; 16 hacen un porcentaje de 34.6% con edades entre 51 a 60 años; también 2 tienen un rango de edades de entre 62 a 66 años con 2.2% y un valor perdido de 1 de ellos que no respondió.

Es de hacer notar que la mayoría de la plantilla docente de la Lic. en psicología son de rangos de 40 a 60 años representando el 73.6%.

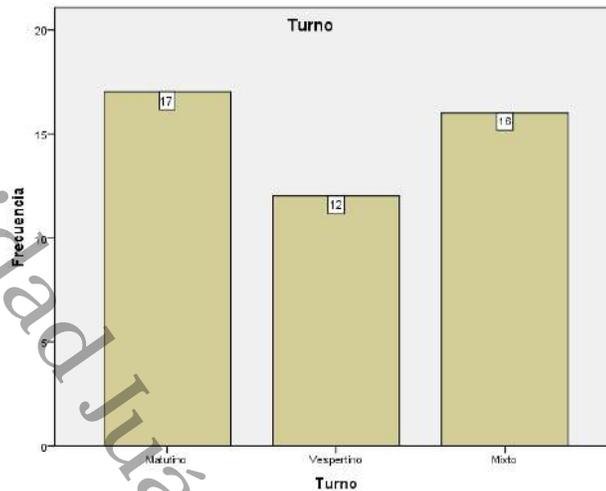


Figura 4: Distribución por turno.

Fuente: Elaboración propia a partir del análisis estadístico.

En la Lic. en Psicología existen 3 turnos para laborar: matutino, vespertino y mixto. De la población evaluada 17 docentes trabajan en el turno matutino siendo el 37.0%; 12 realizan sus actividades en el turno vespertino lo que representa el 26.1% y 16 laboran de manera mixta, siendo el 34.8% y un valor perdido con 2.1% correspondiente a una persona que no contestó. Cabe hacer notar que los porcentajes mayores para laborar son ocupados por los turnos matutino y mixto; esto debido a que, en base a los comentarios de la población evaluada, la mayoría laboran en 2 centros de trabajo.

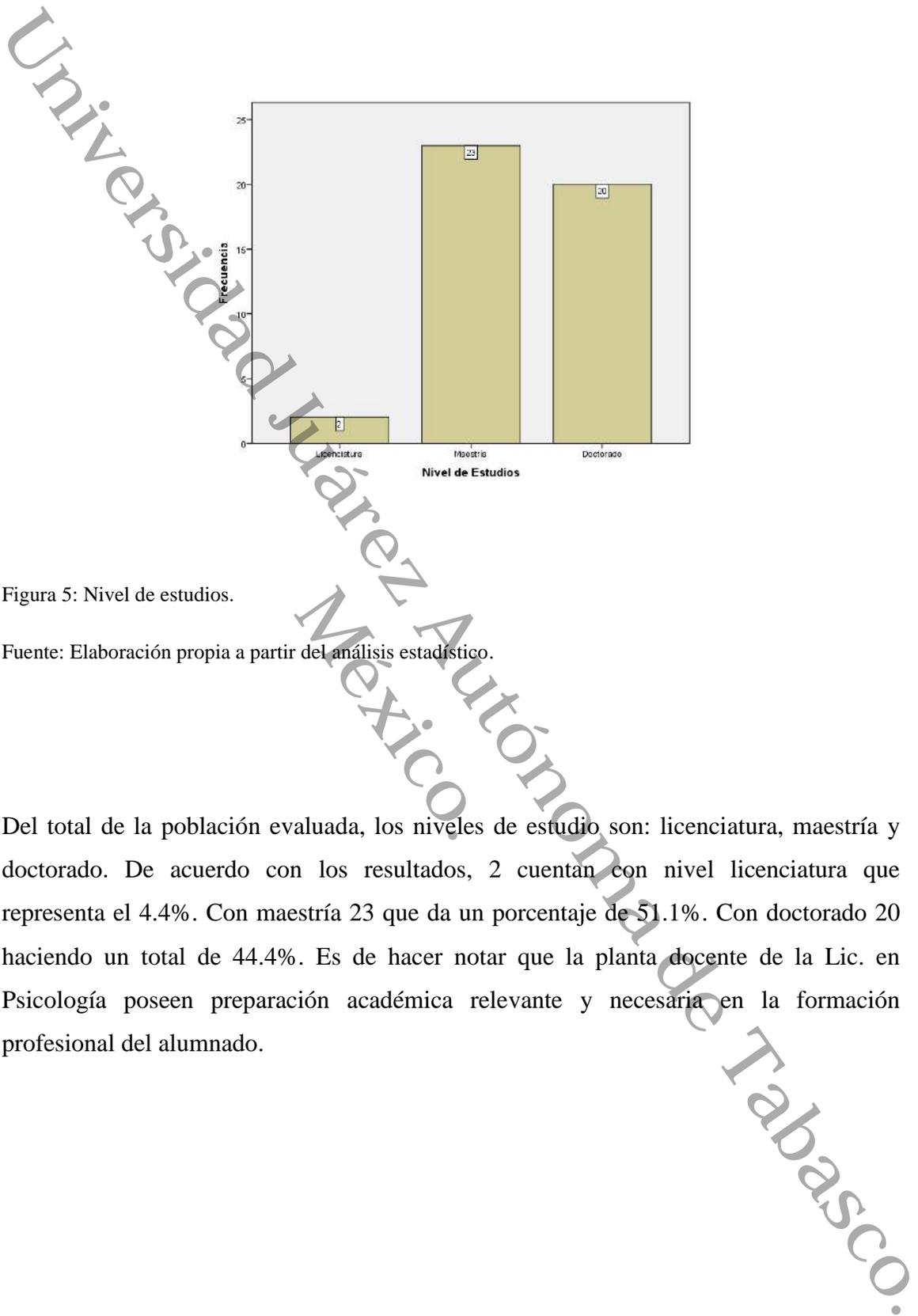


Figura 5: Nivel de estudios.

Fuente: Elaboración propia a partir del análisis estadístico.

