

## REPOSITORIO ACADÉMICO DIGITAL INSTITUCIONAL

**Influencia del clima organizacional en el desempeño de los docentes de la facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Vasco de Quiroga campus Santa María en Morelia, Michoacán**

**Autor: Jorge Miguel Robles Valdespino**

Tesis presentada para obtener el título de:  
**Lic. En Administración**

Nombre del asesor:  
**Manuel Plascencia Vázquez**

Este documento está disponible para su consulta en el Repositorio Académico Digital Institucional de la Universidad Vasco de Quiroga, cuyo objetivo es integrar, organizar, almacenar, preservar y difundir en formato digital la producción intelectual resultante de la actividad académica, científica e investigadora de los diferentes campus de la universidad, para beneficio de la comunidad universitaria.

Esta iniciativa está a cargo del Centro de Información y Documentación "Dr. Silvio Zavala" que lleva adelante las tareas de gestión y coordinación para la concreción de los objetivos planteados.

Esta Tesis se publica bajo licencia Creative Commons de tipo "Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada", se permite su consulta siempre y cuando se mantenga el reconocimiento de sus autores, no se haga uso comercial de las obras derivadas.





# UNIVERSIDAD VASCO DE QUIROGA

FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA Y ADMINISTRACIÓN

"INFLUENCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL  
DESEMPEÑO DE LOS DOCENTES DE LA FACULTAD  
DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN DE LA  
UNIVERSIDAD VASCO DE QUIROGA CAMPUS  
SANTA MARÍA EN MORELIA, MICHOACÁN."

## TESIS

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:  
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA:  
JORGE MIGUEL ROBLES VALDESPINO

ASESOR:  
LAP. MANUEL PLASCENCIA VÁZQUEZ

CLAVE: 16PSU0009E

ACUERDO: LIC060914 20 DE SEPTIEMBRE DE 2006

MORELIA, MICH.

JULIO DE 2010



AVALA

T1415



**UVAQ**

# **UNIVERSIDAD VASCO DE QUIROGA**

**FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA Y ADMINISTRACIÓN**

**"INFLUENCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL  
DESEMPEÑO DE LOS DOCENTES DE LA FACULTAD  
DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN DE LA  
UNIVERSIDAD VASCO DE QUIROGA CAMPUS  
SANTA MARÍA EN MORELIA, MICHOACÁN."**

## **TESIS**

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:  
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

**PRESENTA:**

**JORGE MIGUEL ROBLES VALDESPINO**

**ASESOR:**

**LAP. MANUEL PLASCENCIA VÁZQUEZ**

**CLAVE: 16PSU0009E**

**ACUERDO: LIC060914 20 DE SEPTIEMBRE DE 2006**

**MORELIA, MICH.**

**JULIO DE 2010**



## AGRADECIMIENTOS

*Agradezco a mis padres Ana María Valdespino Alanís y Carlos Robles Mercado por cuyos consejos, su gran apoyo y su esfuerzo he logrado una formación profesional.*

*A mis hermanos por escucharme, aguantarme y por su comprensión en todo momento.*

*A mi tía Esperanza que fue uno de los más grandes apoyos en todos los aspectos a lo largo de toda mi carrera.*

*A la Universidad Vasco de Quiroga, a todos mis maestros pues cada uno me transmitió sus conocimientos y me aportó experiencias para poder desenvolverme en la vida productiva, al igual gracias por su apoyo a mi asesor Manuel Plascencia Vázquez en la elaboración de esta tesis.*

*A mis amigos y personas que en todo momento me han brindado su apoyo y me han dado el ánimo de seguir adelante.*

## INDICE

IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA.....	1
JUSTIFICACIÓN.....	2
OBJETIVO GENERAL.....	3
OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	3
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	4
PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.....	5
 MARCO TEORICO.....	 7
 CAPITULO I LA ORGANIZACIÓN.....	 11
1.1 DEFINICIÓN DE ORGANIZACIONES.....	11
1.1.1 OTRAS DEFINICIONES.....	13
1.2 LAS ORGANIZACIONES Y LA ORGANIZACIÓN SOCIAL.....	14
1.3 FINES DE LAS ORGANIZACIONES.....	14
1.4 ENFOQUES DE LAS ORGANIZACIONES.....	15
1.5 ETAPAS DE DESARROLLO DE UNA ORGANIZACIÓN.....	17
1.6 CARACTERISTICAS DE UNA ORGANIZACIÓN EXITOSA.....	18
 CAPITULO II EL CLIMA ORGANIZACIONAL.....	 20
2.1 DEFINICIÓN DE CLIMA Y CLIMA ORGANIZACIONAL....	22
2.2 IMPORTANCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.....	30
2.3 MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.....	31
2.4 TIPOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL.....	32
2.4.1 AUTORITARISMO EXPLOTADOR.....	32
2.4.2 AUTORITARISMO PATERNALISTA.....	33
2.4.3 SISTEMA CONSULTIVO.....	34
2.4.4 SISTEMA PARTICIPATIVO EN GRUPO.....	35
2.5 FUNCIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.....	36
2.6 CARACTERÍSTICAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.....	44
2.6.1 ESTRUCTURA.....	45
2.6.2 RESPONSABILIDAD.....	45
2.6.3 RECOMPENSA.....	45
2.6.4 DESAFIO.....	46
2.6.5 RELACIONES.....	46
2.6.6 COOPERACIÓN.....	47
2.6.7 ESTÁNDARES.....	47
2.6.8 CONFLICTOS.....	48
2.6.9 IDENTIDAD.....	48
 CAPITULO III DEFINICIÓN DE VARIABLES.....	 50
3.1 COMUNICACIÓN.....	50
3.1.1 QUE ES LA COMUNICACIÓN.....	50
3.1.2 PAPEL DE LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES.....	51
3.1.3 TIPOS DE COMUNICACIÓN FORMAL.....	51
3.1.3.1 COMUNICACIÓN HACIA ABAJO.....	52
3.1.3.2 COMUNICACIÓN HACIA ARRIBA.....	52
3.1.3.3 COMUNICACIÓN LATERAL U HORIZONTAL.....	52



---

3.1.3.4 COMUNICACIÓN DIAGONAL.....	52
3.1.4 PROCESO DE LA COMUNICACIÓN INTERPERSONAL.....	53
3.1.5 COMUNICACIÓN INFORMAL.....	55
3.1.6 COMUNICACIÓN NO VERBAL.....	56
3.2 GRUPOS.....	57
3.2.1 POR QUÉ SE FORMAN LOS GRUPOS.....	57
3.2.2 COMO SE FORMAN LOS GRUPOS DE TRABAJO...	60
3.3 COMPENSACIÓN.....	61
3.4 PRESTACIONES A LOS EMPLEADOS.....	63
3.4.1 PROGRAMA DE PRESTACIONES A LOS EMPLEADOS.....	63
3.4.2 REQUERIMIENTOS PARA UN BUEN PROGRAMA DE PRESTACIONES.....	64
3.4.3 PRESTACIONES LABORALES POR LEY.....	65
3.5 OTROS FACTORES QUE CONTRIBUYEN A UN CLIMA LABORAL POSITIVO.....	69
CAPITULO IV CASO PRÁCTICO.....	73
4.1 FORMATO DE ENCUESTA.....	77
4.2 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	82
4.2.1 GENERAL.....	83
4.2.2 SOBRE LAS CONDICIONES AMBIENTALES EN SU TRABAJO.....	89
4.2.3 OBJETIVOS.....	94
4.2.4 COMUNICACIÓN.....	97
4.2.5 GRUPOS DE TRABAJO.....	101
4.2.6 OPORTUNIDADES DE CARRERA Y DESARROLLO PROFESIONAL.....	105
4.2.7 COMPETENCIA DIRECTIVA.....	110
4.2.8 COMPENSACIÓN Y RECONOCIMIENTO.....	113
CAPITULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	121
CONCLUSIONES.....	121
RECOMENDACIONES.....	128
BIBLIOGRAFIA.....	133

## IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

Hay varios factores que influyen sobre el rendimiento de los trabajadores de una institución, por lo que es necesario identificar y comprender dichos factores.

El **clima organizacional** determina el comportamiento de los individuos dentro de su área laboral.

La Facultad de Contaduría y Administración de la UVAQ se dedica a formar a los futuros profesionistas, por lo que es importante determinar el clima laboral de la organización, ya que este influye en el desempeño de los que ahí laboran y como consecuencia la calidad que como profesionistas tendrán sus egresados.

Puede ser de vital importancia el evaluar factores tales como:

El salario, que es un factor muy importante para todo trabajador, pues es la retribución fruto de sus esfuerzos y que le permitirá el sustento de su persona y su familia.

Las promociones, que son la oportunidad que se le da al individuo para mejorar y crecer, permitiéndole alcanzar mejores niveles dentro de la institución y aprovechando sus conocimientos y desempeño.

El horario, que es un factor determinante en el desempeño laboral, ya que influirá en el estilo de vida del trabajador y deberá adecuarse a este diariamente, por lo que un horario mal establecido puede llegar a generar malestar en la persona y por ende un decaimiento en su desempeño laboral diario.

La Comunicación, medio por el cual se resuelven conflictos y malos entendidos, también una forma de evitar los mismos, como en cualquier relación, ya sea de tipo afectivo, emocional, así como también en el ámbito profesional, la comunicación forma un papel importante, y en caso de que esta no se desarrolle

de manera efectiva le restara nivel tanto de profesionalismo como de satisfacción al desempeño del trabajador y denigrará también el nivel de satisfacción que este tenga de su trabajo, dentro de la presente tesis en el capítulo III que nos habla sobre definición de variables, ahondaremos en este tema tan importante para un sano clima laboral.

### **JUSTIFICACIÓN.**

Debido a las exigencias actuales en el sector educativo más específicamente en las instituciones de nivel superior, la aplicación del clima organizacional tiene gran relevancia ya que es uno de los puntos a considerar para detectar problemas y deficiencias tales como conflictos, comunicación inadecuada, insatisfacción laboral por parte de algunos de los docentes, insatisfacción con los ingresos percibidos, baja productividad, el no tomar las metas de la facultad como las propias del personal e incluso se puede llegar a detectar si parte de los miembros ya sea en su mayoría o minoría llegan a tener una falta de deseo de permanencia dentro de la empresa, estos entre otros varios posibles problemas a los que se busca detectar y darles diversas propuestas de solución.

El clima organizacional en gran medida determina el comportamiento de los miembros de una institución, porque influye en la forma en que afrontan sus tareas, desde la aceptación que tienen para con su trabajo y el sentimiento de pertenencia que les causa dicho clima con la empresa en que laboran, y de diversos factores que determinarán la actitud que el personal toma para la realización de sus actividades diarias y el nivel de empeño que le aplicarán a cada una de estas. Un clima adecuado, amable, va a traducirse en un mejor desempeño, coordinación, productividad y será posible mejorar la competitividad de la institución.

Se pretende realizar este trabajo que se considera de beneficio para los docentes que en pocas ocasiones manifiestan sus inconformidades, más bien estas se ven

reflejadas en actos que se cometen en contra de la institución de manera consiente o inconsciente al faltar a sus labores, llegar tarde, no hacer con esmero las tareas que le corresponden, realizar comentarios negativos con relación a la Institución y a sus compañeros de trabajo, poca participación en los trabajos a realizar, entre otros.

### **OBJETIVO GENERAL**

Determinar en qué medida, el salario (sueldo), las promociones, los horarios, las prestaciones, la capacitación y el desarrollo profesional y laboral, entre otros, influye en el clima organizacional de la Facultad de Contaduría y Administración.

### **OBJETIVOS ESPECIFICOS.**

- 1.- Identificar la influencia del salario (compensación) en el clima organizacional de la Facultad de Contaduría y Administración
  
- 2.- Identificar la influencia de las promociones en el clima organizacional de la Facultad de Contaduría y Administración.
  
- 3.- Identificar la influencia de la comunicación en el clima organizacional de la Facultad de Contaduría y Administración.
  
- 4.- Identificar la influencia de los horarios en el clima organizacional de la Facultad de Contaduría y Administración.

5.- Identificar la influencia de los grupos de trabajo en el clima organizacional de la Facultad de Contaduría y Administración.

6.- Identificar la influencia de otros factores altamente importantes para el clima organizacional y su repercusión en los docentes de dicha facultad.

### **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.**

Cuando existe un clima organizacional poco positivo dentro de una empresa, el desempeño de sus miembros se torna deficiente y se deteriora, lo cual no permite que los elementos utilicen al máximo sus capacidades, ya que pueden tener un sentimiento de insatisfacción con su trabajo.

Un buen clima laboral provoca que los miembros de los equipos de trabajo sientan una satisfacción por lo que hacen y trabajen mas motivados diariamente.

Los directivos deben conocer bajo que clima laboral están trabajando sus empleados, para usar dicho conocimiento a favor de la organización y el logro de los objetivos.

En el presente proyecto de investigación se pretende determinar la influencia del clima organizacional, para ver como es que este influye en el desempeño de los docentes, si se trata de una influencia positiva o es por el contrario si dicho clima es poco benéfico para los docentes, por lo que el tema a investigar y problema a resolver será:

**¿Cómo influye el clima organizacional en el desempeño de los docentes de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Vasco de Quiroga campus Santa María en Morelia, Michoacán?**

## **PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.**

Para realizar este trabajo se plantearon las siguientes interrogantes:

- 1.- ¿Cómo influye el clima organizacional en el desempeño de los docentes de la Facultad de Contaduría y Administración de la UVAQ?
- 2.- ¿Cuál es la influencia que tiene el salario (compensación) en el clima organizacional de la Facultad de Contaduría y Administración?
- 3.- ¿Cómo influye el otorgamiento de promociones en el clima organizacional de la Facultad de Contaduría y Administración?
- 4.- ¿Cuál es la influencia de los horarios de trabajo en el clima organizacional de la Facultad de Contaduría y Administración?
- 5.- ¿Qué tan conformes o inconformes están los docentes de la facultad de Contaduría y Administración con sus salarios?
- 6.- ¿Que grado de conformidad presentan los docentes de la facultad de Contabilidad y Administración con sus horarios de trabajo?

7.- ¿Qué grado de aceptación tienen los docentes de la facultad de Contaduría y Administración entre si mismos?

## MARCO TEORICO

Clima Organizacional: Conjunto de características objetivas de la organización, perdurables y fácilmente medibles, que distinguen una entidad laboral de otra. Son unos estilos de dirección, unas normas y medio ambiente fisiológico, unas finalidades y unos procesos de contraprestación. Aunque en su medida se hace intervenir la percepción individual, lo fundamental son unos índices de dichas características.

“Se suele entender al Clima Organizacional como la suma de las satisfacciones y las insatisfacciones que los individuos experimentan en su grado de participación en una organización” (María del Mar Silva González)

Son diversos los factores que indican un clima laboral positivo, como lo son:

- Sentimiento de felicidad
- Buen ajuste personal
- Sentimiento de participación en el grupo
- Aceptación de las metas de la organización como propias
- Cohesión del grupo
- Ausencia de conflictos
- Comunicación adecuada

Como bien lo menciona César Hernando Rojo; “En muchas ocasiones los objetivos de la empresa no coinciden con los del trabajador a nivel individual y no solo no coinciden, sino que se presentan como obstáculos para su consecución. Estas situaciones producen desmotivación entre los trabajadores, lo que influye en el clima laboral. Por el contrario, conseguir integrar las perspectivas de la empresa, es decir su misión con las del trabajador, contribuirá a la motivación y la satisfacción de las personas. En definitiva, la coincidencia de las metas individuales con las del grupo y la organización producen un buen clima”.

James L. Wilson, profesor de administración de empresas de la University of Kentucky hace alusión al clima organizacional como la sensación, personalidad o carácter del ambiente de la organización.

Los individuos independientemente de sus conocimientos tienen una cierta percepción sobre la personalidad de una u otra empresa u organización, ya sea que usen las frases, “Esta escuela es mas estricta que la otra”, “Esa es una buena organización para trabajar en ella”, o bien “Esta división de la compañía es mucho mas informal que donde trabajaba”, y es que de cada organización se puede percibir que tiene una personalidad particular y el clima organizacional es una medida de esa personalidad, dicho clima recibe una fuerte influencia por parte de la conducta de las personas que se encuentran dentro de la organización, la estructura de esta y los procesos organizacionales.

Como mencionara G. A. Forehand en su libro “Environmental Variation in Studies of Organisational Behavior” que el clima organizacional es el grupo de características que describen una organización y que la distinguen de otras organizaciones; son de permanencia relativa en el tiempo e influyen en la conducta de las personas en la organización.

El clima organizacional es un componente multidimensional de elementos al igual que el clima atmosférico. El clima dentro de una organización también puede descomponerse en términos de estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modos de comunicación, estilo de liderazgo de la dirección, entre otros. Todos estos elementos se suman para formar un clima particular dotado de sus propias características que representa, en cierto modo, la personalidad de una organización e influye en el comportamiento de las personas en cuestión.

Una definición que se ha dado en años más recientes (1997) por parte de Alexis Gonclaves dice que el clima organizacional es:

“Un fenómeno que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización como la productividad, satisfacción, rotación, entre otros.

## COMPENSACIÓN

Como nos mencionan Wayne y Robert; la compensación es el total de todas las gratificaciones que se proporcionan a los empleados a cambio de sus servicios.

Esta se puede encontrar en cualquiera de sus tres variantes que son:

### C. Económica Directa

Es el pago que una persona recibe en forma de sueldos, salarios, bonos y comisiones.