Del total de la población evaluada, los niveles de estudio son: licenciatura, maestría y doctorado. De acuerdo con los resultados, 2 cuentan con nivel licenciatura que representa el 4.4%. Con maestría 23 que da un porcentaje de 51.1%. Con doctorado 20 haciendo un total de 44.4%. Es de hacer notar que la planta docente de la Lic. en Psicología poseen preparación académica relevante y necesaria en la formación profesional del alumnado.

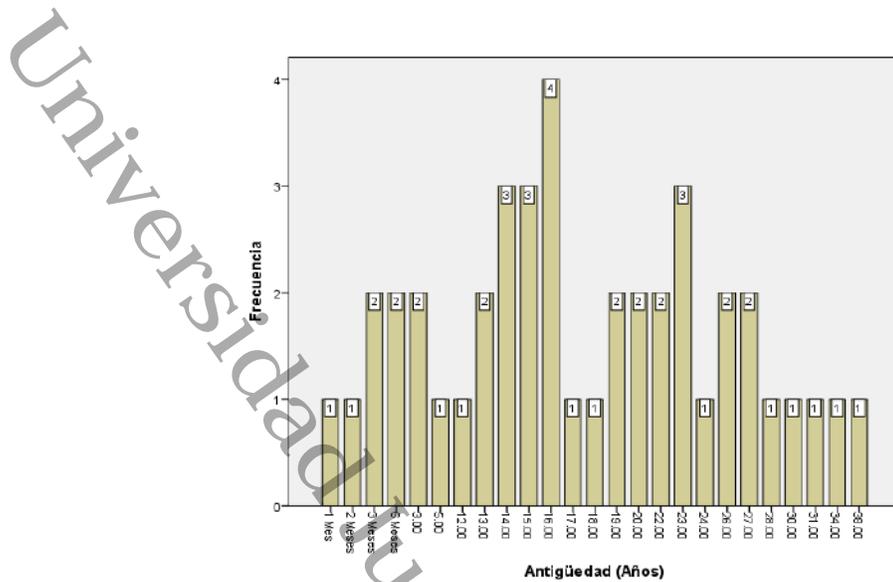


Figura 6: Antigüedad laboral.

Fuente: Elaboración propia a partir del análisis estadístico.

La información obtenida en esta variable es diversa, ya que la antigüedad laboral oscila desde 1 mes hasta 38 años. Del total de la población estudiada, 6 cuentan con una antigüedad menor a 1 año representada en 14%, en seguida se registra a 3 docentes con una antigüedad de 10 años que representan el 7%; 19 docentes con antigüedad de 12 a 20 años que alcanza un 44.3%; 12 docentes cuya antigüedad es de 22 a 30 años alcanzando un porcentaje de 28% y finalmente 3 docentes con antigüedad de 30 a 38 años conformando un porcentaje de 6.9%; también un valor perdido con 6.5% correspondiente a 3 personas que no contestaron.

La gráfica es contundente al ilustrar que casi el 80% del profesorado rebasan los 12 años de experiencia docente que a su vez se relacionan con las variables de edad y contratación.

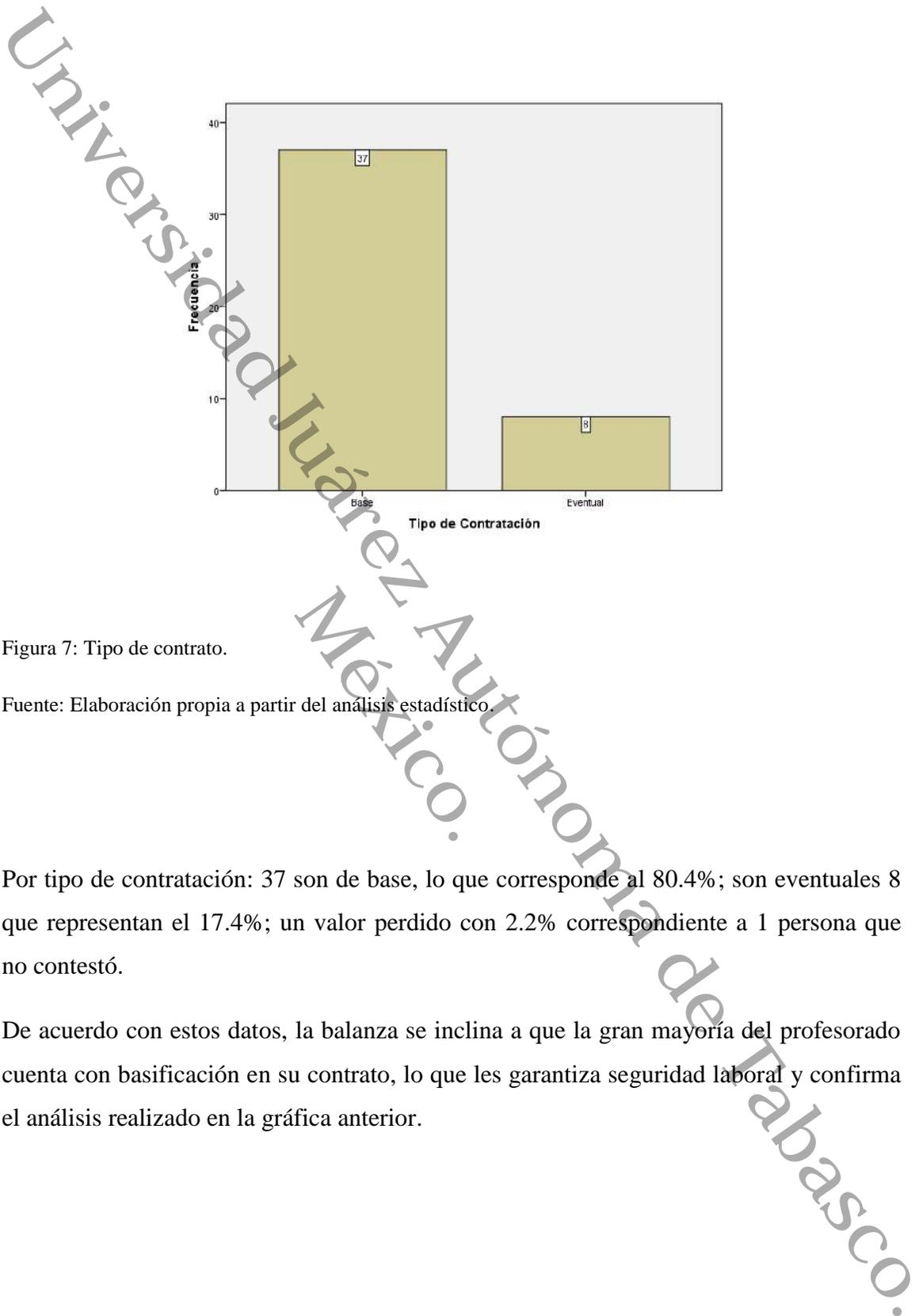


Figura 7: Tipo de contrato.