Es importante definir desde un principio la compensación directa que se determinará a cada uno de los empleados de una organización, tomando en cuenta su puesto, estatus, funciones e importancia del mismo, ya que de esta definición dependerá también de forma directa todas aquellas prestaciones que acarrea, ya que a una compensación directa corresponden una variante de compensaciones indirectas que dependerán en monto y forma de la cantidad original de la compensación directa, ya sea de acuerdo a los lineamientos internos de cada organización sin que sean estos menores a los establecidos por la ley vigente, es por eso que existen varios métodos para determinar dicha compensación, siguiendo estrictos lineamientos que nos permitan dar como empresa por un lado una compensación que podamos sacar adelante sin menoscabar los recursos de la institución y por el lado del empleado debe ser una compensación digna que le permita sentirse valorado en su persona, su trabajo y sus capacidades y funciones, ya que como se a mencionado previamente una compensación bien o mal establecida hará reflejar en gran medida el buen o mal desempeño del recurso humano, pues es este un factor de gran importancia, que

si bien no sea en muchos casos el mas importante si es imperioso tomarlo en cuenta con la debida importancia que se merece.

### C. Económica Indirecta

Se refieren más que nada a las prestaciones, todas las gratificaciones económicas que no están incluidas en la compensación directa. Estas van generalmente en proporción a la compensación principal y son de gran beneficio para el empleado, le proporcionan muchas veces gran seguridad dentro de su trabajo.

### C. No Económica

Esta no tiene que ver con un pago en efectivo ni en especie, no está siempre dentro de los recursos del patrón el otorgarlos o no, son mas bien de índole personal y subjetiva, es la satisfacción que una persona recibe del puesto o el ambiente psicológico y/o físico, donde el trabajo se lleva a cabo, si bien no depende completamente del patrón el otorgar dicha compensación, si puede llegar a ser el facilitador de las condiciones para que este se cumpla.

Existe sin embargo una gran diferencia entre lo que es un sueldo y lo que se refiere al salario, si bien ambos se refieren a la retribución que percibe una persona a cambio de un servicio que ha prestado con su trabajo, de forma más concisa y llana; "La remuneración por su actividad productiva". (Agustín Reyes Ponce, Sueldos y Salarios, 1990, pg. 239)

Las compensaciones pues, se pueden presentar en forma de salario o sueldo, el primero tiene su origen etimológico de la palabra "sal", haciendo alusión al hecho histórico de que alguna vez se pagó con ella, el sueldo en cambio proviene de la palabra "Sólidus" que es la moneda de oro de peso cabal.

# CAPITULO I

## 1.1 DEFINICIÓN DE ORGANIZACIONES

Aunque algunos autores (por ejemplo, March y Simon 1958, pág. 1) argumentan que las definiciones sobre las organizaciones no tienen ningún propósito, un enfoque más razonable podría ser que las definiciones dan una base para entender el fenómeno que va a estudiarse.

Existen variedad de autores que nos dan definiciones sobre lo que es una Organización, muchos de estos se posicionan desde enfoques distintos para dar sus definiciones, por ejemplo Max Weber quien distingue el “grupo corporativo” de cualquier otra forma de organización social (weber 1947).

El grupo corporativo involucra: “Una relación social que o es cerrada o limita por medio de reglas la admisión de extraños... en la medida que su ordenamiento está reforzado por la acción de individuos específicos cuya función normal es esa, de un jefe o “cabeza” y generalmente, también de un grupo “administrativo”

Las organizaciones suponen, en primer lugar, relaciones sociales, o en otras palabras, que los individuos interactúan dentro de las organizaciones. Sin embargo, como lo sugiere la referencia a límites cerrados o restringidos, estas personas no están simplemente en contacto aleatorio. La organización o grupo corporativo acepta unos grupos de la población y excluye otros, si bien permite y crea un tipo de “sociedades internas” en la organización, decide también quienes pasarán y quienes no a formar parte de dichos grupos.

Los patrones de interacción no aparecen por si solos, es la misma organización quien impone una estructura de interacción a la cual se apegarán sus miembros que la conforman. Las organizaciones tienen una jerarquía de autoridad y una división del trabajo cuando están cumpliendo sus funciones. El orden se solidifica con la designación de personal específico para llevar a cabo esta función.

Weber nos menciona que las organizaciones llevan a cabo, de manera continua, actividades con propósitos de un tipo especificado. En consecuencia, las organizaciones están diseñadas para hacer algo. Esta idea de Weber ha sido aceptada por la mayoría de los analistas organizacionales, quienes de una u otra forma introducen dicha característica en sus propias definiciones.

Es por esto mismo que la definición de weber ha servido de base para muchos otros autores, primeramente por su relación cercana a la realidad, y debido a que sus puntos centrales son básicamente, la interacción legítima entre los miembros de la organización a medida que se buscan objetivos y se realizan actividades.

Por otro lado, Chester Barnard y sus seguidores adoptaron un punto de vista diferente. Aunque está de acuerdo con Weber en muchos aspectos, Barnard enfatiza una base diferente para las organizaciones. Su definición básica es que una organización es “un sistema conscientemente coordinado de actividades o fuerzas de dos o más personas” (Barnard 1938, pág. 73), es decir, actividades logradas por medio de coordinación conciente, deliberada y con propósito.

Barnand está de acuerdo en que las organizaciones requieren comunicaciones, una disposición a contribuir por parte de sus miembros y un propósito común entre ellos, también enfatiza el papel de los individuos ya que son ellos los que deben comunicarse, ser motivados y tomar decisiones. Mientras que Weber hace énfasis en el sistema, Barnard centra su atención en los miembros del sistema.

### 1.1.1 OTRAS DEFINICIONES.

Amitai Etzioni afirma: Las organizaciones son unidades sociales (o agrupaciones humanas) deliberadamente construidas o reconstruidas para alcanzar objetivos específicos. Se incluyen corporaciones, ejércitos, universidades, hospitales, iglesias y cárceles; se excluyen tribus, clases, grupos étnicos y familias. Las organizaciones se caracterizan por: 1) divisiones de trabajo, poder y responsabilidades de comunicación, divisiones que no están estructuradas al azar o de manera tradicional sino que se han planeado deliberadamente para reforzar la obtención de objetivos específicos; 2) la presencia de uno o más centros de poder que controlan los esfuerzos concentrados de la organización y los dirigen hacia sus objetivos; esos centros de poder revisan también continuamente el desempeño de la organización y modifican su estructura, en donde sea necesario, para aumentar su eficiencia; 3) sustitución de personal; por ejemplo, pueden retirarse personas que no sean satisfactorias y asignarse sus tareas a otras. La organización también puede recombinar su personal por medio de transferencias y promociones. (Etzioni 1964, pág. 3).

W. Richard Scott, por su parte agrega elementos extras a su definición de organización, este autor dice que las organizaciones están definidas como colectividades; que se han establecido para alcanzar objetivos relativamente específicos sobre una base más o menos continua. Debe ser claro, sin embargo, que las organizaciones tienen aspectos que las distinguen, diferentes a la obtención de objetivos y la continuidad. Estos aspectos incluyen límites relativamente fijos, un orden normativo, rangos de autoridad, un sistema de comunicaciones y un sistema de incentivos que permita que las diferentes clases de participantes trabajen juntas por el logro de objetivos comunes. (pág. 488).

Debemos considerar los límites de la organización, los agentes externos a esta, que la delimitan y que están fuera de su control por lo general, el ambiente externo dentro del cual existe la organización y cohabita conjuntamente con diversos



factores cambiantes, incontrolables y que difícilmente se pueden predecir con exactitud, este medio ambiente es verdaderamente de importancia crítica para una organización, en la actualidad sin embargo difícilmente una empresa descuida su ambiente externo, le dan la importancia debida ya que una empresa que no lo tome en cuenta difícilmente llegará a buen fin.

## **1.2. LAS ORGANIZACIONES Y LA ORGANIZACIÓN SOCIAL**

Existe un problema que se presenta al querer hablar de organizaciones, y es que este concepto se confunde con el mucho más amplio “organización social”.

La mayoría de los analistas conciben la organización social como las “redes de relaciones sociales y de orientaciones compartidas, a las cuales se hace referencia como a la estructura social y la cultura respectivamente” (Blau y Scott 1962).

La organización social es el conjunto, más amplio, de relaciones y procesos de los cuales las organizaciones son una parte. El análisis de la organización social puede hacerse al nivel macro, o de todo el conglomerado social o al micro, o interpersonal o intergrupar.

Las organizaciones, en la forma en la cual estamos utilizando el término, son parte de una organización social más general, que se ve afectada por ellas y, recíprocamente, las afecta a su vez. (Ver Coleman 1964).

## **1.3 FINES DE LAS ORGANIZACIONES**

Las organizaciones pueden identificarse de acuerdo a varios enfoques, uno de estos es su clasificación de acuerdo a sus fines y son:

- Lucrativas
- No lucrativas
- Gubernamentales

En el caso de estudio que nos compete, la Universidad Vasco de Quiroga se encuentra dentro de la sub clasificación de las “Organizaciones no lucrativas de servicio”, cuyo principal objetivo es precisamente el de atender a los clientes, el de darles un servicio mas que un producto manufacturado, en el caso de la Universidad Vasco de Quiroga, su objetivo es el de brindarle a todo aquel que lo requiera, el servicio de la educación, en varios niveles como lo son básico, medio superior y superior. Si bien pues, dicha Universidad no persigue un fin de lucro, es muy importante mencionar que las organizaciones, aun cuando sean de servicios, deben de ser efectivas en costos, es decir, para su subsistencia requieren del manejo de recursos financieros como cualquier otra organización, es por eso que observamos en nuestro caso, el cobro de colegiaturas mensuales a los alumnos que a dicha Universidad acuden, lo cual podría muchas veces confundir a quienes no están bien informados acerca de los tipos de organizaciones y sus objetivos, sin embargo ahora podemos reconocer que el objetivo de la Universidad Vasco de Quiroga es el de proporcionar el servicio de educación, mas no obstante, requiere del manejo de recursos económicos para llevar a cabo su funcionamiento y subsistencia.

#### **1.4 ENFOQUES DE LAS ORGANIZACIONES**

Existen varios enfoques para conceptualizar las organizaciones, tomando como base una serie de supuestos que al respecto se establezcan como verdaderos, los principales enfoques son:

- a) Enfoque administrativo. Se basa en el hecho de que existen principios generales de administración, característicos de la misma y que, para su estudio y aplicación se requiere una sistematización.

En este enfoque son clásicos los elementos de la administración:

- Planeación
- Organización
- Dirección

- Ejecución
  - Control
- b) Enfoque Científico. (Taylor, Gantt, los Gilbreth y Fayol) Este surge cuando empieza a haber un interés por investigar científicamente los problemas que se presentaban en la industria. En este caso se manejan varios conceptos como lo son la división del trabajo, especialización, estándares y métodos de trabajo y rendimiento.
- c) Enfoque Humano-relacionista. (Elton Mayo, Parker Foller) en Este es el enfoque de las relaciones humanas, se ve al trabajo como la actividad más relevante del hombre. Para dicho enfoque es muy importante la psicología y la fisiología del trabajo como factores importantes para mejorar las condiciones en que se desempeñan los trabajadores.
- d) Enfoque Burocrático o Estructuralista. Este es una síntesis del enfoque administrativo y de relaciones humanas. Se dedica a analizar los grupos tanto formales como informales de la empresa, las compensaciones sociales y materiales y los efectos de unas sobre otras. Este enfoque le da lugar al estudio de las organizaciones desde el punto de vista sociológico.
- e) Enfoque Neohumano-relacionista. Esta es más que nada una versión mas actualizada del enfoque humano-relacionista. Toma algunos elementos del enfoque estructuralista, como la relación entre la organización productiva y el medio social y su vínculo con las empresas, también desarrolla técnicas y procedimientos que son más sofisticados para el control de las relaciones humanas con el propósito de aumentar la eficiencia mediante una mayor productividad del personal.
- f) Enfoque de Sistemas. Este no pretende encontrar las soluciones a problemas o soluciones prácticas, sino producir teorías y formularios conceptuales que puedan crear condiciones de aplicación a la realidad empírica. Se considera a la organización como un sistema socio técnico, compuesto a su vez por un número de subsistemas.

## 1.5 ETAPAS DE DESARROLLO DE UNA ORGANIZACIÓN

Existen varias etapas en el desarrollo sano de una organización y existen varios enfoques para llevar a cabo el análisis de estas, y aunque algunos de estos enfoques agregan aspectos como la evolución y revolución, las más importantes son tres.

- 1) **Nacimiento.** En esta etapa existe el interés principal, tanto de crear una nueva organización tomando en cuenta factores clave que habrán de arriesgarse como el hecho de qué arriesgar, ya que si no se contempla y resuelve este factor, se puede caer en la frustración y el estatismo dentro del proceso. Otro interés principal es sobrevivir como un sistema viable. Esto es, saber qué se va a sacrificar a cambio de permanecer como organización, ya que si no se toma este aspecto en cuenta se cae en el riesgo de llegar a la muerte prematura por así decirlo, de la organización, y tal vez se pueda recurrir a algún subsidio pero que será únicamente una forma de tapar injustificadamente un mal comienzo dentro de la organización.
- 2) **Juventud.** Los principales intereses dentro de esta etapa son, por un lado el ganar estabilidad para la organización, y precisamente un factor clave es el como saber organizarse desde un principio e incluso prever situaciones que a futuro puedan llegar a tener lugar dentro de la organización, y es que si no tomamos y definimos este aspecto desde el principio, podría resultar después en tener que llevar a cabo un a organización reactiva y dominada por la crisis y no por un plan contingente pensado, proyectado y planeado desde un principio de manera clara para evitar futuros conflictos. En esta etapa también existe el fuerte interés de ganar una reputación y desarrollo, de clarificar la imagen de la organización frente al público, para esto es clave saber cuando y como cambiar, ya que de lo contrario se verá en circunstancias futuras de una difícil atracción tanto de personal como de clientes, se construirá una imagen inapropiada y que pueda ser muy agresiva a la percepción del público. La juventud es parte importante en el desarrollo de una empresa ya que da continuidad a sentar las bases sólidas

de una organización estable y prospera que da miras hacia el futuro y que trata de eliminar en lo mayor posible la incertidumbre de lo que espera en un futuro.

- 3) Madurez. Esta etapa tiene un gran interés por lograr la individualidad y adaptabilidad de la organización, para lo cual hay que prestar particular importancia en saber cuando y como cambiar, ay que si no se tendrán actitudes innecesariamente defensivas o competitivas y se tendrá una innecesaria difusión de energía que se mal empleará por parte de la organización. En muchas empresas también es un interés particular el contribuir con la sociedad dentro de la cual está llevando a cabo sus actividades, para esto debe saberse cuando y como compartir, esto para no tener una perdida del respeto y aprecio del público, sino además de aportar algo a la comunidad de diferentes maneras, también ayuda a que el público valore mas a nuestra organización.

## **1.6 CARACTERÍSTICAS DE UNA ORGANIZACIÓN EXITOSA**

Si bien cada caso y cada organización son diferentes de las demás por múltiples aspectos, si hay algunos puntos que pudieran rescatarse sobre las características que comparten muchas organizaciones exitosas, como lo son;

- Inclinarsse por la acción. Es el reducir un tanto la meditación y mejor aprender de la acción y documentar el proceso, esto en un futuro servirá de antecedente para los casos similares que se presenten mas adelante.
- Permanecer cerca del usuario. Nunca se debe dejar de lado la causa que dio origen a la organización y es que independientemente del giro o de el objeto de existencia de esta, el usuario tanto interno como externo forma un papel crucial en el desempeño, funcionamiento y existencia de la organización, por lo que no debe dejarse de lado la actitud de servicio hacia estos.

- Autonomía e iniciativa. Dentro del modelo organizacional que se tenga al interior del ente, se debe mantener esta iniciativa por parte de los mandos respectivos y del personal en general, y siempre dejar presente la autonomía de la existencia de la organización ante otras ya sean o no de su mismo ramo.
- Productividad a través de la gente. No es una regla mágica que actúe por sí sola o que garantice el éxito organizacional, el tener una tecnología innovadora y de punta, es por eso que se debe poner empeño especial a la obtención de la productividad antes que nada con el empeño de la mano de obra, del personal de la empresa que es parte crucial de esta.
- Impulsar los valores. No es suficiente con que una organización plasme sus valores en un documento y de formas variadas, sino que hay que predicar con el ejemplo y actuar los valores verdaderamente día a día dentro de la organización.
- Apegarse a la labor. Ser excelente en lo que se hace, si bien dicen que el que mucho abarca poco aprieta, es verdad que cuando una organización se distrae de su propósito principal y razón de su creación, se está produciendo una desviación inherente de los valores, misión y visión que se tienen al interior de esta, y al no cumplirlos se pierde el cumplimiento del propósito inicial de esta, por lo que se está en riesgo de una desviación importante del camino a seguir por parte de la organización.
- Forma simple, Staff reducido. Se debe simplificar lo más posible la administración y no llenarse de tantos niveles en la estructura ya que si muchos de estos son innecesarios, estará por demás el tenerlos y más que nada el mantenerlos pues podrían representar en un futuro o momento crítico de la organización un lastre más para esta y posiblemente el motivo de su mal funcionamiento y desempeño y en el peor de los casos de su decadencia.

# CAPITULO II

## MARCO TEORICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Dentro de este capítulo nos daremos a la tarea de clarificar elementos tales como el Clima Organizacional, y abordaremos aspectos teóricos, tanto particulares como generales de este, para poder adentrarnos más en el tema y de este modo guiar mejor nuestro proceso de investigación de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Vasco de Quiroga. Con el objetivo de enmarcar nuestros conceptos más importantes a ser utilizados para realizar el análisis de nuestra investigación de campo, y de esta forma llegar a fundamentar nuestras suposiciones e hipótesis planteadas que dan origen y sentido al presente trabajo.

El clima organizacional y su conocimiento dentro de la empresa por parte de sus mismos miembros es de suma importancia, pues puede servir como herramienta de retroalimentación acerca de los factores que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además de esto, el llevar a cabo acciones e introducir cambios previamente planificados tanto en aspectos de la organización que favorezcan el mejoramiento de dicho clima, así como de la misma estructura y sistemas que componen dicha organización.

Al llevar a cabo la medición del clima organizacional de una determinada organización, en nuestro caso de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Vasco de Quiroga, se encamina siempre hacia la evaluación de este con el propósito de utilizar los resultados y la comprobación o desaprobación de las Hipótesis y posteriormente retroalimentarse de dicha investigación y puntualizar los aspectos que deberán modificarse al interior de la organización en cuanto al aspecto de las relaciones y condiciones que esta proporciona a los empleados, al mencionar las relaciones nos referimos tanto a las relaciones de los miembros de determinados departamentos entre los mismos niveles organizacionales, así como también las relaciones entre dichos miembros con los mandos directivos y en su dado caso con niveles más bajos que estos dentro del organigrama, dichos aspectos son tomados en cuenta por quienes serán los

---

encargados de aplicar las medidas necesarias para el mejoramiento del clima dentro de cada organización específica, siempre con el objeto de cambiar positivamente y así obtener a futuro mejores resultados en el desempeño tanto de los empleados como de la misma organización.

Al llevar a cabo un estudio que nos permita la medición del clima organizacional, estamos aumentando nuestro acervo en cuanto a los conocimientos que de nuestra propia organización tenemos, y de esta forma podemos conocer mas a fondo incluso problemas que aunque no nos percatábamos de su existencia, ahí estaban y hasta el momento nos pudieran estar causando conflictos de varios tipos en nuestros diferentes departamentos al interior de, en nuestro caso la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Vasco de Quiroga en el Campus Santa María, debemos recalcar la importancia que tiene el hecho de conocernos bien a nosotros mismos y a nuestro entorno, antes de querer aplicar medidas tomadas al azar con el afán de esperar mejoras milagrosas y resultados fantasiosos, siempre debemos tener bien claro cuales son nuestras fortalezas y debilidades, lo mismo sucede al interior de una organización, aunque en ocasiones no nos percatemos a simple vista de la existencia de algún desperfecto al interior, siempre es bueno tomar la iniciativa y en este caso evaluar tanto el clima organizacional como otros aspectos importantes de una organización, en nuestro caso específico solo nos limitaremos al clima organizacional existente, su evaluación y posibles mejoras, y es así como un organización, tras conocerse a si misma a fondo, puede entonces empezar a vislumbrar un panorama mas claro, mas conciso y menos incierto de los aspectos que le aquejan y los que por el contrario le son beneficiosos, pudiendo en este momento empezar a tomar las decisiones pertinentes y mas loables para en dado caso de ocuparlo, obtener mejoras, ya sean a corto, mediano o largo plazo. Recapitulemos pues, a continuación los aspectos más importantes del clima organizacional, tanto en su parte general como particular.

## **2.1 DEFINICIÓN DE CLIMA Y CLIMA ORGANIZACIONAL**

Primero debemos distinguir dos sentidos diferentes de lo que es un clima:

El primero al que haremos alusión, hace referencia al clima en su sentido meteorológico, y el segundo y principal, ya que es el que nos interesa abarcar con mas profundidad, es el clima en su dimensión o sentido psicosocial.

Primero que nada el clima en su sentido meteorológico, que es el conjunto de factores climatológicos como la latitud, longitud, altitud, orografía y continentalidad, los cuales hacen que se mantenga un estado medio de elementos meteorológicos en una localidad considerando un periodo largo del tiempo.

Dicha definición nos indica que el clima es todo el conjunto de diversos elementos que provocan determinadas condiciones específicas en un lugar determinado y que son constantes en el tiempo, distinguibles, medibles y perdurables. Sin embargo estas condiciones, aun cuando se mantienen por periodos extensos de tiempo, varían en un momento determinado, provocando que el clima cambie, es decir, aunque el clima se supone perdurable y constante, no es necesariamente exacto, imperturbable ni inflexible, sino que puede en dado caso y como consecuencia del cambio en la convergencia de los diversos factores que lo determinan, modificarse y ser distinto de cómo era anteriormente.

Durante el desarrollo de nuestro trabajo en su parte teórica, caeremos en cuenta de que la definición de clima desde su sentido climatológico, así como la definición de clima organizacional, en su sentido ya psicosocial, comparten fuertes similitudes y equivalencias por así nombrar a los elementos que conforman las definiciones de estos.

Hablemos pues de la definición del clima en el contexto más importante para nosotros, que es el contexto psicosocial; María del Mar Silva González, nos define el clima organizacional de la siguiente manera:

“Se suele entender al Clima Organizacional como la suma de las satisfacciones y las insatisfacciones que los individuos experimentan en su grado de participación en una organización.”

Esta definición nos remite al sentimiento particular de cada individuo por separado y de forma personalísima de la percepción que tiene el trabajador de la misma organización donde se desempeña profesionalmente, ya sea buena o mala dicha apreciación, repercutirá indudablemente en la manera de desempeñarse de cada trabajador al interior de dicho lugar de trabajo, y debemos también reiterar desde un principio que el clima organizacional no es solamente percibido por las personas que participan al interior de una organización, sino que es en gran medida y podemos asegurar que de manera sumamente segura, el clima organizacional de una empresa es también percibido por todas aquellas personas ajenas pero que de alguna manera están en contacto o tienen el conocimiento de una u otra organización, si en determinado momento se nos viene a la mente una empresa en particular, podemos emitir nuestro propio juicio sobre la percepción que de esta en particular tenemos, podemos decir por ejemplo en el caso de varias universidades, esta institución es mejor que esta, tiene un ambiente más propicio, y aquella es demasiado conflictiva y es incómoda entrar en esta, es pues evidente que un determinado clima organizacional no solo influirá al interior de la organización, con la percepción que de esta tienen sus trabajadores, sino que también va a tener una influencia importante en la opinión y percepción que las personas ajenas a dicha organización tengan, lo cual puede indudablemente repercutir en la imagen, prestigio y renombre de una organización.

En nuestro caso particular, al referirnos a una institución de educación superior, como lo es la Universidad Vasco de Quiroga, podemos observar la importancia que un clima organizacional sano tiene en este tipo de instituciones, donde el prestigio y percepción que de estas tiene el público en general es de gran influencia e importancia, ya que muy particularmente en este tipo de organizaciones el conocimiento de la sociedad en nuestro caso moreliana de la

---

existencia de un clima organizacional deficiente, no sano y negativo al interior de una institución como nuestra Universidad Vasco de Quiroga puede traer consecuencias negativas, como la disminución de aspirantes a esta, disminución de fondos, pérdida del prestigio con tanto esfuerzo obtenido, entre otros factores que minarían aun mas a una institución de este rubro y como consecuencia colaborarían al encarecimiento de un clima organizacional ya de por si dañado, es por esto la importancia de poner una especial atención a este aspecto, observarlo, documentarlo y evaluarlo para realizar un diagnóstico certero lo mas apegado a la realidad posible, y en dado caso de encontrar alguna deficiencia existe la imperiosa necesidad de evaluarla y emitir un juicio que nos permita recomendar acciones para llevar a cabo y mejorar dicho clima, recordemos que cuando en una organización el clima laboral es sano, nuestros miembros trabajarán con mayor entusiasmo, ímpetu y responsabilidad por sus funciones, contribuyendo, aun en algunos casos sin saberlo al mejoramiento de la organización en su generalidad y el aumento de localidad de la vida profesional de todos sus miembros.

Dentro de una organización sana, los miembros cuentan con la suficiente salud mental que les permite adaptarse a las diferentes situaciones que se les presentan a lo largo de todo el día dentro de la organización. La salud mental no es solo el hecho de cubrir las necesidades fisiológicas o de seguridad, sino también a las necesidades de pertenecer a un grupo social, necesidad de autoestima y de autorrealización, y es que como nos menciona Adalberto Chiavenato, en su libro Administración de recursos humanos, “la incapacidad de satisfacer las necesidades superiores causa muchos problemas de adaptación, puesto que la satisfacción de estas depende de otras personas – en especial de aquellas que tienen autoridad – es importante que la administración comprenda la naturaleza de la adaptación o desadaptación de las personas.” (Chiavenato, 2001)

Chiavenato, en una primera parte Chiavenato nos dice que aquellas personas que no cuentan con una madures mental suficiente, no se desempeñarán del mismo modo dentro de su trabajo como lo hace una persona con la madurez suficiente para aceptarse a si mismo y hacer frente a los problemas y situaciones diarias

tanto en su vida personal como en su trabajo. En la segunda parte de la cita, Chiavenato nos acentúa que el lograr la satisfacción de las necesidades superiores de la pirámide de Maslow, no es completamente competencia de el individuo mismo, sino que depende mucho y compete también a “otras personas” es decir, que alguien mas dentro de la organización debe propiciar los elementos que al individuo le permitan lograr dicha madures, cuando mencionamos esto nos referimos precisamente a las personas que ejercen una autoridad y que tienen las capacidades otorgadas por la organización para proporcionar los medios necesarios que influyan positivamente en el mejoramiento de las relaciones de los diversos miembros. Este detalle es de vital importancia para sustentar nuestro estudio de campo, y es que no son sino los miembros con un cierto nivel de autoridad, quienes serán los encargados de recibir el análisis resultado de un estudios de clima organizacional, son estos quienes tienen las facultades otorgadas por una organización específica quienes tendrán el poder de decidir que acciones y que medidas se toman de acuerdo a los resultados de un estudio de este tipo, siempre con el afán de propiciar un mejoramiento que traiga consecuencias positivas para el mayor numero de personal dentro de una o varias áreas, en nuestro caso nos referimos al área docente de la Facultad de Contaduría y Administración.

“Cuando los miembros de una organización tienen una gran motivación, el clima organizacional permite establecer relaciones satisfactorias de animación, interés, colaboración, etc. Cuando la motivación es escasa, ya sea por insatisfacción o por impedimentos para la satisfacción de necesidades, el clima organizacional tiene a enfriarse y sobrevienen estados de depresión, desinterés, apatía, descontento, etc. Hasta llegar a estados de agresividad, agitación, inconformidad, etc., característicos de situaciones en que los empleados se enfrentan abiertamente contra la empresa (casos de huelgas, mítines, etc.) (Chiavenato, 2001)

Chiavenato nos expone las consecuencias tanto de un clima laboral sano, donde los directivos se preocupan por propiciar los medios necesarios para que los empleados se sientan a gusto con su lugar de trabajo y logrando así buenas

---

relaciones interpersonales y aumento de la productividad, entre otros aspectos positivos, así como lo que ocurriría en el caso contrario, un panorama donde los directivos desatienden aspectos tan importantes donde no se propicia un clima laboral sano, y se deja de lado la satisfacción personal de los trabajadores, provocando así descontento y pudiendo traer consecuencias tan graves como una huelga.

Continuando con Chiavenato, este nos refiere al clima organizacional como: “El ambiente interno existente entre los miembros de una organización, está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir, aquellos aspectos de la organización que desencadenan diversos tipos de motivación entre los miembros. Por consiguiente, es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación de la moral de los miembros, y desfavorable cuando no logra satisfacer esas necesidades. El clima organizacional influye en el estado motivacional de las personas, y viceversa.” (Chiavenato, 2001)

Este autor se enfoca mucho y de manera muy notoria a la relación entre el clima organizacional positivo o negativo y la motivación o desmotivación que como consecuencia tiene en los miembros de una organización, si bien los directivos pueden influir en el clima organizacional resultante dentro de su area de trabajo, también es posible y muy correcto afirmar que los individuos tomados en cuenta como tales, pueden de igual manera influir en el cambio, ya sea para bien o para mal del clima organizacional ya existente en una organización al momento de su llegada.

Debemos entender que un clima organizacional estable es una inversión a largo plazo; un grupo de empleados motivados, conformes con el medio en que se desarrollan día a día en sus actividades tanto profesionales como personales nos resultará en empleados mas productivos, que lleven a cabo sus labores sin

reniegos y apatías, que a fin de cuenta sacarán su trabajo adelante tanto por empeño para satisfacer sus motivos personales así como para lograr a la par los de la empresa.

Los directivos deben percatarse de que el medio forma parte del activo de la empresa y como tal deben valorarlo y prestarle la debida atención.

Una organización con una disciplina demasiado rígida, con demasiadas presiones al personal, solo obtendrá logros a corto plazo.

El clima organizacional existente puede ser un vínculo u obstáculo para el buen desempeño de la empresa, puede ser factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. En resumen, es la expresión personal de la "opinión" que los trabajadores o directivos se forman de la organización a la que pertenecen.

Ello incluye el sentimiento que el empleado se forma de su cercanía o distanciamiento con respecto a su jefe, colaboradores y compañeros de trabajo, que puede estar expresada en términos de autonomía, estructura, recompensa, consideración cordialidad y el apoyo y apertura, entre otras.

Como nos menciona María del Mar Silva González, "Se suele entender al Clima Organizacional como la suma de las satisfacciones y las insatisfacciones que los individuos experimentan en su grado de participación en una organización" (María del Mar Silva González)

María nos vuelve a mencionar en la primera parte de su definición parte de lo que podríamos llamar la esencia de las definiciones más importantes y resaltes que nos indican que el clima organizacional es ese sentimiento que los que laboran al interior de una organización manifiestan con respecto de esta, es la manera en que los individuos persisten a la empresa y de igual manera la forma en que dichos empleados se persisten a sí mismos dentro de la empresa, el grado de

acuerdo o desacuerdo que estos tengan hacia su lugar de trabajo, en aspectos tanto físicos como sociales y de convivencia, emntre otros, como lo especifica Maria del Mar, las satisfacciones e insatisfacciones que los que los individuos experimentan, estas persepsiones serán sin duda muy subjetivas, personalisimas en el caso de cada trabajador en específico de acuerdo a su manera de pensar, de persivir a la empresa, de persivirse dentro de esta y de estan de acuerdo o desacuerdo con ella, mas sin embargo, a la hora de llevar a cabo la evaluación de dicho clima, puede sin duda hacerse de manera muy objetiva y mediante la optención de datos que podrán ciertamente cuantificarse al momento de tenerse todos juntos y agrupados, para así llegar a un resultado que de acuerdoa una escala que mas adelante fijaremos nos dirá si el Clima Organizacional en nuestro caso particular de la Universidad Vasco de Quiroga es aceptable o talvez inaceptable, y dependiendo de que lado se encuentre sabremos tambien el nivel en su caso de la aceptabilidad, o cabe la posibilidad que de su inaceptabilidad, de cualquier forma se harán las aclaraciones y recomendaciones mas pertinentes para cada caso.

Otra definición en la de la cual podemos hechar mano para definir de forma clara el clima oranizacional es la siguiente:

Conjunto de percepciones globales (constructo personal y psicológico) que el individuo tiene de la organización, reflejo de la interacción entre ambos; lo importante es cómo percibe un sujeto su entorno, sin tener en cuenta cómo lo perciben otros; por tanto, es más una dimensión del individuo que de la organización. (Nicolás Seisdedos).

Nicolás en su definición nos aclara y define con exactitud lo que viene siendo el clima organizacional, y toca ese punto tan importante que debemos entender antes que nada que es la aclaración tan acertada que nos hace al mencionar la importancia que tiene dentro de una definición de clima organizacional que es la forma en que un sujeto percibe su entorno, para medir el clima organizacional en

cualquier institución, se debe estar consiente que no es una evaluación como cualquier otra para saber el nivel de desempeño de los empleados para que este sea conocido por los directivos, no es solo la evaluación al personal técnico, no es una prueba de aptitud ni mucho menos, para la correcta medición del clima organizacional debemos tener mas claro que nada que este nos lo hará saber el conocimiento de la percepción que cada uno de los empleados en el nivel jerárquico que se escoja tienen de la empresa en general, de sus compañeros, de los niveles superiores e inferiores, la percepción, opiniones y la forma en que cada uno de dichos empleados juzgue a la organización y su personal en general, es decir, para conocer el clima organizacional que en nuestro caso específico será de los docentes de la Facultad de Contaduría y Administración necesitamos saber que piensan y como se perciben entre si los colegas y compañeros de trabajo tanto unos de otros, como de la organización y el trato que esta tiene hacia estos, así como su grado de satisfacción o de insatisfacción que les produzca trabajar en dicha facultad, es decir, serán los mismos encuestados, el mismo personal de la institución objetos de nuestro estudio, serán los mismos docentes quienes nos dirán como es el clima organizacional en que laboran cada día, no seremos nosotros quienes diremos como es el clima, serán los encuestados quien nos den la respuesta, lo que llevaremos a cabo nosotros es la evaluación de sus respuestas y comentarios para entonces si descifrar y retroalimentarnos para conocer el clima sea bueno, malo o regular de dicha área dentro de nuestra institución Vasco de Quiroga.

La palabra clima tiene una raíz griega que significa pendiente o inclinación.

El clima organizacional es un componente multidimensional de elementos al igual que el clima atmosférico. El clima dentro de una organización también puede descomponerse en términos de estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modos de comunicación, estilo de liderazgo de la dirección, entre otros. Todos estos elementos se suman para formar un clima particular dotado de sus propias características que representa, en cierto modo, la personalidad de una

organización e influye en el comportamiento así como directamente en el desempeño de las personas en cuestión.