Fuente: Elaboración propia a partir del análisis estadístico.

Por tipo de contratación: 37 son de base, lo que corresponde al 80.4%; son eventuales 8 que representan el 17.4%; un valor perdido con 2.2% correspondiente a 1 persona que no contestó.

De acuerdo con estos datos, la balanza se inclina a que la gran mayoría del profesorado cuenta con basificación en su contrato, lo que les garantiza seguridad laboral y confirma el análisis realizado en la gráfica anterior.

## Identidad

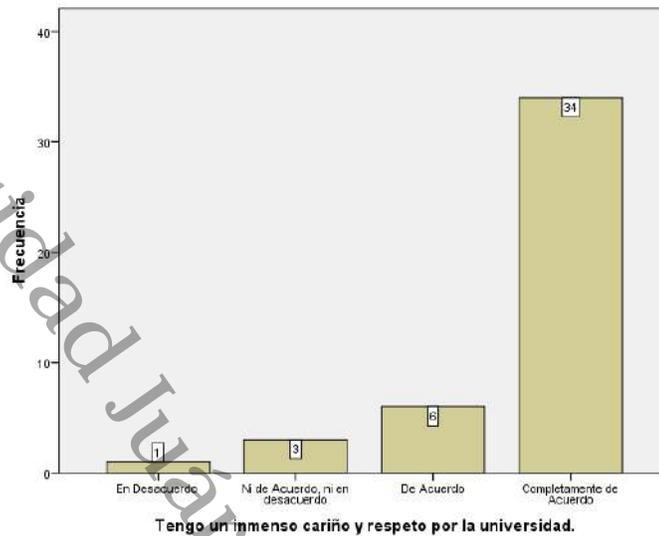


Figura 8: Ítem identidad.

Fuente: Elaboración propia a partir del análisis estadístico.

En el ítem correspondiente al tema de identidad, se observa una notable aprobación y sentido de pertenencia a la universidad, ya que del total de docentes encuestados, 34 respondieron estar completamente de acuerdo, representando un porcentaje de 73.9%; 6 respondieron estar de acuerdo representando el 13%; 6.5% ni de acuerdo ni en desacuerdo que suman 3 personas y solo 1 docente con el 2.2% contestó en desacuerdo, así mismo se obtuvo un valor perdido de 4.3% correspondiente a 2 personas que no contestaron.

## Reconocimiento

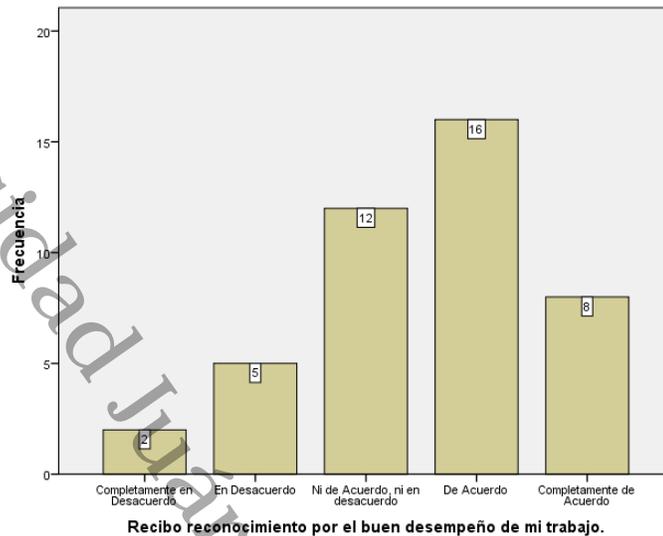


Figura 9: Ítem reconocimiento.

Fuente: Elaboración propia a partir del análisis estadístico.

Respecto a la percepción de reconocimiento sobre su esfuerzo realizado en la ejecución de sus tareas se desagregan los siguientes datos: 8 docentes están completamente de acuerdo con un 17.4%, 16 contestaron de acuerdo que representa el 34.8%, ni de acuerdo ni en desacuerdo 26.1% sumando 12, en desacuerdo 10.9% siendo 5 docentes y completamente en desacuerdo el 4.3% resultado 2 docentes; además de un valor perdido referente a 3 personas que no contestaron y que suma 6.5%.

No obstante que la mayoría del profesorado percibe reconocimiento por el buen desempeño de su trabajo un 15.2% refiere estar insatisfecho por falta de estímulos, lo que no puede desestimarse en ningún ambiente organizacional.

## Remuneración

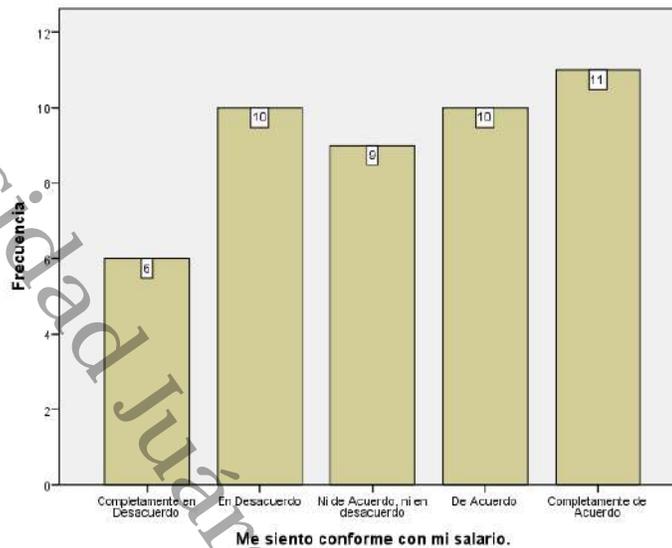


Figura 10: Ítem remuneración.