## **2.2. IMPORTANCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.**

Si nos referimos de forma general al clima organizacional, este reflejará los valores, actitudes, creencias y percepciones de los miembros, y debido a dicha naturaleza, se transforman a su vez, en elementos del clima, en factores de medición valla. Es por esto que se vuelve sumamente importante para un administrador el ser capaz de analizar, evaluar y diagnosticar el clima de su organización por varias razones, que pueden ser a reserva de que existan algunas más, las siguientes:

- 1.- Conocer, identificar y evaluar las fuentes que dentro de la organización crean conflicto, estrés, insatisfacción de los miembros con su entorno y el trabajo que realizan, aspectos que de no ser diagnosticados y tratados, nos abren la puerta al surgimiento de actitudes negativas por parte de los miembros hacia la organización.
- 2.- Iniciar y sostener un cambio, mediante la toma de recomendaciones y acciones que le indiquen a los administradores los puntos específicos sobre los cuales dirigir sus intervenciones y planes de mejora y corrección de lo que se podría llegar a llamar los puntos débiles del clima organizacional de una institución en específico.
- 3.- Seguir el desarrollo de su organización y de esta forma evitar los problemas que puedan llegar a surgir, así como verificar que las recomendaciones y acciones que se han puesto a cabo estén surtiendo resultados.

## 2.3 MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Al tratar de medir el clima organizacional lo que se intenta es captar la esencia, ambiente, orden y patrón de una organización o de una subunidad, es decir que tenemos ya sea la opción de evaluar y diagnosticar el clima ya sea de una empresa entera, de todos sus departamentos, o también existe la opción de escoger uno de esos departamentos o áreas, o sea una sub unidad y realizar el diagnóstico de su clima en específico, esta decisión dependerá en gran medida de el juicio del administrador y de los fines que busque alcanzar con su investigación y diagnóstico.

Esto debe implicar por tanto, solicitar a los miembros de la organización o del área específica sujeta al análisis sus opiniones con respecto a los diversos atributos y elementos de la organización, o de la subunidad designada.

El diagnóstico del clima organizacional suele efectuarse mediante la elaboración y aplicación de un cuestionario estructurado para encuesta, se debe elaborar dicho cuestionario enfocado específicamente en nuestro estudio particular, debe ser confiable y valido para nuestra investigación en particular.

Existen en la actualidad muchas controversias en torno a si se puede o no diagnosticar de modo significativo el clima organizacional al obtener percepciones de los miembros que constituyan una autentica y confiable descripción del clima de la organización que estemos evaluando. Muchos creen que las percepciones son realmente evaluaciones y que están influidas por los atributos personales de los miembros y lo satisfechos o descontentos que estos se estén con la organización.

Cuando se comprenden adecuadamente los problemas asociados con la medición del clima organizacional se tiene entonces la posibilidad de usar esta importante herramienta como apoyo para buscar la mejora de la organización.

Resulta importante para muchas organizaciones el medir su clima organizacional, pues dicha medición puede revelar importante información que a su vez puede

influir muy positivamente en los resultados. Una medición correcta en el clima organizacional y los resultados que esta arroje, pueden hacer la diferencia entre una empresa de alto desempeño y una empresa de bajo desempeño, y es que al descubrir puntos clave que influyen en la conducta, satisfacción y por ende el desempeño de los miembros de una organización, estos se pueden modificar y de esta manera lograr mejoras tanto en el personal como en los resultados que del trabajo de este reflejen.

## **2.4 TIPOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL**

Likert (1965) propone los siguientes tipos de clima que surgen de la interacción de tres tipos de variables que este mismo nos maneja y que son las variables causales, intermediarias y finales.

### **2.4.1 Autoritarismo Explotador**

En este tipo de clima la dirección no le tiene confianza a sus empleados, no cree que sea prudente dejarlos inmiscuirse en la toma de sus propias decisiones ya que no los creó capaces de tomarlas adecuadamente. La mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización, es decir, en los niveles directivos y ejecutivos de esta y se distribuyen de manera exclusivamente descendente, y en ningún caso hacia arriba. Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmósfera de miedo, de castigo, de amenazas, ocasionalmente de recompensas y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad, es decir no se llegará a avanzar lo suficiente durante el tiempo que un individuo dure trabajando en una organización de este tipo, como para que sus necesidades superiores como lo puede ser por ejemplo la autorrealización, se cumplan o tengan cabida dentro de este sistema organizativo.

Las pocas interacciones que llegan a existir entre los superiores y los subordinados se establecen con base en el miedo de estos hacia sus superiores y en la desconfianza de dichos superiores hacia sus subordinados.

En este tipo de clima, los procesos de control están fervientemente centralizados en los niveles superiores de la organización y muy difícilmente esta situación puede llegar a trascender y a suscitar un cambio en la misma.

Este tipo de clima presenta un ambiente estable y aleatorio en el que la comunicación de la dirección con sus empleados no existe más que en forma de directrices y de instrucciones específicas, es decir como lo habíamos mencionado anteriormente en nuestro presente trabajo, solo existe una información vertical y hacia abajo, es decir, de los mandos superiores hacia los mandos inferiores de la organización.

#### **2.4.2 Autoritarismo Paternalista**

En este tipo de clima la dirección tiene una confianza condescendiente y tolerable para con sus empleados, les da un mejor margen de decisión y confianza que el sistema anterior.

La mayor parte de las decisiones se toman en la cima al igual que en el clima anterior, mas sin embargo algunas se toman en los escalones inferiores.

Las recompensas y algunas veces los castigos son los métodos utilizados por excelencia para motivar a los trabajadores, si bien se les tolera y se les llega a tener cierto margen de acción, también en algunas ocasiones aunque no sea el método mas utilizado se les llega a castigar, es decir, no es un sistema o clima del todo solapador y está dispuesto a aplicar el poder de los mandos superiores para corregir posibles deficiencias en los mandos inferiores.

Las interacciones entre los superiores y los subordinados se establecen con condescendencia por parte de los superiores y con preocupación por parte de los subordinados. Aunque los procesos de control permanecen siempre centralizados en la cima, algunas veces se delegan a los niveles intermedios e inferiores, es un tipo de clima que no tiene problema en llegar a confiar en estos niveles. Puede desarrollarse una organización informal pero ésta no siempre reacciona a los fines formales de la organización. Bajo este tipo de clima, la dirección juega mucho con las necesidades sociales de sus empleados que tienen, sin embargo, la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable estructurado, se sienten parte de su grupo y sienten que la organización se interesa en estos, en su bienestar y sus necesidades.

### **2.4.3 Sistema Consultivo**

La dirección en el caso de este tipo de clima evoluciona dentro de un clima participativo que le llega a tener una confianza más importante a sus empleados. Aunque las políticas y las decisiones se toman generalmente en la cima, o sea en los niveles directivos, se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores de la organización.

La comunicación en este caso llega a ser más bien de tipo descendente. Las recompensas, los castigos ocasionales y cualquier otro método de este tipo se utilizan para motivar a los trabajadores; se trata también de satisfacer sus necesidades de prestigio y de estima, es decir, a diferencia de los climas anteriores, que solo se preocupan por necesidades que se encuentran en niveles más básicos y más bajos de la pirámide de Maslow, en este tipo de clima los directivos, la organización en sí, se preocupa también por necesidades más superiores que solamente las fisiológicas o de pertenencia, en este clima también se empiezan a tratar de cumplir necesidades de prestigio, el reconocimiento por parte de los demás hacia los trabajadores, y la necesidad tan importante de la Estima, dos factores muy importantes con las que vamos subiendo hacia los

---

niveles mas altos de las necesidades . Hay una cantidad moderada de interacción de tipo superior-subordinado, estos niveles se ponen en contacto e interactúan con más frecuencia, existe entre estos un alto grado de confianza. Los aspectos importantes del proceso de control se delegan de arriba hacia abajo con un sentimiento de responsabilidad en los niveles superiores e inferiores, se comparten las tareas y así mismo las responsabilidades que estas conllevan. Este tipo de clima presenta un ambiente bastante dinámico en la cual la administración se da bajo la forma de objetivos por alcanzar.

#### **2.4.4 Sistema Participativo en grupo**

Este clima es uno de los que mas podrían agradar en su conjunto a los trabajadores, a los empleados de la organización en todos sus niveles, aunque es difícil alcanzar este tipo de clima dentro de una empresa u organización, si es posible y cuando se logra nos podemos imaginar el grado de satisfacción que los empleados van a reflejar en caso de una evaluación del clima organizacional, nos podemos suponer de las buenas referencias sobre una organización de este tipo, y de la evaluación positiva resultante de medir este tipo de clima.

La dirección tiene plena confianza en sus empleados. Los procesos de toma de decisiones están dimensionados en toda la organización y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La comunicación no se hace solamente de manera vertical y ascendente, sino también de forma lateral, es decir entre los diversos departamentos de niveles iguales, así como entre los miembros de estos. Los empleados están motivados por la importancia que se les da en cuanto a su participación y la implicación de estos dentro de las actividades y procesos de la organización, así como por el establecimiento de objetivos de rendimiento, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos. Existe una relación de amistad y de confianza entre los superiores y los subordinados, se encuentran en contacto constante y se relacionan sin problema. Hay muchas responsabilidades acordadas en los niveles

---

de control con una implicación muy fuerte de los niveles inferiores. En este tipo de clima que se podría considerar de los mas ideales para lograr en los empleados el la consecución de sus necesidades mas elevadas, de lograr en estos una gran satisfacción a la hora de hacer su trabajo diariamente.

En este tipo de clima todos los empleados y todo el personal de la dirección forman un equipo de trabajo para alcanzar los fines y los objetivos de la organización que se establecen bajo la forma de planeación estratégica, no existe esa percepción de la dirección inalcanzable, hermética y cerrada que en otras organizaciones existe, aquí conviven cotidianamente y se expresan entre si sin problemas los diversos niveles de la organización.

## **2.5 Funciones del clima organizacional**

Se le pueden adjudicar al clima organizacional varios objetivos, ya que existen aspectos sobre los cuales el clima tiene una gran influencia, muchas veces muy directa, y puede este ser un medio importante sobre el cual se puede actuar para corregir desviaciones presentes en la organización y contribuir siempre a su mejoramiento, ya que después de llevar a cabo al evaluación de un clima organizacional es también muy importante recordar su el objetivo de dicha evaluación, y es tener conocimiento sobre la organización, sus miembros y las percepciones que estos tienen de la institución donde laboran día a día, así como de sus compañeros y de la forma en que se desarrollan las relaciones entre ellos. Dentro de los objetivos más importantes se encuentran los siguientes:

- **Desvinculación**

Este objetivo tiene como finalidad el hecho de lograr que un grupo que actúa de forma muy mecánica, que en ocasiones llega a pasar que no se sabe ni siquiera el objetivo que tienen sus funciones, por lo que se trata de lograr que dicho grupo de comprometa con sus tareas, que no laboren de forma desvinculada a los objetivos de la empresa, lograr que se comprometan con la tarea que están llevando a cabo y realicen de forma mas comprometida y por que no, llevarla a cabo y tomarla

como verdaderamente personal apegarse a sus tareas, compenetrarse y tomarlas no solo como un objetivo a cumplir por la empresa, sino como un objetivo propio tanto del individuo como del grupo del que forma parte.

- **Obstaculización**

Esta función del clima organizacional pretende cambiar la percepción, o sentimiento que algunos miembros de la organización pueden tener y que los hace sentir agobiados con deberes de rutina y muchas veces actividades que consideran inútiles, por lo que se trata de eliminar este sentimiento, poniendo énfasis en el ánimo de los trabajadores en la realización de su trabajo, que sepan por que su trabajo y sus actividades son importantes y tienen un objetivo específico, un fin importante para la organización.

- **Espíritu**

Es una dimensión de espíritu de trabajo, nos referimos con esto, al ánimo del miembro por desempeñar sus tareas diarias, si esta función esta siendo cumplida con cabalidad, nos traerá como resultado miembros que sienten que sus necesidades sociales se están atendiendo y al mismo tiempo están gozando del sentimiento de la tarea cumplida.

- **Intimidad**

Se pretende que los trabajadores gocen de relaciones sociales amistosas entre ellos, tanto con sus mismos compañeros de trabajo en el mismo nivel que estos, así como con sus superiores, y por que no también con sus inferiores dentro de la jerarquía organizacional. Esta es una dimensión de satisfacción de necesidades sociales, no necesariamente asociada a la realización de la tarea.

- Alejamiento

Se refiere a un comportamiento administrativo caracterizado como informal, es decir, que la comunicación entre superiores y subordinados es poco protocolaria, que las relaciones entre estos es llevada a cabo con soltura y confianza, existe una reducción de la distancia "emocional" entre el jefe y sus colaboradores.

- Énfasis en la producción

Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por supervisión estrecha, se supervisa a los miembros y las actividades que estos realizan, se mantiene una administración medianamente directiva, sensible a la retroalimentación, que busca el observar y estar cerca no solo en las actividades llevadas a cabo, sino también en los resultados obtenidos a lo largo de los periodos, con el objeto de localizar errores o desviaciones, para en un futuro corregirlos y evitar su reincidencia.

- Empuje

Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por esfuerzos para "hacer mover a la organización", y para motivar con el ejemplo. Los directivos no son autocráticos, cerrados, que pretendan exigir lo que no son capaces de hacer consigo mismos, es una opción favorable para los trabajadores, ya que de los directivos se observa un comportamiento igualmente responsable y positivo como el que exigen a sus subordinados.

- Consideración

Es cuando se pretende tratar a los empleados de forma humana y concientemente de sus capacidades, es decir, no ver a los miembros del equipo de trabajo como simples máquinas, o como personas distintas que solo existen para el fin de trabajar y ser utilizados por la empresa, sino que se piensa y se actúa en pro del trato digno de estos.

- Estructura

Las opiniones de los trabajadores acerca de las limitaciones que hay en el grupo, se refieren a cuántas reglas, reglamentos y procedimientos hay, es decir, en este fin del clima organizacional se pretende distinguir si en la organización se insiste en que se lleve a cabo u constante y monótono papeleo, o si por el contrario existe una atmósfera abierta e informal.

- Responsabilidad

El sentimiento de ser cada uno su propio jefe; no tener que estar consultando todas sus decisiones; cuando se tiene un trabajo que hacer, saber que es su trabajo y en consecuencia a esto, se puede esperar que cada miembro se haga responsable de sus funciones y responsabilidades, y a largo plazo se sabe un mejor beneficio para la organización y el cumplimiento de sus fines.

- Recompensa

El sentimiento de que a uno se le recompensa por hacer bien su trabajo, si bien como lo hemos mencionado en otro apartado del presente trabajo, no es el dinero el mejor motivador, y ocurre que muchas veces no es un medio que se recomienda usar constantemente para tratar de motivar o incentivar a los miembros, ya que se ha demostrado que no funciona de esta manera, y no se garantiza que al aumentar el sueldo o dar gran cantidad de bonos como premio de asistencia y de responsabilidad o productividad se valla a lograr el aumento de estos, ni que la satisfacción en el trabajo de los miembros aumente a causa de estas prácticas. Se debe ser cuidadoso al crear en la organización un sistema de reconocimientos y recompensas, poniendo énfasis en el reconocimiento positivo más bien que en las sanciones. Dentro de las organizaciones que estructuran bien sus programas de incentivos se percibe equidad en las políticas de paga y promoción.

dentro de la atmósfera del grupo de trabajo, es también muy relevante el énfasis en lo que quiere cada uno de dichos miembros, es decir, la permanencia de grupos sociales amistosos e informales dentro del lugar de



- **Riesgo** Cada organización es diferente y no puede pretenderse que los resultados de la medición del clima organizacional en una empresa sirvan de igual forma para otra empresa, así mismo no servirán en otra empresa las medidas tomadas en una empresa para corregir sus desviaciones con respecto al clima, cada organización tiene una individualidad que la distingue tanto en sus sistemas como en su clima, sus aciertos y desviaciones en este, es pues por esto que en algunas empresas se insiste en correr riesgos calculados para llegar a lograr sus objetivos, mas sin embargo, en otras ocurre lo contrario completamente, ya que los riesgos no son parte de la cotidianeidad de estas, por lo que es preferible no arriesgar en nada, además de que no es necesario, pero este tipo de situaciones depende del tipo de organización que estemos tratando, pudiéramos por ejemplo referirnos a una empresa que se dedica a la cosa financiera, una casa de bolsa podría ser, en cuyo caso el mismo giro de esta le incita y le exige el arriesgarse, en sus inversiones y en sus diversos movimientos financieros que ofrezca en sus portafolios de inversiones, en un caso como este la incitación al riesgo es obligatoria y persistente, a diferencia de otra organización como lo puede ser nuestro caso de estudio, la Universidad Vasco de Quiroga, una institución educativa, su fin es el de la enseñanza, la creación de agentes de cambio en beneficio de la sociedad, realmente el nivel de riesgo o el hecho de tener que orillarse a tomar este es casi nulo, no es una obligación persistente o imperiosa para los directivos a diario, podemos considerar este, al igual que otros varios objetivos del clima organizacional, como demasiado individuales para cada distinta organización, su grado de existencia dependerá de cada una de estas

- **Cordialidad** Es importante la existencia de un sentimiento general de camaradería que prevalezca dentro de la atmósfera del grupo de trabajo, es también muy relevante el énfasis en lo que quiere cada uno de dichos miembros, es decir, la permanencia de grupos sociales amistosos e informales dentro del lugar de

trabajo, siempre es más motivante un trabajo en el que los compañeros son más que eso, amigos, colegas que trabajan de la mano y se apoyan e interactúan entre sí, esto resulta más motivador en la práctica, que el solo hecho de tener un trabajo que aunque sea muy bien pagado no le permita a la persona más que aislarse y llenarse de compromisos sin tener la oportunidad de interactuar con compañeros, de formar lazos amistosos y una red social más que laboral en su trabajo, resulta siempre más motivante y acarrea mayor satisfacción laboral la primera opción, la de la amistad y las buenas relaciones dentro del trabajo.

- **Apoyo**

La ayuda percibida de los gerentes, así como por otros empleados del grupo, resulta de mucha ayuda para levantar la moral de los equipos de trabajo, de las diversas células dentro del lugar de labores, se debe hacer para lograr un buen clima organizacional, un gran énfasis en el apoyo mutuo, tanto desde arriba y desde abajo.