Fuente: Elaboración propia a partir del análisis estadístico.

En relación con la percepción de la justa retribución por su trabajo, del total de encuestados, 11 dijeron estar completamente de acuerdo equivalente a 23.9%; 10 dijeron estar de acuerdo correspondiente al 21.7%; 9 ni de acuerdo ni el desacuerdo que suma 19.6%; 10 en desacuerdo con un valor de 21.7% y completamente en desacuerdo 6 con un porcentaje de 13.0%.

Los datos reflejan que mientras 45.6% se siente conforme con su salario un importante porcentaje representado con el 34.7% no se siente bien remunerado y motivado por el desempeño de su trabajo.

## Autonomía- libertad de cátedra

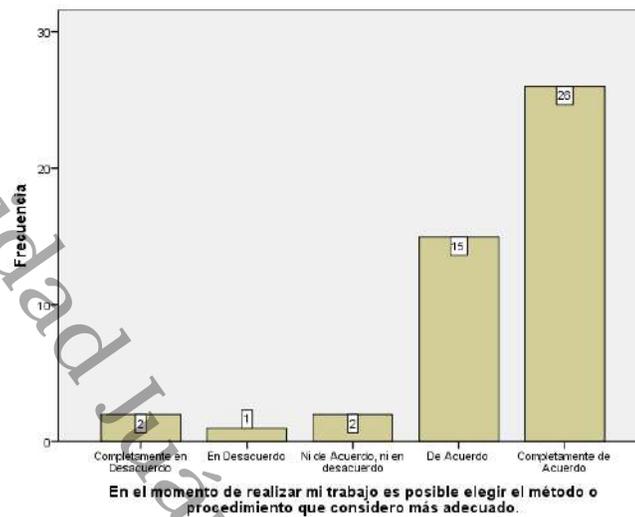


Figura 11: Ítem Autonomía- libertad de cátedra.

Fuente: Elaboración propia a partir del análisis estadístico.

Respecto al grado de libertad que el profesorado percibe tener para la realización de sus cátedras, se obtuvo que 26 de ellos dijeron estar completamente de acuerdo correspondiente al 56.5%; 15 contestaron estar de acuerdo con un valor de 32.6%; 2 mencionaron ni de acuerdo ni en desacuerdo que da un 4.3%, en desacuerdo estuvo 1 persona que corresponde al 2.2% y manifestaron estar completamente en desacuerdo 2 personas que suman 4.3%.

En síntesis, 89.1% se percibe en libertad de cátedra, lo que le imprime a la universidad una característica de plena autonomía en la enseñanza, el debate y en el desempeño general de sus actividades docentes.

## Confort

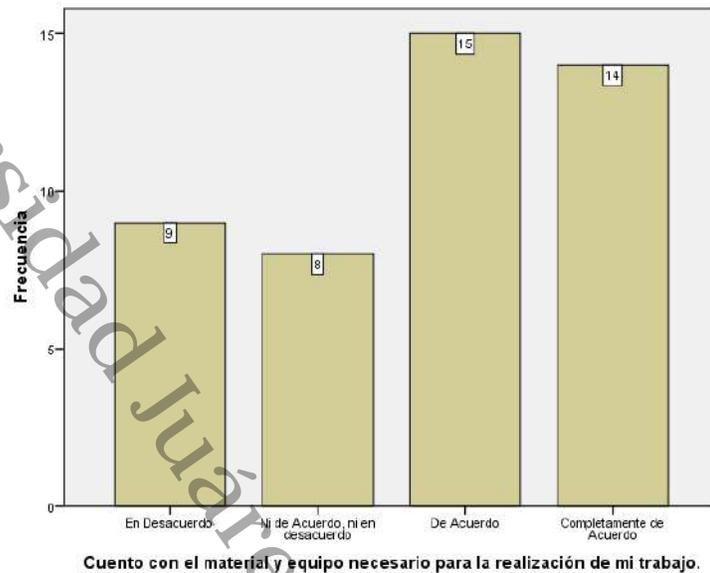


Figura 12: Ítem confort.

Fuente: Elaboración propia a partir del análisis estadístico.

Al referirse al espacio físico del trabajo que favorezca la accesibilidad y confort en el desempeño de actividades, 14 contestaron estar completamente de acuerdo representando el 30.4%; 15 mencionaron estar de acuerdo correspondiente al 32.6%; 8 dijeron ni de acuerdo ni el desacuerdo que representa el 17.4% y 9 mencionaron en desacuerdo que da un total de 19.6%.

La percepción del confort para el desempeño de actividades es notoria debido a un porcentaje mayor a 60 manifestado por el profesorado; sin embargo, casi un 20% refirió estar el desacuerdo y no contar con las condiciones necesarias para su trabajo.

### Trabajo en equipo

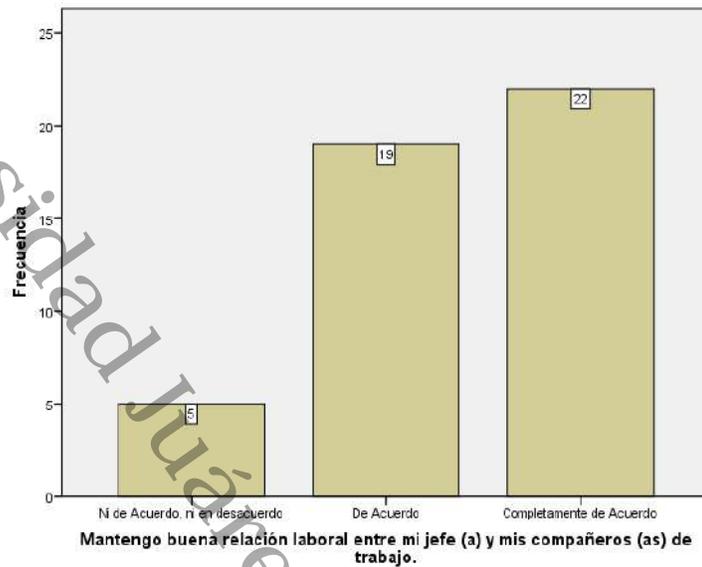


Figura 13: Ítem trabajo en equipo.

Fuente: Elaboración propia a partir del análisis estadístico.

En lo que se refiere a la relación laboral, trabajo en equipo y el logro de objetivos comunes, 22 del total refirieron estar completamente de acuerdo representado con 47.8%; 19 mencionaron estar de acuerdo que equivale a 41.3%; y ni de acuerdo ni en desacuerdo se manifestaron 5 que corresponde a 10.9%.

Se observa que el 89.1% coinciden en mantener buena relación laboral entre sus compañeros y jefa inmediata.

## Interés por el aprendizaje del estudiante



Figura 14: Ítem interés por el aprendizaje del estudiante.

Fuente: Elaboración propia a partir del análisis estadístico.

En relación con la atención brindada por el docente para favorecer el aprendizaje del alumnado se obtuvo que 39 de ellos está completamente de acuerdo obteniendo un porcentaje de 84.8%; los 7 restantes respondieron estar de acuerdo con un porcentaje de 15.2%.

El 100% del profesorado están de acuerdo en brindar trato cordial y resolver dudas que presente el alumnado, para favorecer su aprendizaje. Lo anterior refleja la buena disposición y compromiso que tienen en la formación profesional de sus educandos.

## Estructura- organización

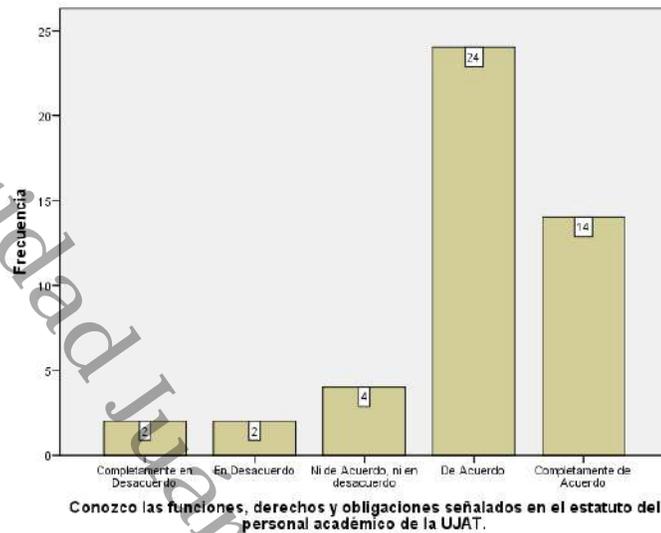


Figura 15: Ítem estructura- organización.

Fuente: Elaboración propia a partir del análisis estadístico.

En relación con la percepción que tiene el profesorado respecto al reglamento, procedimientos, trámites y otras actividades, se obtuvo que 14 docentes estuvieron completamente de acuerdo, representados por el 30.4%; de acuerdo estuvieron 24 de ellos con un porcentaje de 52.2%; ni de acuerdo ni en desacuerdo 4 con 8.7%; en desacuerdo 2 resultando un porcentaje de 4.3%, y completamente en desacuerdo 2 con igual porcentaje de 4.3%.

No obstante que el 82.6% del profesorado comentan conocer sus funciones, derechos y obligaciones señalados en los estatutos de la universidad, aun persiste un 8.6% que no concuerdan con esta opinión.

## Comunicación

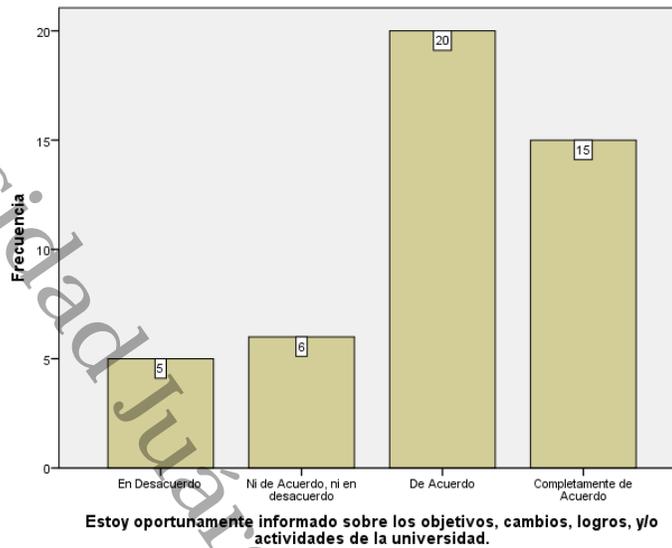


Figura 16: Ítem comunicación.

Fuente: Elaboración propia a partir del análisis estadístico.

Respecto a la fluidez y difusión de información que favorece la actividad laboral y la toma de decisiones se obtuvo que el 32.6% representado por 15 docentes estuvieron completamente de acuerdo; respondieron de acuerdo el 43.5% resultando 20 de ellos; ni de acuerdo ni en desacuerdo el 13% que suman 6 y el 10.9% siendo 5 catedráticos contestaron estar en desacuerdo.

La percepción del profesorado en torno a la comunicación e información oportuna resultó ser adecuada para el 76.1%, que respondieron de manera favorable. Sin embargo, el 10.9% no se siente debidamente informado.