- **Normas**

La importancia percibida de metas implícitas y explícitas, y normas de desempeño; el énfasis en hacer un buen trabajo, de realizar sus labores como deben de ser hechas y cumpliendo con los lineamientos impuestos por la dirección; es muy importante dentro de una organización el estímulo que representan tanto las metas personales como las metas de grupo, pues dentro de la carrera por lograr la realización de dichas metas, tanto individualmente como en lo grupal surgen en los miembros una serie de reacciones que van desde el sentido de pertenencia a un equipo en este caso de trabajo, como la existencia de metas en la vida, de no sentirse vacíos, sino por el contrario tener un objetivo u objetivos que cumplir y que dan un significado a la existencia, esto puede muchas veces marcar la diferencia entre un equipo desmotivado y con un sentimiento de encontrarse sin rumbo, y un equipo que está lleno de gente con sentidos de satisfacción laboral y

que a diario lleva a cabo sus labores conscientemente y causándoles una gran satisfacción.

que se formalizan explícitamente las políticas de prácticas normales y las responsabilidades de cada puesto del organigrama, es decir, se tienen definidas muy clara las funciones que llevarán a cabo con normalidad

- **Conflicto**

Dentro de la organización puede ser importante que los jefes y colaboradores escuchen diferentes opiniones, es decir, que para tener una organización climáticamente sana los problemas deben salir a la luz y no permanecer escondidos o disimulados para guardar alguna apariencia, es importante afrontar preferentemente lo mas pronto posible cualquier problema que se suscite, será mas fácil resolverlo de esta forma y desde un principio de raíz, evitando a futuro posibles complicaciones que solo contribuyan al empeoramiento de la situación organizacional.

en el proceso de selección de los miembros de trabajo que formarán parte de la organización se pueden tomar en cuenta varios criterios que dependen del tipo de actividad que se va a realizar

- **Identidad**

El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo es uno de los mayores motivadores tanto en ámbitos laborales como ámbitos no laborales sino personales, en nuestro caso este es un aspecto de gran importancia que si se maneja correctamente en la organización traerá a consecuencia un espíritu de trabajo positivo, un aumento de la conformidad y un enriquecimiento y engrandecimiento del clima de trabajo.

Una organización, sin importar su objetivo o giro, puede tomar las medidas para la solución de los problemas que se presenten, ya sea que estos sean tratados en forma de

- **Conflicto e inconsecuencia**

El grado en que las políticas, procedimientos, normas de ejecución, e instrucciones son contradictorias o no se aplican uniformemente puede definir el que se suscite inconformidad por parte de varios miembros, lo que llevará a la provocación de conflictos y a consecuencia un inevitable empobrecimiento del respeto y credibilidad de la empresa que será percibido por los trabajadores, quienes sin duda a la hora de opinar en una medición del clima organizacional harán que el resultado de dicha medición sea menos positiva.

clima organizacional que a esta aqueje, ya sea de forma positiva o negativa.

## • Formalización del Clima Organizacional

El grado en que se formalizan explícitamente las políticas de prácticas normales y las responsabilidades de cada puesto del organigrama, es decir, se tienen definidas de manera muy clara las funciones que llevarán a cabo con normalidad los puestos y los miembros que los ocupan.

## • Adecuación de la planeación

Los miembros de la organización tiene una percepción de tantos aspectos dentro de la empresa, tal es el caso de la percepción que tienen sobre los planes y que tan adecuados son para lograr los objetivos del trabajo.

## • Selección basada en capacidad y desempeño

Cuando se está en el proceso de selección de los miembros de trabajo que formarán parte de la organización se pueden tomar en cuenta varios criterios que dependerán del personal encargado de dicha actividad, la selección basada en la capacidad y desempeño se refiere precisamente a esto, es el grado en que los criterios de selección se basan en la capacidad y el desempeño de los individuos, y no en cuestiones como la política de la empresa, la personalidad de los candidatos, o los grados académicos de estos.

## • Tolerancia a los errores

Una organización, sin importar su objetivo o giro, puede tomar las medidas para la solución de errores de dos formas, ya sea que estos sean tratados en forma de apoyo y de aprendizaje, es decir, que se tomen en cuenta y queden como parte del acervo organizacional para ser utilizados en un futuro como retroalimentación para evitar su reincidencia, o la otra manera de tomar los mismo, que es la de hacerlo de forma amenazante, de tomar una postura de solamente buscar culpables e imputar responsabilidades y en consecuencia castigos y amonestaciones. El camino que cada organización elija será responsabilidad de cada una de estas, pero sin duda alguna repercutirá en el clima organizacional que a esta aqueje, ya sea de forma positiva o negativa.

---

## 2.6 Características del Clima Organizacional

a cada una de estas dimensiones con ciertas propiedades de la organización, como lo son las siguientes:

Las características del sistema organizacional de cada empresa o institución de manera particular nos van a determinar un clima que solo se generará en dicha empresa, no será muy parecido ni mucho menos idéntico al de otra organización, aun cuando se dediquen a un rubro similar e incluso al mismo, como es el caso de nuestra Facultad de Contaduría y Administración a ser analizada en el presente trabajo, no sería lógico pensar que el Clima Organizacional resultante podría ser el mismo al de otra institución de enseñanza de nivel superior, sería hasta cierto punto ridículo pretender que los resultados de nuestra investigación de campo serán los mismo que una investigación similar realizada en otra universidad, por ejemplo iguales a un clima organizacional en la Universidad Latina de América (UNLA), o en la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo (UMSNH), es por ello que a lo largo de todo nuestro trabajo en su parte teórica hemos dejado bien claro que el Clima Organizacional resultante de nuestra investigación de campo en la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Vasco de Quiroga será expresa y muy particularmente aplicable para dicha institución, no es posible que en un futuro se pretenda adjudicar dicho clima a otra área dentro de la misma organización, ni mucho menos que este clima se quiera adjudicar a una institución educativa distinta.

Dichas características, desde antes de ser analizadas o descubiertas por nosotros, son ya existentes y están en este momento repercutiendo sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su comportamiento.

Y dicho comportamiento presentado por los miembros pertenecientes a las áreas analizadas tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización, como lo son la productividad, la satisfacción, la rotación y la adaptación.

Litwin y Stinger nos proponen la existencia de nueve dimensiones que a su parecer nos pueden llegar a explicar o justificar la existencia de un determinado

buen plan de recompensas y remuneraciones, como lo explicamos mas adelante

---

Clima dentro de la organización, y relacionan a cada una de estas dimensiones con ciertas propiedades de la organización, como lo son las siguientes:

### **2.6.1 Estructura**

Que es la percepción de cada uno de los miembros sobre las limitaciones a las que se tienen que enfrentar para llevar a cabo el desarrollo de su trabajo, tales como las reglas, los procedimientos o los tramites que tienen que llevar a cabo para lograr sus tareas diarias. La estructura la determinará la organización, dependiendo del sistema que desee adoptar, ya sea un sistema altamente burocrático, como suele suceder con frecuencia mas que nada en instituciones gubernamentales, debido a las estructuras que estos manejan, o si bien la organización se decide por un ambiente mas libre de trabajo, con estructuras menos rebuscadas, mas informal y mas in estructurado.

### **2.6.2 Responsabilidad (empowerment)**

Es el grado de autonomía que los miembros de la organización sienten en sus labores diarias dentro de la institución, el grado de libertad con el que pueden tomar decisiones en su trabajo. Será el grado en que la dirección, o cualquiera de sus mandos superiores responsables de su supervisión, la lleven a cabo de manera muy cerrada, estrechamente apegados a reglamentos rígidos, o por el contrario le dejen su espacio al trabajador, le propicien el sentimiento de creerse su propio jefe, de no estar siendo constantemente chequeado.

### **2.6.3 Recompensa**

Nos referimos con este aspecto a la percepción de cada uno de los empleados sobre lo buena o mala que resulta la remuneración, es decir, la recompensa por el trabajo bien realizado, es importante por parte de la empresa que se realice un buen plan de recompensas y remuneraciones, como lo explicamos mas adelante

dentro de un apartado distinto en nuestro trabajo teórico, cuando nos referimos a esta característica del Clima Organizacional, estamos haciendo alusión a la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

#### **2.6.4 Desafío**

En cada trabajo por distintos que sean unos de otros, existen una serie de retos que se le presentan día a día a la persona que lo lleva a cabo, en muchas ocasiones dichos retos son situaciones de riesgo controladas, y ya sea que estos retos traigan consigo una satisfacción laboral al trabajador que se siente orgulloso de superar las vicisitudes del día a día, o bien se puede dar el caso contrario en que estos retos le representan al trabajador un calvario con el que debe convivir diario y a la larga acaban con su salud, su vida, su familia y consigo mismo.

Esta característica del Clima Organizacional es sumamente importante, pues se refiere a la percepción de los miembros acerca de los desafíos que impone su trabajo, es por eso que será en gran medida importante la medida en que la organización promueva la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

#### **2.6.5 Relaciones**

Los empleados tendrán ciertas percepciones acerca de que tan buenas, que tan positivas o negativas son las relaciones existentes entre el personal de la organización, incluyéndose obviamente a sí mismos, y dichas relaciones pueden abarcar tanto las existentes entre pares, es decir, entre el personal de iguales departamentos, de niveles iguales en la institución, así como también las relaciones entre estos y los mandos superiores, es decir, las relaciones verticales, cabe destacar que si las relaciones mencionadas son gratas, nos ayudarán a la propiciación de un ambiente y un Clima sano, positivo para el desarrollo de los miembros en general.

### 2.6.6 Cooperación

Si bien existen organizaciones en las que las relaciones de ayuda entre directivos – subordinados es benéfica y cotidiana, también se da el caso de aquellas organizaciones en que dicha ayuda es más bien mínima o pudiera llegar a ser incluso nula, el desapego profesional y personal entre directivos y subordinados existe, no es que sea una regla de éxito la convivencia a diario y en todo momento de los superiores con sus subordinados, pero si bien no es regla ni fórmula garantizada para el éxito, no es tampoco un aliciente ni una práctica que funcione en todas las organizaciones, puede haber aquellas en que un apego más palpable y una percepción mayor por parte de los subordinados de que sus superiores les ayudan o simplemente les ponen los medios necesarios para no dificultarles las tareas, resulte en que ambas partes lleven a cabo de manera más eficiente sus labores, puede ser provechoso.

Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

### 2.6.7 Estándares

Los miembros dentro de una organización están consientes de los estándares, es decir, las normas de rendimiento que la empresa les impone para llevar a cabo la medición de su trabajo y su aporte a la institución, en algunas organizaciones, el énfasis en dichas normas de rendimiento puede no ser tan evidente o tan implícito, es decir, se puede presentar un ambiente más relajado en cuanto a los estándares se refiere, pueden ser más bajos o simplemente no ser tomados en cuenta tan rigurosamente, por el contrario en otras organizaciones, como nos pudiéramos imaginar por ejemplo una empresa dedicada a la elaboración de productos farmacéuticos, los estándares y normas para medir estos, deberán ser sin duda bastante rigurosos, debido al peso que tendrán a la hora de sacar sus productos al

mercado y tener que cumplir con las exigencias que en un rubro como este los consumidores demandan. Dicha percepción sin duda influirá en el desempeño de los trabajadores de una u otra institución, y el rigor con que se impongan los estándares dependerá de la dirección y de los niveles de rendimiento y de buen desempeño del trabajo que considere necesarios para su empresa.

Es importante que estos factores sean conocidos en sus niveles de que tan

### **2.6.8 Conflictos**

Cuando se presentan opiniones discrepantes entre miembros ya sean pares o entre estos y sus superiores, se da la aparición del conflicto, una organización sana no es aquella en la que no se presenten conflictos, ya que estos son inherentes a las relaciones humanas, y mas si hablamos de un lugar de trabajo donde existe un grados de precisión por cumplir las metas organizacionales y a la vez cada miembro quiere cumplir sus metas personales, por lo que es utópico pensar en una organización donde los problemas y los conflictos son inexistentes, sería una falacia imaginar algo así, mas sin embargo, una organización sana, que puede encaminarse a un Clima Organizacional positivo, es aquella donde si n duda se presentan discrepancias entre las formas de pensar de sus miembros, sin embargo, estas diferencias son reconocidas y aceptadas como la existencia de un conflicto y en consecuencia son tratadas, y las acciones se encaminan a la solución de estas de la manera mas armoniosa para la organización y para cada uno de sus miembros.

En una organización sana dichas discrepancias serán aceptadas con rapidez y no se temerá el enfrentarlas, encararlas en lugar de darles la vuelta, y solucionarlas tan pronto surja.

### **2.6.9 Identidad**

Es una característica grandemente importante del Clima Organizacional, pudiéramos casi aseverar que es de las más importantes e influenciadotas para

determinar el comportamiento de los miembros al interior de la organización donde laboran, nos referimos al sentimiento de pertenencia a la organización, al hecho de que una persona "se ponga la camiseta" de la empresa donde labora, es un elemento sin duda importante y valioso dentro del grupo de trabajo.

En general es el sentimiento de los miembros de compartir sus objetivos personales con los de la organización.

Es importante que estos factores sean conocidos en sus niveles de que tan positivos o que tan negativos puedan ser, si son del conocimiento de quienes toman las decisiones de la organización, entonces les facilitará la toma de estas, conocer lo que los miembros piensan de aquel lugar donde laboran día a día, es importante para reconocer lo que se puede y lo que no se puede mejorar dentro de una empresa, siempre será positivo realizar mejoras en la moral y el perfeccionamiento de la situación en que los miembros laboran, siempre con el afán de hacer que estos nos den mejores resultados y hacer mas prácticas las decisiones de la dirección.

probaremos a lo largo de la investigación de campo, por lo pronto nos limitaremos a definir dicho concepto, plasmar su importancia dentro de toda organización y describirlo a fondo.

Como bien nos menciona Leon C. Megginson de la University of South Alabama, la administración es el "Proceso de transferir significado en forma de ideas de una persona a otra" y nos aclara el mismo Leon que el verdadero intercambio de significado en una conversación no es solamente a través de las palabras, podemos aclarar que el lenguaje corporal a la hora de transmitir un mensaje, es un fuerte elemento de comunicación que respalda nuestras palabras y dice mucho de quien se expresa, en ocasiones las personas dicen mas con su expresión corporal y ademanes, que con sus palabras.

Nos menciona Donald C. Mosley que "la comunicación es la cadena de entendimiento que enlaza a los miembros de varias unidades de una organización en diferentes niveles y áreas".

Dentro de cualquier organización debe atenderse la importancia de la comunicación entre los diversos niveles y departamentos, dentro de nuestra investigación de campo verificaremos que percepción tienen los encuestados

# CAPITULO III

## 3. DEFINICION DE VARIABLES

### 3.1 COMUNICACIÓN

#### 3.1.1 QUE ES LA COMUNICACIÓN

Anteriormente no se le daba un crédito importante a la comunicación dentro de las organizaciones, no fue sino hasta finales de los años 40's y principios de los 50's que el término comunicación comenzó a formar parte importante del vocabulario de la administración. Primero que nada debemos aclarar que la comunicación no es mas que un instrumento de la administración para realizar objetivos, y no debe considerarse como un fin en si mismo, dentro de nuestro análisis del clima organizacional nos daremos a la tarea de evaluar esta parte importante del mismo, y de antemano podemos percibir que el clima de la facultad sujeta a evaluación inspira a simple vista un factor de comunicación importante que se percibe como positivo, pero esto lo comprobaremos a lo largo de la investigación de campo, por lo pronto nos limitaremos a definir dicho concepto, plasmar su importancia dentro de toda organización y describirlo a fondo.

Como bien nos menciona Leon C. Megginson de la University of South Alabama, la administración es el "Proceso de transferir significado en forma de ideas de una persona a otra" y nos aclara el mismo Leon que el verdadero intercambio de significado en una conversación no es solamente a través de las palabras, podemos aclarar que el lenguaje corporal a la hora de transmitir un mensaje, es un fuerte elemento de comunicación que respalda nuestras palabras y dice mucho de quien se expresa, en ocasiones las personas dicen mas con su expresión corporal y ademanes, que con sus palabras.

Nos menciona Donald C. Mosley que "la comunicación es la cadena de entendimiento que enlaza a los miembros de varias unidades de una organización en diferentes niveles y áreas".

Dentro de cualquier organización debe atenderse la importancia de la comunicación entre los diversos niveles y departamentos, dentro de nuestra investigación de campo verificaremos que percepción tienen los encuestados

---

sujetos de nuestro estudio acerca de la comunicación entre los mismos, como dijimos antes, se tiene la percepción a simple vista de que existen buenos canales de comunicación, sin embargo es aventurado predisponernos y dar por hecho esta afirmación, es por eso que sabremos de boca de cada miembro de nuestro estudio la verdadera percepción y situación que se vive a diario con respecto de la comunicación.

### **3.1.2 PAPEL DE LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES**

La comunicación es aceptada como una función importante de la administración de una organización, y nos afirma Paul H. Pietri, Jr. Que “la habilidad de comunicar” es la cualidad esencial de un ejecutivo para la promoción a niveles superiores.

Dentro del libro Administración, Conceptos y Aplicaciones, Leon G. Megginson nos muestra que los gerentes y mandos directivos pasan el 80% de su tiempo comunicándose y del 57% al 89% de esta comunicación es de manera verbal, podríamos entonces imaginarnos que los directivos de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Vasco de Quiroga deberán poseer dicha facilidad de palabra y de comunicación, de ser así podremos entonces afirmar que los estudios de Paul H. Pietri son correctos al afirmar que es esta una habilidad inherente a los directivos de las organizaciones, pero esto lo sabremos después de realizado el caso práctico de nuestra investigación.