## Contexto físico- infraestructura física

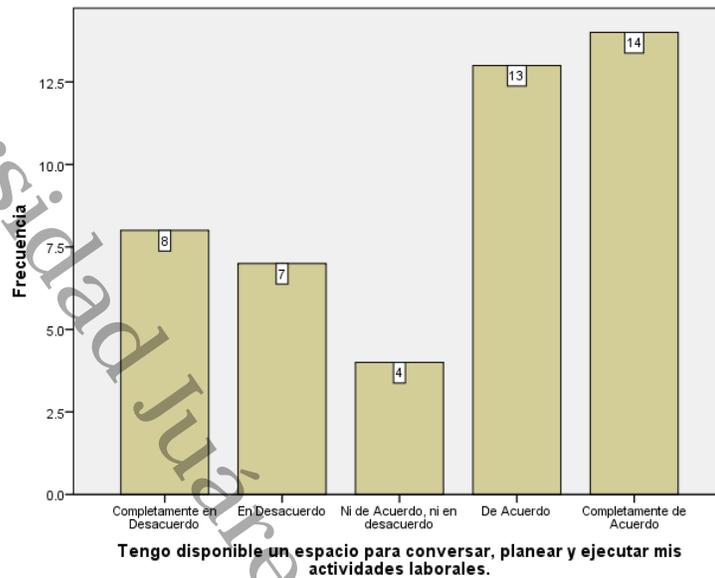


Figura 17: Ítem contexto físico.

Fuente: Elaboración propia a partir del análisis estadístico.

Sobre las condiciones de infraestructura y ambientales en las que se desarrolla la actividad laboral de los docentes se obtuvo que 14 de ellos con un porcentaje de 30.4% está completamente de acuerdo; 13 docentes están de acuerdo sumando el 28.3%; ni de acuerdo ni en desacuerdo 4 con un puntaje de 8.7%, en desacuerdo 7 catedráticos con un valor de 15.2% y 8 completamente en desacuerdo promedian el 17.4%.

Aunque el 58.7% menciona que cuentan con un espacio para ejecutar y planear sus actividades laborales, el 32.6% difiere, esto puede deberse a que solo el profesorado de tiempo completo tiene disponible un cubículo.

## Capacitación y desarrollo

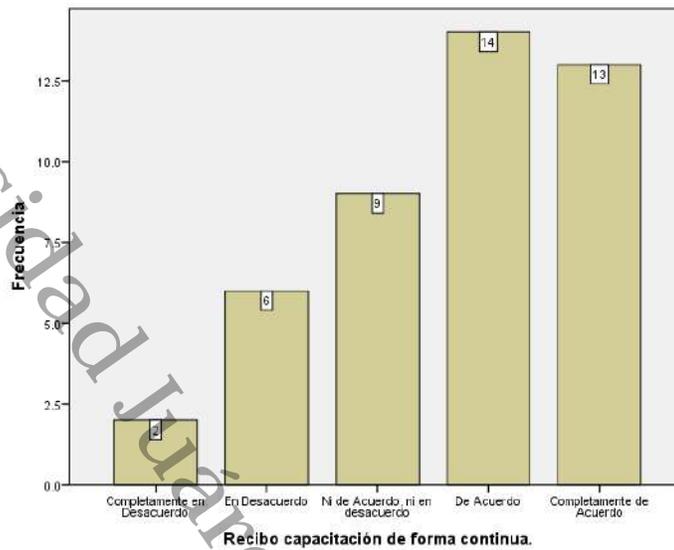


Figura 18: Ítem capacitación y desarrollo.

Fuente: Elaboración propia a partir del análisis estadístico.

La percepción de la formación personal y profesional que permitan desarrollar habilidades y destrezas a través de la capacitación continua que coadyuve el correcto desempeño de las funciones, resultó en que 23 del total representados con el 50% están completamente de acuerdo; 15 mencionaron estar de acuerdo con el 32.6%; ni de acuerdo ni en desacuerdo 4 docentes con el 8.7%; en desacuerdo 1 con el 2.3%; de igual manera 1 completamente en desacuerdo con el 2.3%; también se obtuvo un valor perdido de 2 catedráticos que no contestaron.

En síntesis, la mayor parte de la población estudiada representado con el 82.6% refieren recibir capacitación de forma continua.

## Interés por la investigación y el estudio

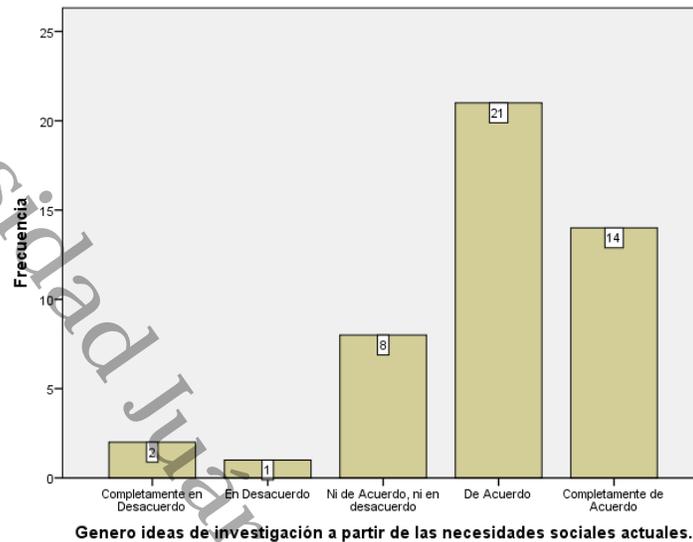


Figura 19: Ítem interés por la investigación y el estudio.

Fuente: Elaboración propia a partir del análisis estadístico.

Haciendo referencia a la importancia que el profesorado da a las actividades de investigación vinculadas a su práctica profesional, se obtuvo que 14 de ellos con un porcentaje de 30.4% están completamente de acuerdo; 21 respondieron estar de acuerdo con el 45.7%; 8 mencionaron ni de acuerdo ni en desacuerdo con el 17.4%; 1 con el 2.2% en desacuerdo, y 2 catedráticos con el 4.3% están completamente en desacuerdo.

Es relevante mencionar que el 76.1% de los catedráticos de la Lic. en Psicología están altamente interesados y comprometidos con generar ideas de investigación y promoverlo entre el alumnado.

## Dirección

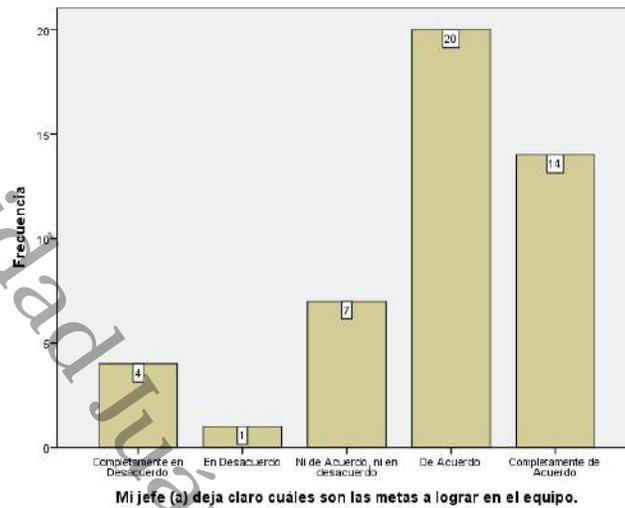


Figura 20: Ítem dirección.

Fuente: Elaboración propia a partir del análisis estadístico.

La percepción del profesorado sobre el sentido de orientación que brinda la jefa a las actividades estableciendo objetivos y metas que sean alcanzables, se tiene que 14 profesores están completamente de acuerdo haciendo una suma de 30.4%; 20 dijeron estar de acuerdo con el 43.5%; 7 respondieron ni de acuerdo ni en desacuerdo haciendo un 15.2%; y 1 catedrático que mencionó estar en desacuerdo que hace el 2.2% y finalmente 4 de ellos respondieron estar completamente en desacuerdo haciendo un total de 8.7%.

Aunque la balanza se inclina a la percepción de una buena dirección con un 73.9%, existe un 10.9% que difiere de esta opinión.

## Seguridad

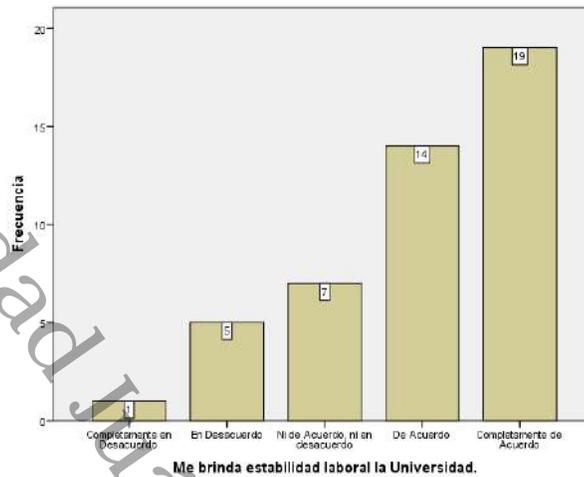


Figura 21: Ítem seguridad.

Fuente: Elaboración propia a partir del análisis estadístico.

Con referencia a la sensación que se tiene respecto a conservar el puesto de trabajo, se analiza que 19 del total del profesorado están completamente de acuerdo con el 41.3%; 14 están de acuerdo con un 30.4%; ni de acuerdo ni en desacuerdo 7 con un porcentaje de 15.2%; 5 en desacuerdo con un puntaje de 10.9% y solo 1 completamente en desacuerdo con un 2.2%.

Aunque el 71.7% del total del profesorado refiere sentir seguridad respecto a conservar su trabajo, el 13.1% está en desacuerdo; esta población puede estar representada por el profesorado que solo tiene contrato de manera eventual.

## **Conclusiones y recomendaciones**

Para finalizar la investigación sobre la percepción del clima laboral del personal docente en una Universidad pública del sureste de México se presentan a continuación las conclusiones y recomendaciones derivadas del estudio y la aplicación del instrumento de medición.

Dichos resultados guardan relación directa con la hipótesis y los objetivos, ambos orientados a medir el clima laboral a través de la percepción del personal docente, lo que permitirá aportar recomendaciones que contribuyan a su mantenimiento o mejora.

El marco teórico puntualiza que la vida de las personas está en relación constante con sus semejantes, de ahí que las organizaciones influyen la vida de las personas y a su vez son influidas por las formas de pensamiento y comportamiento, de quienes las integran puesto que involucran normas, valores, creencias y formas de actuar del individuo.

El clima laboral se relaciona con las condiciones y características del ambiente no necesariamente tangible que impera en las organizaciones, que puede afectar las relaciones, la motivación y el desempeño de quienes las componen. Por lo tanto, el clima tiene que ver, de acuerdo con lo anterior, con la percepción que las personas tienen de la cultura y comportamiento organizacional.

El estudio sujeto de investigación que se presenta fue analizado con el programa estadístico IBM SPSS, que permitió examinar las dimensiones que integran el clima laboral, utilizando para ello una escala tipo Likert 5-1 con el cual se obtuvo información diversa y valiosa respecto a la percepción del clima que prevalece en la Lic. en Psicología.

El porcentaje mayor de la población sujeta de estudio cuenta con un rango de edad de 40 a 60 años; mismos que gozan de seguridad laboral, por el tipo de contrato que mantienen con la institución. Por otra parte, el 80% del profesorado rebasan los 12 años de trabajo, lo que refleja experiencia docente.

De manera general, el profesorado percibe un clima laboral adecuado que se manifiesta en la mayoría de las respuestas con mayores porcentajes de aprobación. Cabe mencionar que cada una de las dimensiones contó con una o más preguntas y se seleccionaron aquellas con valores más representativos en mayor aprobación, los que se describen a continuación:

*Dimensión libertad de cátedra:* la relevancia consiste en que casi el 90% se percibe en libertad de cátedra, lo que le imprime a la universidad una característica de plena autonomía en la enseñanza y el desarrollo de sus actividades docentes.

*Dimensión trabajo en equipo:* las relaciones humanas entre el cuerpo docente y las jefaturas son altamente notorias por la manifestación de relaciones cordiales y trabajo en equipo.

*Dimensión comunicación:* la percepción del profesorado en torno a la fluidez comunicación e información oportuna, resultó ser adecuada para un alto porcentaje; aspecto que favorece la actividad laboral y la toma de decisiones.