### **3.1.3 TIPOS DE COMUNICACIÓN FORMAL**

Los canales de la comunicación formal están dictados directamente por la organización, o bien, están prescritos por algunos otros medios formales, dentro de la Universidad Vasco de Quiroga se percibe un ambiente y un clima de formalidad en cuanto a los canales de comunicación se refiere, pero verificaremos dicho aspecto más adelante dentro de la investigación de campo, consistente en una encuesta a los diversos miembros. Los tipos de comunicación formal son básicamente cuatro, hacia arriba, hacia abajo, lateral o diagonalmente. (Leon G. Megginson, 1998)

### **3.1.3.1 COMUNICACIÓN HACIA ABAJO**

Esta sigue la cadena formal de mando de la organización de arriba hacia abajo, refleja las relaciones de autoridad – responsabilidad mostrada en el organigrama.

Este tipo de información es utilizada en casos como la información relacionada con las políticas, reglas, procedimientos, objetivos y otros tipos de planes.

Los mensajes hacia abajo, pueden ser tanto escritos como verbales, pudiendo usarse los memorándums, reportes, conferencias, juntas y discursos.

### **3.1.3.2 COMUNICACIÓN HACIA ARRIBA**

Este tipo de comunicación por lo general toma la forma de reportes de progreso o desempeño, y también puede usarse mediante solicitudes de recursos.

Ejemplos de políticas que usan la comunicación hacia arriba, son la política de “puertas abiertas”, sistemas de quejas y encuestas de actitud. Dentro de nuestra investigación nos daremos a la tarea de indagar si es que existe, que sistema de comunicación hacia arriba es usado, para qué, y con qué frecuencia.

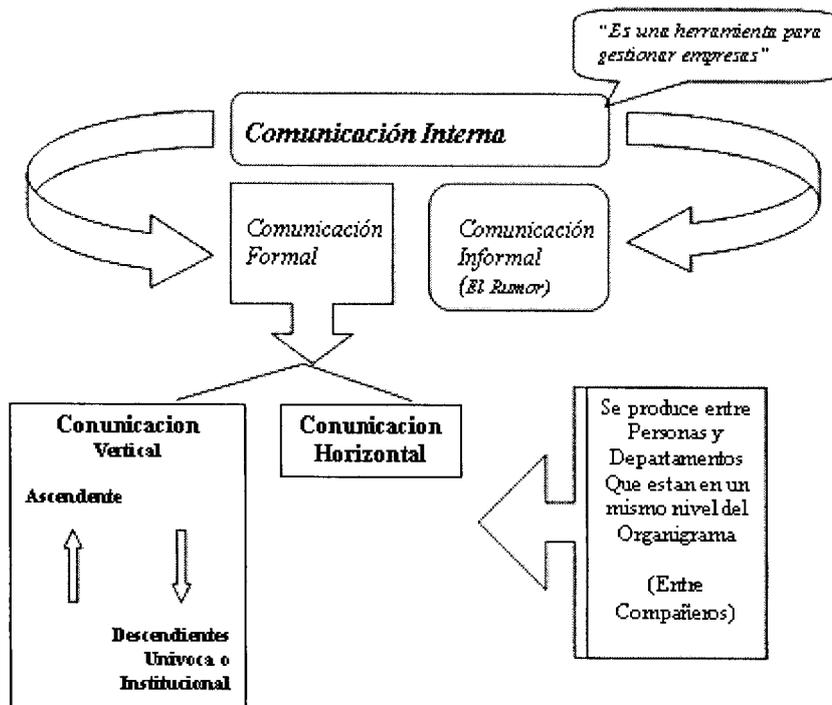
### **3.1.3.2 COMUNICACIÓN LATERAL U HORIZONTAL**

Este sistema de comunicación es muy recurrente, ya que incluye la comunicación entre compañeros del mismo grupo de trabajo y la comunicación que ocurre entre los departamentos del mismo nivel organizacional.

### **3.1.3.2 COMUNICACIÓN DIAGONAL**

Este tipo de comunicación es la que atraviesa de forma diagonal a la cadena de mando de una organización, es frecuentemente resultado de las relaciones departamentales de línea y staff.

Cuadro 1. Tipos de Comunicación



<http://comunicacionhumanaruz.blogspot.com/2009/01/tipos-de-comunicacion.html>

### 3.1.4 PROCESO DE LA COMUNICACIÓN INTERPERSONAL

Dentro de una organización, quienes se comunican son las personas, no la misma organización, es por eso que debemos entender la importancia del proceso de comunicación entre los diversos miembros, para poder saber por qué es que muchas veces esta fracasa, y de esta manera intentar buscar una solución y sugerir una manera de mejorar su efectividad.

Dentro del modelo de comunicación interpersonal existen 6 elementos importantes que interactúan y tienen su lugar cuando sucede la comunicación entre dos o más miembros de la organización, tales como:

- La **Fuente** del mensaje de comunicación

Esta es la primera parte del proceso de comunicación y es quien controla el mensaje que será enviado, y en ocasiones también el canal por el cual pasa el mensaje.

- La **Codificación** del mensaje

Consiste en transmitir el símbolo ya sea verbal o no verbal que sea capaz de transferir significado, como las palabras, orales o escritas, los ademanes o acciones. Debe ponerse especial cuidado en evitar transmitir con las acciones algo diferente a lo que nuestras palabras quieren decir.

- La **Trasmisión** del mensaje

Es cuando el comunicador selecciona el medio o canal de transmisión, la comunicación oral puede transmitirse por muchos canales, en persona, por teléfono, video, etc.

Una de las decisiones importantes de la fuente es el escoger el canal correcto de transmisión que usará para su mensaje.

- La **Recepción** del mensaje

La persona a quien se dirige el mensaje lo hará mediante los cinco sentidos, la plena transmisión no ocurre a menos que la parte receptora reciba realmente el mensaje.

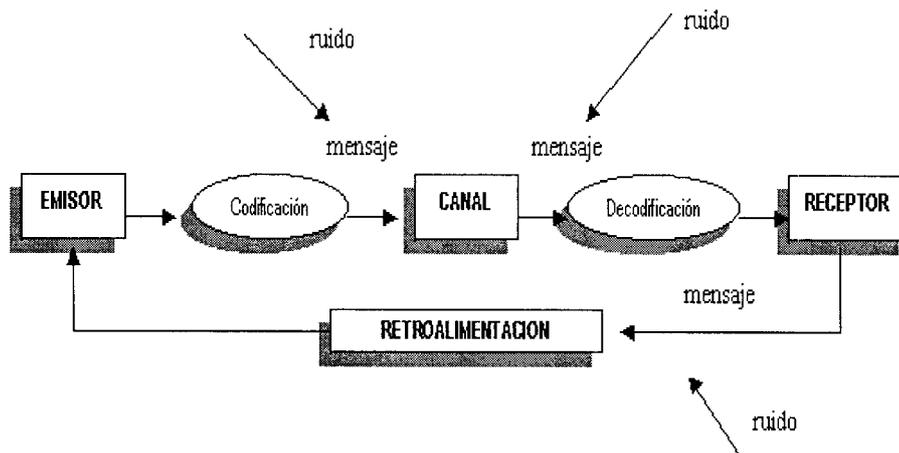
- La **Decodificación** del mensaje

Implica dar significado a los símbolos que obtiene el receptor, quien busca una traducción a estos. Siempre existe la posibilidad de que el receptor codifique de manera muy diferente a la esperada el mensaje enviado por la fuente.

- La **Retroalimentación**

Cuando el mensaje fue transmitido y recibido, el receptor puede enviar un mensaje de respuesta, así la comunicación es un proceso continuo que nunca termina, a esta respuesta se le llama retroalimentación, no es hasta que se recibe la respuesta al mensaje enviado cuando se sabrá si efectivamente se recibió de manera adecuada dicho mensaje.

Tabla 2. Diagrama del Proceso de la Comunicación

**DIAGRAMA DEL PROCESO DE LA COMUNICACIÓN.**

<http://citla.files.wordpress.com/2007/11/diagrama.gif>

**3.1.5 COMUNICACIÓN INFORMAL**

Si bien dentro de las organizaciones existen los canales formales de comunicación, también existe la comunicación informal, que a diferencia de la otra, no está dada por escrito ni prediseñada por la organización, sino que se da de manera espontánea y clandestina, sin embargo forma parte importante dentro de la organización, y sirve para variados propósitos, como el hecho de satisfacer las necesidades personales de relacionarse con los otros, contrarrestar el aburrimiento o la monotonía, influir en los otros, y también es importante pues puede ser una fuente para informar sobre aspectos que no hayan sido proporcionados por los demás canales formales.

El tipo más conocido de la información informal es la “vía clandestina” (o fábrica de rumores), cuyos canales son torcidos, enredados y difíciles de seguir, sin embargo en la práctica dentro de la organización pueden funcionar de manera efectiva, rápida y selectiva. Estos canales y este tipo de información no pueden eliminarse, lo que hace a la comunicación informal un tipo de comunicación inevitable.

### **3.1.6 COMUNICACIÓN NO VERBAL**

Esta puede incluso cancelar la información verbal, incluye las expresiones faciales, la ropa, postura, tono, voz, el movimiento del cuerpo, etc. Los mensajes no verbales no se pueden disfrazar o controlar tan fácilmente como los verbales. En consecuencia los mensajes no verbales a menudo contradicen a los mensajes verbales. (Leon C. Megginson, 1998)

Dentro de toda organización, todo mal manejo de la información puede resultar en problemas de todo tipo de magnitudes, dentro de Universidad Vasco de Quiroga este es el mismo caso, no importando la facultad de que se trate, si un director de carrera no tiene una comunicación correcta con sus asistentes como sus secretarias, esto puede resultar en problemas de malos entendidos, falta de información sobre juntas con rectores y demás personal importante, en fin, se generaría un descontrol que significaría repercusiones tan leves como la pérdida de una junta o de un dato importante, hasta un problema grave a raíz de la falta de información de un evento importante que podría ocasionar el poner en peligro tanto de una secretaria, como de un director, y demás personal dentro de la facultad.

Es por eso que nos aseguraremos dentro de nuestro estudio de que existe una comunicación correcta y precisa dentro del personal de la facultad de Contabilidad y Administración de la Universidad Vasco de Quiroga, Campus Santa María, de lo contrario si dentro de nuestro estudio de campo consistente en una encuesta al personal, hallásemos que la comunicación entre este no es la más adecuada y que dentro de los datos vertidos en dichas encuestas observamos que el personal mismo es quien nos indica que existe una mala comunicación y si ya han existido problemas a raíz de este hecho, entonces nos daremos a la tarea de proponer medidas basadas en los elementos de la comunicación, que ayuden a mejorar dicha situación y de esta manera apoyar al propósito de nuestro presente trabajo que es el de tomar parte como un trabajo de propuesta de mejora en las posibles deficiencias dentro del clima organizacional de la Facultad de Contabilidad y Administración de la Universidad Vasco de Quiroga, Campus Santa María.

### **3.2 GRUPOS**

Dentro de un empleo y dentro de la sociedad en general, las necesidades sociales se encuentran entre las motivaciones mas poderosas para las personas, si bien nos lo ha mencionado Abraham Maslow en su piramide de las necesidades. En el caso de las organizaciones, incluida nuestra observada Universidad Vasco de Quiroga Campus Santa Maria, las personas que conformas dichas organizaciones se comportan no como maquinas o robots, sino como miembros de grupos y este hecho influye fuertemente en cuando a sus actitudes hacia la organización y hacia su mismo trabajo, es importante para una administración adecuada dentro de la organización, trabajar apoyandose en la existencia de los grupos, hay que recordar que es altamente influyente el medio en que nos desarrollamos y las personas con las que convivimos, por lo que la administración puede apoyarse en los grupos establecidos formal o informalmente dentro de la organización ya que a convencer a un lider de dichos grupos o la la mayoría de sus miebros sobre algun punto de vista o sobre alguna idea en si misma de razones importantes para la empresa, convenciendoa dicho lider o a la mayoría del grupo, la otra parte esta convencida practicamente a aceptar una nueva política, un nuevo metodo, una modificación a algún reglamento, etc.

Primeramente debemos comprender la razón de dicha conformación de los grupos, y posteriormente ahondar mas dentro del tema y de esta forma comprender desde el principio el porque de la importancia y de la existencia de los grupos dentro del lugar de trabajao, independientemente de la razón de existir de la organización, y mas delante incluiremos los resultados de este tema dentro de la investigación de campo, al conocer la opinión de los miembros de la Facultad de Contabilidad y Administración de la Universidad Vasco de Quiroga, Campus Santa María, con respecto al tema de los grupos dentro de su lugar de trabajo.

#### **3.2.1 POR QUÉ SE FORMAN LOS GRUPOS**

Existen varias razones que dan lugar a la formación y desarrollo de grupos dentro de las organizaciones, algunas de ellas son razones meramente relacionadas con el trabajo a realizar, pero otras tienen que ver con la necesidad de todo hombre

---

que desde el inicio de sus tiempos ha tenido la imperiosa necesidad de relacionarse, de unirse con otras personas y grupos de personas para llevar a cabo sus propósitos y ser partícipe de una sociedad y de una comunidad, tiene que ver también con las necesidades fisiológicas que varios estudiosos nos han presentado como es el caso de Maslow con su pirámide de las necesidades del hombre, dentro de las cuales una de las más importantes es esta, la de la pertenencia a un grupo social, y es que, ¿Qué hombre está exento de la necesidad de convivir y hacer a los otros partícipes de su vida y a la vez este ser partícipe de la vida de estos otros?, ninguno, estaríamos hablando de un caso utópico si quisieramos tan solo imaginar la existencia de un hombre exento de una necesidad de afecto, de aceptación y pertenencia dentro de una sociedad, es necesario convivir y ser parte de un grupo, para de esta manera cumplir los objetivos tanto personales y a la vez los objetivos del grupo mismo, esté dicho grupo dentro o no, de una organización.

Algunas de las razones más importantes por las que se lleva a cabo la formación de grupos son las siguientes:

- *COMPAÑERISMO*, Una de las necesidades más fuertes del hombre según los sociólogos y los extensos estudios de estos, es el compañerismo, la necesidad de relacionarse con las demás personas, y este tipo de relaciones en el lugar de trabajo no es la excepción. Dentro de una organización, para los directivos un empleado puede ser un número más, o una pieza más dentro de la organización, sin embargo, para sus amigos y su equipo de trabajo, este es un individuo y una persona, más que solo una pieza dentro del engrane de la organización, como es normal, dentro de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Vasco de Quiroga Campus Santa María, y en general en todas las carreras que esta comprende, la formación de grupos por parte de docentes y directivos es en muchas ocasiones inherente a la labor que estos desempeñan, ya sea en la preparación de programas de trabajo generales, o en la organización de

semanas académicas, los docentes y directivos se relacionan y conviven entre sí para lograr objetivos planteados y verificar su correcta realización. Las investigaciones han revelado que los individuos que dentro de su lugar de trabajo no tienen oportunidad de relacionarse con sus demás colegas y compañeros, encuentran su trabajo tedioso e insatisfactorio y este sentimiento se refleja a menudo en la baja de productividad, es por eso que indagaremos en nuestra investigación sobre los grupos de trabajo al interior de nuestro universo de análisis.

- *IDENTIFICACIÓN*, Los empleados dentro de una organización, cualquiera que esta sea, no solo buscan amigos simplemente, sino que buscan *pertenecer*, aunque la diferencia es muy sutil, pero la realidad es que la experiencia compartida con los colegas inmediatos es una de las mayores fuentes de satisfacción en el empleo.

Varios estudios indican que los grupos pequeños tienen generalmente un mejor espíritu de trabajo, no aislar a los miembros de una oficina es una buena herramienta para fomentar la buena formación de grupos y por ende aumentar la satisfacción y productividad laboral.

- *COMPREENCIÓN DE LOS AMIGOS*, Dentro del lugar de trabajo, es sumamente fácil conseguir un alto nivel de estrés e irritabilidad, es por eso que los individuos buscamos personas que se encuentren en situaciones análogas a las nuestras día a día, pues de esta forma tendremos alguien con quien desahogar nuestros padecimientos, es de lo menos recomendable el sistema de consejerías por parte de personal externo a la organización, ya que no es sino con los mismos compañeros (pares) de trabajo que se encuentran en igualdad de circunstancias, que podemos llegar a entendernos adecuadamente, y no con una persona en su totalidad ajena a la organización.
- *GUIA DE LA CONDUCTA ACEPTABLE*, Como individuos en el lugar de trabajo, no sabemos de que manera actuar ante una situación nueva para nosotros, es por eso que los nuevos compañeros siguen el comportamiento

de sus pares dentro de la organización como si fuera una guía a seguir de nuestro comportamiento personal, ya que tanto no se desea quebrantar las reglas más importantes, pero tampoco se quieren seguir las reglas restrictivas que nadie más sigue. Se quiere saber qué es lo correcto, que se debe y que no se debe hacer, el grupo llena un espacio importante al dar una guía del comportamiento aceptable y correcto, no lo correcto de acuerdo con las políticas y seguirlas estrictamente, sino lo correcto, lo que para la organización y el grupo es verdaderamente aceptable.

- *PARTICIPACIÓN DE VARIOS GRUPOS*, Por lo general una sola persona puede pertenecer a varios grupos dentro de la organización, dentro de nuestro caso en particular de la Facultad de Contaduría y Administración de la UVAQ, podríamos mencionar al Director de la carrera de administración, que forma parte del grupo de profesores y convive con ellos a diario, ya que se dedica además de Director, a la docencia, por otro lado es parte del grupo de directores de las carreras dentro de la universidad, por lo que se acopla y convive con estos en las reuniones que mantienen entre directores.