*Dimensión identidad:* definida como el sentido de pertenencia a la organización, el estudio refleja una notable aprobación y sentido de pertenencia a la universidad.

*Dimensión interés por el aprendizaje del estudiante:* entendida como la atención que el profesorado tiene sobre el aprendizaje del alumnado, los elementos evaluados reflejan un alto interés y compromiso con la formación profesional del alumnado.

*Dimensión estructura- organización:* refiere al conocimiento de sus funciones, reglamento, derechos y obligaciones, la mayoría reconoce que la estructura organizacional está bien definida.

En contraste con lo anterior, los más representativos con menor aprobación fueron:

*Dimensión remuneración:* respecto a la percepción del pago justo por su trabajo, los datos arrojados por el estudio reflejan que más de una tercera parte del profesorado no se siente bien remunerado y motivado en su trabajo.

*Dimensión contexto físico:* referente a las condiciones de infraestructura y ambientales en las que se desarrollan las actividades docentes, poco más de la tercera parte manifestó no tener un espacio disponible.

**Recomendaciones:**

1. Mediante la gestión de mayor número de programas de estímulo se puede propiciar mayor compromiso, identidad y satisfacción en el desempeño docente, que puede reflejarse en mantener el nivel de aceptación del clima laboral.
2. La capacitación constante permitirá brindar más y mejores herramientas para el desarrollo profesional y el cumplimiento de objetivos institucionales, al tiempo que puede favorecer ampliamente el clima laboral.
3. Apertura de espacios físicos que posibiliten mayor convivencia, interacción y proyectos en común entre el cuerpo docente, como pueden ser cubículos y una sala de profesores (as) más amplia.
4. Afianzar el nivel de comunicación entre las jefaturas y el profesorado permitirá fortalecer el trabajo en equipo y el sentido de pertenencia.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bordas, M.J. (2016) *Gestión estratégica del clima laboral*. España: Editorial UNED
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos, el capital humano de las organizaciones*. México: Editorial Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. México: Editorial Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: Editorial Mc Graw Hill.
- Colmenares, N., Pérez, I. *El clima de relaciones interpersonales en el aula un caso de estudio*. Revista Scielo, Recuperado el 16 de octubre de 2019 de [http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S101122512006000200010&lng=es&nrm=iso&tlng=es](http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S101122512006000200010&lng=es&nrm=iso&tlng=es)
- Cuadra, A., Veloso, C. (2007). *Liderazgo, Clima y Satisfacción Laboral en las Organizaciones*. Revista Universum. Recuperado el 6 de agosto de 2019, de [http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-23762007000200004&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-23762007000200004&script=sci_arttext)
- Daft L. R. (2015) *Teoría y diseño organizacional*. México: Thomsom editores.
- Franklin, E. (2009) *Organización de empresas*. Tercera edición México: Editorial Mc Graw Hill
- García, A., Carrera V., Aguilar, E., Vicente, G. (2014). *Percepción del clima organizacional de profesores universitarios de la DACS, UJAT, 201*. Recuperado el 30 de agosto de 2019, de <http://ri.ujat.mx/bitstream/20.500.12107/1792/1/005-1588-A.pdf>.
- García, M. (2009). *Clima Organizacional y su diagnóstico: una aproximación conceptual*. Cuadernos de administración. Recuperado de [file:///C:/Users/Usador/Downloads/artículo\\_redalyc\\_225014900004%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/Usador/Downloads/artículo_redalyc_225014900004%20(2).pdf)

García, C., Mercado, S., Sotelo, M., Vales, J., Esparza I., y Ochoa, E. (2011) *Evaluación del Clima Organizacional en Profesores Universitarios de Ciencias Económico-Administrativas*. Recuperado de

<http://erevistas.uacj.mx/ojs/index.php/culcyt/article/view/258/243>

Hernández, R., Fernández, C., Baptista M. *Metodología de la investigación*. México: Editorial Mc Graw Hill

Koontz, H., Weihrich, H., Cannice, M. (2012). *Administración, una perspectiva global y empresarial*. México: Editorial Mc Graw Hill

Laudon, K.C. (2008). *Sistemas de información gerencial. Administración de empresa digital*. México: Pearson Educación.

Luna, A. (2014). *Proceso administrativo*. México: Grupo editorial Patria.

Mondy, R. (2010). *Administración de recursos humanos*. México: Pearson Educación.

Moreira, L. (2016) *Clima Organizacional en la Educación Superior, Ecuador*. Recuperado el 5 de septiembre de 2019 de [Dialnet-ClimaOrganizacionalEnLaEducacionSuperiorEcuador-5802864.pdf](http://Dialnet-ClimaOrganizacionalEnLaEducacionSuperiorEcuador-5802864.pdf)

Piña, J. M. (2018). *3er. Informe de Actividades 2018*. Recuperado del sitio de internet de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. el 5 de agosto de 2019, de <http://www.archivos.ujat.mx/2019/rectoria/3ER-INFORME-DE-ACTIVIDADES-2018.pdf>

Robbins, H., Coulter, M., (2005) *Administración*. México: Pearson educación.

Rodríguez, E. *El clima organizacional presente en una empresa de servicio*. Recuperado el 6 de septiembre de 2019 de <http://servicio.bc.uc.edu.ve/multidisciplinarias/educacion-en-valores/v1n25/art01.pdf>

Sandoval, M., Magaña, D., Aguilar, N. *Clima organizacional en los profesores investigadores de cuerpos académicos en una universidad pública*. Recuperado el 30 de agosto de 2019 de [http://acacia.org.mx/busqueda/pdf/12\\_05\\_clima\\_organizacional.pdf](http://acacia.org.mx/busqueda/pdf/12_05_clima_organizacional.pdf)

Sandoval, M., Magaña, D., Surdez, E. *Clima organizacional en profesores investigadores de una institución de educación superior*. Recuperado el 21 de septiembre de 2019 de <http://www.redalyc.org/pdf/447/44729878017.pdf>

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.  
México.