### **3.2.2 COMO SE FORMAN LOS GRUPOS DE TRABAJO**

Los grupos de trabajo muchas veces están predestinados desde la construcción de los espacios donde se llevarán a cabo las labores de la organización, es desde este momento que los planos nos dirán con quien convivirá cada individuo de la empresa, de cualquier forma, la administración determina donde trabajarán los empleados, con quien tendrán que relacionarse, así como las condiciones de trabajo. Los individuos que quedan como vecinos en oficinas o cubículos, empiezan a conocerse y se forman amistades y solidaridad, aunque al principio, cuando un nuevo grupo se ve reunido por el trazado del lugar de trabajo y la localización, habrá un periodo de bastante torpeza antes de que se logre armonizar adecuadamente las personas y sus labores.

Dentro de cualquier grupo, existirá quien tome un liderazgo de este, aquella persona que se encontrará en una posición favorable y que es seguido por los demás miembros del grupo, este puede ser un líder informal y contribuirá a la capacidad del grupo para sobrevivir en su ambiente. (George Strauss, 1981)

### **3.3 COMPENSACIÓN**

Como nos mencionan Wayne y Robert; la compensación es el total de todas las gratificaciones que se proporcionan a los empleados a cambio de sus servicios.

Esta se puede encontrar en cualquiera de sus tres variantes que son:

#### **C. Económica Directa**

Es el pago que una persona recibe en forma de sueldos, salarios, bonos y comisiones.

Es importante definir desde un principio la compensación directa que se determinará a cada uno de los empleados de una organización, tomando en cuenta su puesto, estatus, funciones e importancia del mismo, ya que de esta definición dependerá también de forma directa todas aquellas prestaciones que acarrea, ya que a una compensación directa corresponden una variante de compensaciones indirectas que dependerán en monto y forma de la cantidad original de la compensación directa, ya sea de acuerdo con los lineamientos internos de cada organización sin que sean estos menores a los establecidos por la ley vigente, es por eso que existen varios métodos para determinar dicha compensación, siguiendo estrictos lineamientos que nos permitan dar como empresa por un lado una compensación que podamos sacar adelante sin menoscabar los recursos de la institución y por el lado del empleado debe ser una compensación digna que le permita sentirse valorado en su persona, su trabajo y sus capacidades y funciones, ya que como se ha mencionado previamente una compensación bien o mal establecida hará reflejar en gran medida el buen o mal

desempeño del recurso humano, pues es este un factor de gran importancia, que si bien no sea en muchos casos el más importante si es imperioso tomarlo en cuenta con la debida importancia que se merece.

### C. Económica Indirecta

Se refieren más que nada a las prestaciones, en líneas posteriores se amplía este concepto dada su diversidad, todas las gratificaciones económicas que no están incluidas en la compensación directa. Estas van generalmente en proporción a la compensación principal y son de gran beneficio para el empleado, le proporcionan muchas veces gran seguridad dentro de su trabajo.

### C. No Económica

Esta no tiene que ver con un pago en efectivo ni en especie, no está siempre dentro de los recursos del patrón el otorgarlos o no, son mas bien de índole personal y subjetiva, es la satisfacción que una persona recibe del puesto o el ambiente psicológico y/o físico, donde el trabajo se lleva a cabo, si bien no depende completamente del patrón el otorgar dicha compensación, si puede este ser el facilitador de las condiciones para que este se cumpla.

Existe sin embargo una gran diferencia entre lo que es un sueldo y lo que se representa el salario, si bien ambos se refieren a la retribución que percibe una persona a cambio de un servicio que ha prestado con su trabajo, de forma más concisa y llana; "La remuneración por su actividad productiva, intelectual y manual". (Agustín Reyes Ponce, Sueldos y Salarios, 1990, pg. 239)

Las compensaciones pues, se pueden presentar en forma de salario o sueldo, el primero tiene su origen etimológico de la palabra "sal", haciendo alusión el hecho histórico de que alguna vez se pagó con ella, el sueldo en cambio proviene de la palabra "Sólidus" que es la moneda de oro de peso cabal.

### **3.4 PRESTACIONES A LOS EMPLEADOS**

#### **3.4.1 PROGRAMAS DE PRESTACIONES A LOS EMPLEADOS**

Las prestaciones que se otorgan a los empleados al interior de una organización, significan una forma indirecta de compensación que se propone mejorar la calidad de las condiciones de trabajo y en general las condiciones de vida del empleado. Las prestaciones representan aproximadamente el 40% del total de la nómina de una organización. A cambio la organización espera de los empleados un buen desempeño, que la apoyen que sean verdaderamente productivos en las actividades que les requiere su puesto. Si bien las prestaciones alguna vez fueron consideradas como un regalo por parte de la empresa hacia los empleados, hoy en día son vistas como privilegios a los que todo empleado tiene derecho, y es que si bien son motivadoras e incentivan un adecuado nivel de cumplimiento con el trabajo de cada empleado y están estipuladas en la ley vigente de nuestro país, muchas veces las organizaciones adhieren al paquete de prestaciones algunas extras que aunque no estén en ley, son estipuladas en el contrato (colectivo de trabajo) producto de las negociaciones de la organización con algunos grupos de representantes de los empleados, ya sean sindicatos o comités, y en otras ocasiones pueden deberse también a una decisión unilateral de implementar prestaciones extras a las de ley dentro de los contratos para atraer y retener a su personal, y es que en la actualidad los niveles de competencia de los diferentes rubros es cada día más versátil y más competitivo, por lo que una organización tiene que saber cuándo ceder ante las peticiones y demandas de quienes al interior de estas laboran.

Si bien puede llegar a ser complejo el administrar este aspecto de las prestaciones de la organización, existen en la actualidad métodos y programas variados para llevar a cabo un control y manejo preciso de los controles internos de prestaciones de una organización, los cuales también ayudan a disminuir los costos de su manejo y le permiten en dado caso tener una flexibilidad con su modificación o adaptación a un cambio.

### **3.4.2 REQUERIMIENTOS PARA UN BUEN PROGRAMA DE PRESTACIONES**

Con frecuencia se llega a otorgar una prestación específica dentro de la organización, porque otra empresa lo hace, porque un nivel directivo o de autoridad así lo decide o porque el sindicato presiona. Sin embargo se debe tener especial cuidado de las prestaciones que diferentes a las de ley se apliquen al interior de una organización para garantizar que efectivamente este contribuyendo al desarrollo, motivación y mejoramiento del desempeño del recurso humano, ya que de no ser así, este representará una aplicación de recursos mal canalizados y desaprovechados por la organización. Deben atenderse algunas consideraciones básicas, como los son:

- Establecimiento de objetivos específicos. Estos dependerán de variedad de factores como los es el tamaño de la empresa, su localización, el nivel de sindicalización y de rentabilidad, así como los patrones de la industria.  
La mayoría de los programas de prestaciones tienen una variedad de objetivos centrales, como los son el aumento de la satisfacción laboral del empleado, satisfacer las necesidades tanto de salud como de seguridad del personal, atraer y motivar a los empleados hacia la organización, disminuir la rotación de personal y conservar una posición competitiva favorable de la organización.
- Permitir los aportes de los empleados. Antes de introducir cualquier nueva prestaciones dentro del paquete ya existente, hay que determinar su necesidad mediante consultas a los empleados para fijar en que medida es o no viable la implantación de esta. Se deben aplicar encuestas de opinión para saber los comentarios de los empleados. Permitir que estos se involucren en cierta medida en la conformación del programa de prestaciones le puede permitir a la administración que se está moviendo en una dirección satisfactoria para las necesidades de los empleados.
- Proporcionar flexibilidad. Para adaptarse cada día más a las necesidades personales de los empleados, en la actualidad se están implementando los planes de prestaciones flexibles, en los cuales se les da a los empleados de

manera muy individualizada la oportunidad de elegir de entre las opciones de prestaciones, las que a cada uno más le beneficien y satisfagan mejor sus necesidades. También impiden que quienes no necesitan ciertas prestaciones las desaprovechen y se convierta en gasto innecesario para la organización. Se puede observar en la práctica que los empleados tienen la opción tanto de elegir muchas veces en que institución bancaria prefieren que les sea depositado su sueldo así como el elegir el manejo que consideren el más adecuado para sus fondos de ahorro y de pensión.

- Comunicar la información de las prestaciones a los empleados. La verdadera medición del éxito de un programa de prestaciones es el grado de confianza, conocimiento y aprecio que genera en los empleados. Se debe tener especial cuidado al comunicar por ejemplo la información de los planes de retiro que son a menudo muy complicados.

### **3.4.3 PRESTACIONES LABORALES POR LEY**

Las prestaciones que están estipuladas en las leyes de nuestro país suelen representar casi una cuarta parte del paquete de prestaciones que proporcionan las empresas. Estas incluyen aguinaldo, vacaciones, prima vacacional, prima de antigüedad, seguridad social, etc.

Si bien los sueldos y los salarios se le conceden al personal en función de su desempeño y rendimiento dentro del lugar de trabajo, las actividades para las cuales fue contratado y la manera en que las realiza, su efectividad y prontitud, las prestaciones por su parte se conceden por el simple hecho de permanecer en la organización, independientemente de la labor que se desempeñe o del puesto o lugar que se tenga dentro de ella, en la presente investigación nos daremos a la tarea de indagar entre otras cosas cuales son las prestaciones que reciben los empleados y sobre todo la conformidad que estos presentan con respecto de dichas prestaciones, veremos si tienen una completa o mediana aceptación a estas, o si existe por parte de algunos miembros de la muestra un total desacuerdo por las mismas.

A este tipo de prestaciones y servicios que la organización brinda a sus miembros, se les llama compensación indirecta. (William B. Werther, 1996), y suele ser muy conveniente para los empleados cuando la empresa les otorga una base salarial relativamente baja pero con grandes prestaciones, ya que entre mas grande sea la base sobre la que se calcule el impuesto tributario del empleado mas grande será la contribución por pagar, es por eso que muchas empresas optan por reducir dicha base y en cambio ofrecer prestaciones superiores que las estipuladas por la ley para beneficiar al trabajador, aunque tambien hay ciertos riesgos cuando se tiene un sueldo base muy bajo y se da un programa de prestaciones mayores a las de ley para compensarlo, aunque a primera vista parece conveniente, existe el riesgo por ejemplo de sufrir un accidente de trabajo y tener que cobrar una pensión del Seguro Social el cual estará calculado sobre la base del sueldo original sin las prestaciones lo que ocasionará que resulte una pensión verdaderamente baja, o puede suceder tambien el caso de un despido justificado, en cuyo caso la liquidación seria verdaderamente baja. Pero aun asi, otro beneficio que recibe el trabajador por poseer un paquete mayor de prestaciones es el de indexarse a la inflación, que en nuestro pais es siempre cambiante y disminuye el valor adquisitivo de los ingresos del personal.

La Ley Federal del Trabajo de nuestro país nos indica en su título tercero, capítulo uno, artículo 56 que las condiciones de trabajo no podrán en ningun caso ser inferiores a las fijadas por la ley, (Ley Federal del Trabajo, 2009)es de este modo que la autoridad protege la integridad del trabajador en su empleo, y obliga a las instituciones a regirse bajo estándares establecidos del trato al personal que en ellas labora, este factor de las prestaciones que percibe el personal es de vital importancia para evaluar el clima organizacional, ya que una política bien aplicada en cuanto a estos aspectos logra que se tenga una certidumbre a futuro dentro de cada puesto y que haya una tranquilidad generalizada en el personal, lo cual se reflejará en un mejor desempeño profesional, al dejar de lado la preocupación por este tema, lo cual puede provocar estrés y baja de la productividad y del desempeño. Dentro de las encuestas incluidas para realizar la investigación de campo dentro de la Universidad Vasco de Quiroga, Campus Santa María, se

---

tocará el tema de las prestaciones y de la satisfacción, seguridad y nivel de acuerdo que tengan los miembros encuestados, por fortuna la ley de nuestro país estipula claramente las prestaciones obligatorias y el porcentaje y monto mínimo en que deben brindarse al trabajador, sin embargo en muchas instituciones se observan prestaciones superiores a las de la ley, sabremos si es el caso de nuestra institución a analizar y que tanto satisface o insatisface esto a los trabajadores seleccionados.

Dentro de las prestaciones exigidas por la ley se encuentran las siguientes:

Artículo 69. LFT. Por cada seis días de trabajo disfrutará el trabajador de un día de descanso, por lo menos, con goce de salario íntegro.

Artículo 71. LFT. En los reglamentos de esta Ley se procurará que el día de descanso semanal sea el domingo.

Los trabajadores que presten servicio en día domingo tendrán derecho a una prima adicional de un veinticinco por ciento, por lo menos, sobre el salario de los días ordinarios de trabajo.

Artículo 74. LFT. Son días de descanso obligatorio:

- I. El 1o. de enero;
- II. El primer lunes de febrero en conmemoración del 5 de febrero;
- III. El tercer lunes de marzo en conmemoración del 21 de marzo;
- IV. El 1o. de mayo;
- V. El 16 de septiembre;
- VI. El tercer lunes de noviembre en conmemoración del 20 de noviembre;
- VII. El 1o. de diciembre de cada seis años, cuando corresponda a la transmisión del Poder Ejecutivo Federal;
- VIII. El 25 de diciembre y
- IX. El que determinen las leyes federales y locales electorales, en el caso de elecciones ordinarias, para efectuar la jornada electoral.

## Vacaciones

Artículo 76. LFT. Los trabajadores que tengan más de un año de servicios disfrutarán de un período anual de vacaciones pagadas, que en ningún caso podrá ser inferior a seis días laborables, y que aumentará en dos días laborables, hasta llegar a doce, por cada año subsecuente de servicios.

Después del cuarto año, el período de vacaciones se aumentará en dos días por cada cinco de servicio.

Artículo 80. LFT. Los trabajadores tendrán derecho a una prima no menor de veinticinco por ciento sobre los salarios que les correspondan durante el período de vacaciones.

Artículo 87. LFT. Los trabajadores tendrán derecho a un aguinaldo anual que deberá pagarse antes del día veinte de diciembre, equivalente a quince días de salario, por lo menos.

Artículo 89. LFT. Para determinar el monto de las indemnizaciones que deban pagarse a los trabajadores se tomará como base el salario correspondiente al día en que nazca el derecho a la indemnización, incluyendo en él la cuota diaria y la parte proporcional de las prestaciones mencionadas en el artículo 84 de la LFT. (Ley Federal del Trabajo, 2009)

También se estipulan por ley el Ahorro para el retiro, los préstamos de INFONAVIT, los días por enfermedad, permisos por embarazo, etc.

Todas estas prestaciones protegen al trabajador de abusos por parte de los patrones, y en el caso de nuestra investigación existe una percepción de un clima laboral sano en cuanto a este tema, debido a que la Universidad Vasco de Quiroga es una institución seria y prestigiosa sin antecedentes de ningún abuso laboral, de cualquier forma el trabajo de campo nos revelará cualquier percepción contraria que de esta situación se tenga por parte de los empleados.

### 3.5 OTROS FACTORES QUE CONTRIBUYEN A UN CLIMA LABORAL POSITIVO

- *Sentimiento de felicidad*; No existen razones objetivas que nos permitan definir el nivel de felicidad de una persona, o que nos den la oportunidad de enumerar un cierto grupo de requisitos que nos indiquen que una persona es o no feliz, cada persona de manera muy particular tiene un estado de ánimo cambiante y no es sino la misma persona quien puede definirse como un sujeto feliz o un sujeto no feliz, en nuestro caso nos enfocamos más que nada a ese sentimiento de felicidad y conformidad con el lugar de trabajo y dentro de los grupos que la persona se desarrolle y desenvuelva a diario.
- *Buen ajuste personal*; nos referimos a que un individuo tiene un buen ajuste personal cuando tiene un cierto nivel de madurez que le permite actuar y responder razonablemente ante las diversas situaciones y estímulos a que se ve expuesto dentro de su lugar de trabajo, de tal forma que la persona no se exceda en sus respuestas, sino que se adapte correctamente a las circunstancias.
- *Sentimiento de participación en las academias* (se tienen en cuenta las opiniones, se acepten o no.)
- *Aceptación de las metas de la Institución como propias*; debido a que cuando el docente en nuestro caso, comparte las metas con sus compañeros y a su vez con la institución, los motivos de su trabajo como lo es la verdadera enseñanza y preparación de los alumnos motivan a todos por igual, lo que propiciará que los docentes trabajen con la mayor armonía posible para lograr dichas metas, teniendo como consecuencia un clima laboral sano, que si bien puede que no esté siempre libre de conflicto, si se

dará un mejor manejo a este cuando se comparten metas individuales con las del grupo y las de la institución.

- *Relaciones adecuadas con los colegas*; el hecho de que las relaciones interpersonales entre los diversos miembros de la organización sean sanas y agradables en la medida de lo posible, también ayudará a la existencia de un clima laboral sano, esto implica que no existan miembros aislados o rechazados, sino que todos convivan normalmente entre colegas.
- *Ausencia de conflictos (manejo adecuado)*; Es utópico pensar en la existencia de una organización exenta de conflictos en su totalidad, si bien puede existir un buen clima organizacional a pesar de que sucedan dentro de la organización ciertos roces y presentación de conflictos, la solución no es esperar que estos desaparezcan por completo y nunca se vuelvan a presentar, la verdadera solución que no llevará a mantener un buen clima por más tiempo es en si la forma en que solucionemos dichos problemas que se presentarán siempre, el tomarlos de una manera madura, profesional y razonable, nos mantendrá dentro de los márgenes de una convivencia siempre sana a nivel organizacional.
- *Identificación con la Institución (hacer propia la misión institucional)*; Al igual que las metas, es de suma importancia para lograr una satisfacción más plena en el trabajo, el hecho de compartir la misión institucional, de tomarla como propia y adueñarse de esta, para encaminar las actividades diarias al logro de esta, y de esta forma actuar en concordancia con lo que la institución pretende, propiciando de esta forma un clima organizacional sano.
- *Satisfacción en la cátedra*; Es importante que el nivel de satisfacción de los docentes con respecto a la actividad más predominante que estos llevan a

cabo y que es la cátedra sea positivo, pues uno de los principales problemas que pueden comenzar a originar un mal clima laboral es la insatisfacción con el trabajo, con las actividades que a diario desempeñan los miembros de una organización.

- *Relaciones adecuadas con la dirección;* Es muy común que en las organizaciones la dirección tenga un comportamiento hermético, una postura más bien autoritaria que evita en gran medida la interacción con los niveles inferiores, existe muy poca o casi nula comunicación entre directivos y operativos o representantes de estos, por lo que las problemáticas quedan fuera del interés de los mandos superiores y por ende su corrección, lo que origina un efecto de bola de nieve que lleva de problemas pequeños al principio a problemas cada vez más grandes en el futuro, provocando indudablemente un clima organizacional que lejos de negativo se convierte en altamente dañino para los miembros, provocando repudio hacia la dirección y una pésima relación con esta, es por eso que niveles directivos nunca deben dejar de lado la importancia de mantener buenas relaciones con niveles más bajos y sus representantes.
- *Satisfacción con los ingresos y el status resultados del trabajo;* Muchas veces decimos que lo que nos dan nunca es suficiente, y entre más ingresos percibimos, mas gastamos y menos nos alcanza, es por eso que una de las principales problemáticas de la satisfacción laboral tiene que ver con la satisfacción con las remuneraciones recibidas, aunque habrá quienes si lleguen a estar de acuerdo y muy conformes con sus ingresos, pero seguramente la mayoría no lo estarán, esto nos lo podrá indicar nuestro trabajo de campo más adelante. También el Status es importante y es una necesidad que desde la pirámide de Maslow nos refieren de gran importancia para lograr una autorrealización personal, una conformidad con quién soy y mi posición ante los demás.

- *Aumento de la productividad;* Una persona que trabaja de conformidad con sus actividades diarias, que tiene una satisfacción cada día dentro de su trabajo, que está satisfecha con sus compañeros de trabajo, con su lugar dentro de la organización, por ende llevará a cabo labores correctas, adecuadas y satisfactorias, que llevarán al aumento de la productividad tanto individual como organizacional.
- *Deseo de permanencia en la Universidad;* Cuando hablamos de una persona que cumple con los requisitos antes mencionados, nos estamos refiriendo a una persona íntegra y satisfecha con su trabajo, y con todo lo relacionado con el desenvolvimiento de este, por lo que esperaríamos que dicho individuo esperará lograr una permanencia dentro de su empleo, dentro de la institución en que labora tan conformemente, sería raro imaginar siquiera que esta persona pensara abandonar y dejar pasar la oportunidad de seguirse realizando satisfactoriamente dentro de su trabajo.



# CAPITULO IV

## CASO PRÁCTICO

A continuación presentaremos de forma detallada y específica la investigación que nos dimos la tarea de llevar a cabo dentro de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Vasco de Quiroga, se trata de una investigación que nos sirvió para recabar la información necesaria sobre el clima organizacional existente dentro de la Facultad de Contabilidad y Administración específicamente, para llegar a los resultados obtenidos se hizo uso del método de encuestas, tomando como base un grupo de 30 profesores, de los cuales 10 son del sexo femenino y 20 del sexo masculino, cuyas edades se encuentran todas sobre los 30 años de edad, al tratarse de una institución de nivel universitario, la edad de los profesores es mas grande debido a los requerimientos académicos que se les exigen para laborar en dicho nivel de estudios, dentro de las encuestas que se aplicaron de forma completamente anónima, para garantizar la fiabilidad de las respuestas y dar la confianza suficiente a los docentes de que contestarán con la mayor confianza y veracidad posibles, sin que esto implicara ser puestos, estos y sus comentarios vertidos, en evidencia ante cualquier autoridad escolar a quien se expondrán dichos resultados, nos encontramos entonces con edades tan variadas que las hay desde los 30 años de edad hasta los 64 dentro de los diversos integrantes del grupo estudiado. Cabe recalcar que todos los miembros de dicho grupo son profesores pertenecientes al área de Contaduría y Administración de la Facultad, tanto la edad mas baja, como la edad mas grande fueron detectadas entre los miembros de sexo masculino encuestados, resultando la edad promedio de dichos profesores de 45.3 años, y por su parte los encuestados de sexo femenino oscilan entre las edades de 33 a 56 años, un rango menor que sus pares del sexo opuesto, y el promedio de las edades se encuentra en los 40.7 años de edad.

Otro aspecto que cabe mencionar fue investigado en las encuestas es la antigüedad de los profesores dentro de la facultad, proceso durante el cual nos encontramos con datos muy curiosos, y es que la antigüedad de los diversos profesores es tan variada que va desde los 2 meses hasta aquellos que llevan ya 20 años laborando como docentes, tanto hombres como mujeres, se presentó mas de un caso de profesores con dicha antigüedad, y un caso en el cual la antigüedad es de 25 años.

El promedio de antigüedad en el caso de los hombres es de 10 años, y encontramos la antigüedad más baja de 2 meses hasta la más alta de 25 años. Por su parte las mujeres tienen un rango menor de antigüedad al interior de la institución, con un promedio de 9 años, y un rango que va desde los 2 hasta los 20 años.

¿Por que mencionamos estos datos dentro de nuestra investigación sobre clima organizacional?

Si bien para algunos pudieran llegar a parecer datos fuera del lugar, la verdad es que la antigüedad si influye en la percepción que de la institución tendrán los diversos miembros, y de esta manera se verá afectada de una forma u otra la calificación ya sea negativa o positiva que del clima organizacional se tenga, debido a que al entrar a un institución o a cualquier lugar de trabajo se tiene una impresión, la cual sin ninguna duda puede ir cambiando con el paso de los años, conforme se conocen mas a fondo a los compañeros de trabajo, los sistemas de la institución, mientras se comprenden cabalmente los valores y misión y visión que al principio podrían parecer ambiguas y confusas, con el paso de los años y la permanencia de un individuo dentro de su lugar de trabajo sin duda sus opiniones sobre dicho lugar pueden cambiar.

La encuesta aplicada a los docentes para evaluar sus opiniones sobre el clima laboral se dividieron en varias categorías importantes y destacables a la hora de evaluar el clima de una organización, en la primera parte encontraremos preguntas de carácter mas generalizado sobre la estancia placentera de cada

docente en su trabajo, su calidad laboral, integración a este, y mas concisamente sobre si se encuentra feliz o no con su trabajo dentro de la facultad.

En la segunda parte de dicha encuesta encontramos las preguntas de carácter ambiental, es decir, que tan positivo o negativo es el lugar de trabajo, las condiciones en que este se encuentra, los materiales disponibles para llevar a cabo las actividades de docencia diarias, si existe hostilidad o no dentro del ambiente de trabajo, el respeto que existe en este, entre otros.

A continuación encontraremos la parte relacionada con el nivel de conocimiento por parte de los docentes evaluados con respecto a los objetivos, misión y visión si como valores de la institución, también se incluyen el conocimiento sobre los objetivos del puesto, las metas de la institución y como se desarrolla con estas el desempeño de cada docente encuestado.

La siguiente parte de nuestra encuesta trata los aspectos de la comunicación entre pares, entre estos con sus directivos, así como su opinión sobre el medio de información que actualmente se usa en la Universidad Vasco de Quiroga en general que es el periódico institucional UVAQ.

Posteriormente continuaremos con una sección que se refiere a los grupos de trabajo y que incluye aspectos tan importantes a la hora de evaluar el clima organizacional, como lo son el compañerismo, la amistad entre colegas, el apoyo entre estos, los grupos de trabajo para resolución de problemas sobre la facultad, entre otros.

Casi para finalizar nuestra encuesta tocamos el tema tan importante que sin duda debe ser evaluado como lo es el criterio que los docentes tienen sobre las oportunidades de carrera y el desarrollo profesional que la empresa les puede brindar, y también se evalúa un tema tan importante como lo es la capacitación y adquisición de nuevos conocimientos.

Casi para finalizar evaluamos la retroalimentación sobre el desempeño que los docentes reciben periódicamente, así como la facilidad o dificultad con que los

---

docentes se pueden acercar a su director, esto en la sección de Competencia Directiva, en el penúltimo apartado de nuestra encuesta.

Para concluir tocamos las opiniones que sobre su compensación y reconocimiento en el trabajo tiene los docentes encuestados, esto en la sección de Compensación y Reconocimiento, donde los miembros de nuestro grupo estudiado nos darán sus opiniones sobre que tan conformes o inconformes están con respecto a su salario, sus prestaciones, las promociones, el reconocimiento a miembros destacables dentro de la Facultad, promociones y Status, entre otras.

Si bien nuestra encuesta resulta ser un tanto extensa, esta abarca los más importantes y sobresalientes puntos que deben ser puestos a discusión cuando de evaluar un determinado Clima Organizacional se trata, abarcando desde aspectos personales como al realización en el trabajo, el Status que los encuestados dicen sentir con sus puestos, y también los aspectos interpersonales como podemos mencionar el compañerismo, incluso la amistad, opiniones sobre directivos, etc. Y hablamos del aspecto incluso económico, que piensan los encuestados sobre su salario, sus prestaciones, sus horarios de trabajo, y demás aspectos relacionados.

A continuación anexamos el formato de la encuesta utilizada para la evaluación del Clima Organizacional de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Vasco de Quiroga Campus Santa Maria.



3.-¿Si pudiera dejar la Universidad por otro trabajo a igualdad de circunstancias y condiciones, se quedaría en la Universidad?

5 \_\_\_                      4 \_\_\_                      3 \_\_\_                      2 \_\_\_                      1 \_\_\_

4.- ¿Recomendaría a un familiar o amigo trabajar en la UVAQ?

5 \_\_\_                      4 \_\_\_                      3 \_\_\_                      2 \_\_\_                      1 \_\_\_

5.- ¿Comparado con el semestre pasado, su calidad laboral ha mejorado?

5 \_\_\_                      4 \_\_\_                      3 \_\_\_                      2 \_\_\_                      1 \_\_\_

6.-¿Se siente integrado en la Facultad?

5 \_\_\_                      4 \_\_\_                      3 \_\_\_                      2 \_\_\_                      1 \_\_\_

7.-Tengo un sentimiento de felicidad con mi actividad docente

5 \_\_\_                      4 \_\_\_                      3 \_\_\_                      2 \_\_\_                      1 \_\_\_

#### SOBRE LAS CONDICIONES AMBIENTALES EN SU TRABAJO

8.-Cuento con todas las herramientas, equipos y materiales necesarios para llevar a cabo la actividad académica

5 \_\_\_                      4 \_\_\_                      3 \_\_\_                      2 \_\_\_                      1 \_\_\_

9.-Las herramientas y equipos que utilizo (proyectors, escritorio, computadoras, pintarrones y cañones) son mantenidos en forma adecuada.

5 \_\_\_                      4 \_\_\_                      3 \_\_\_                      2 \_\_\_                      1 \_\_\_

10.-Mi ambiente de trabajo está libre de hostilidad

5 \_\_\_                      4 \_\_\_                      3 \_\_\_                      2 \_\_\_                      1 \_\_\_

11.-Me siento realizado en mi trabajo

5 \_\_\_                      4 \_\_\_                      3 \_\_\_                      2 \_\_\_                      1 \_\_\_

12.-Mis ideas son escuchadas por mi director

5 \_\_\_                      4 \_\_\_                      3 \_\_\_                      2 \_\_\_                      1 \_\_\_

13.-Soy tratado con respeto (por mis pares y superiores)

5 \_\_\_                      4 \_\_\_                      3 \_\_\_                      2 \_\_\_                      1 \_\_\_

14.-Mi horario de trabajo me es agradable

5 \_\_\_                      4 \_\_\_                      3 \_\_\_                      2 \_\_\_                      1 \_\_\_

15.-Prefiero trabajar en el turno: a) Matutino \_\_\_\_\_ b) Vespertino\_\_\_\_\_

## OBJETIVOS

16.-Conozco y entiendo la misión y visión de la Institución

5 \_\_\_ 4 \_\_\_ 3 \_\_\_ 2 \_\_\_ 1 \_\_\_

17.-Conozco y entiendo al Misión de la Facultad

5 \_\_\_ 4 \_\_\_ 3 \_\_\_ 2 \_\_\_ 1 \_\_\_

18.-Conozco los objetivos del desempeño de mi puesto

5 \_\_\_ 4 \_\_\_ 3 \_\_\_ 2 \_\_\_ 1 \_\_\_

19.-Entiendo como el trabajo que desarrollo se relaciona con los objetivos de la Institución

5 \_\_\_ 4 \_\_\_ 3 \_\_\_ 2 \_\_\_ 1 \_\_\_

20.-Acepto las metas de la Institución como propias

5 \_\_\_ 4 \_\_\_ 3 \_\_\_ 2 \_\_\_ 1 \_\_\_

## COMUNICACIÓN

21.-Mi director me mantiene bien informado

5 \_\_\_ 4 \_\_\_ 3 \_\_\_ 2 \_\_\_ 1 \_\_\_

22.-El medio usado en la institución (periódico institucional UVAQ) es una buena fuente de información

5 \_\_\_ 4 \_\_\_ 3 \_\_\_ 2 \_\_\_ 1 \_\_\_

23.-Conozco a donde debo acudir cuando tengo un problema con mi trabajo

5 \_\_\_ 4 \_\_\_ 3 \_\_\_ 2 \_\_\_ 1 \_\_\_

24.-Generalmente soy alentado a compartir mi conocimiento/experiencias con los demás (colegas)

5 \_\_\_ 4 \_\_\_ 3 \_\_\_ 2 \_\_\_ 1 \_\_\_

## GRUPOS DE TRABAJO

25.-Existe compañerismo entre mis colegas del trabajo y yo

5 \_\_\_ 4 \_\_\_ 3 \_\_\_ 2 \_\_\_ 1 \_\_\_

26.-Me identifico con mis colegas (otros profesores)

5 \_\_\_ 4 \_\_\_ 3 \_\_\_ 2 \_\_\_ 1 \_\_\_

27.-Considero amigos a uno o más de mis colegas del trabajo

5 \_\_\_            4 \_\_\_            3 \_\_\_            2 \_\_\_            1 \_\_\_

28.-Las reuniones de Academia resultan de utilidad para realizar mi trabajo

5 \_\_\_            4 \_\_\_            3 \_\_\_            2 \_\_\_            1 \_\_\_

29.-Puedo contar con mis compañeros de trabajo cuando los necesito

5 \_\_\_            4 \_\_\_            3 \_\_\_            2 \_\_\_            1 \_\_\_

30.-Los docentes trabajamos juntos para resolver problemas de la Institución

5 \_\_\_            4 \_\_\_            3 \_\_\_            2 \_\_\_            1 \_\_\_

31.-En las Academias puedo expresar mi punto de vista, aun cuando contradiga al de los demás miembros.

5 \_\_\_            4 \_\_\_            3 \_\_\_            2 \_\_\_            1 \_\_\_

#### OPORTUNIDAD DE CARRERA Y DESARROLLO PROFESIONAL

32.-Recibo la Capacitación necesaria para realizar mi trabajo

5 \_\_\_            4 \_\_\_            3 \_\_\_            2 \_\_\_            1 \_\_\_

33.-Hay suficientes oportunidades de carrera/mejoramiento profesional en la Institución

5 \_\_\_            4 \_\_\_            3 \_\_\_            2 \_\_\_            1 \_\_\_

34.-En la Institución existen los programas de orientación/capacitación necesarios

5 \_\_\_            4 \_\_\_            3 \_\_\_            2 \_\_\_            1 \_\_\_

35.-Quisiera tener más y mejores posibilidades de obtener nuevos conocimientos y habilidades

5 \_\_\_            4 \_\_\_            3 \_\_\_            2 \_\_\_            1 \_\_\_

36.-Mi Director (es) me alienta (n) a participar en programas de capacitación

5 \_\_\_            4 \_\_\_            3 \_\_\_            2 \_\_\_            1 \_\_\_

#### COMPETENCIA DIRECTIVA

37.-Conozco claramente lo que mi director espera de mí

5 \_\_\_            4 \_\_\_            3 \_\_\_            2 \_\_\_            1 \_\_\_

38.-Recibo retroalimentación adecuada sobre la calidad de mi trabajo

5 \_\_\_            4 \_\_\_            3 \_\_\_            2 \_\_\_            1 \_\_\_

39.-Semestralmente recibo una evaluación de mi desempeño

5 \_\_\_            4 \_\_\_            3 \_\_\_            2 \_\_\_            1 \_\_\_

40.-Es fácil acceder a mi director cuando lo necesito

5 \_\_\_            4 \_\_\_            3 \_\_\_            2 \_\_\_            1 \_\_\_

## COMPENSACIÓN Y RECONOCIMIENTO

41.-Recibo una compensación salarial acorde a mis habilidades y experiencias

5 \_\_\_            4 \_\_\_            3 \_\_\_            2 \_\_\_            1 \_\_\_

42.-Estoy satisfecho con los beneficios de la Institución (seguro, retiro, vacaciones, etc.)

5 \_\_\_            4 \_\_\_            3 \_\_\_            2 \_\_\_            1 \_\_\_

43.-Recibo mi pago a tiempo.

5 \_\_\_            4 \_\_\_            3 \_\_\_            2 \_\_\_            1 \_\_\_

44.-Estoy satisfecho con mi relación laboral

5 \_\_\_            4 \_\_\_            3 \_\_\_            2 \_\_\_            1 \_\_\_

45.-Los profesores en la institución que tienen un desempeño sobresaliente son reconocidos

5 \_\_\_            4 \_\_\_            3 \_\_\_            2 \_\_\_            1 \_\_\_

46.-Mi trabajo es evaluado en forma justa

5 \_\_\_            4 \_\_\_            3 \_\_\_            2 \_\_\_            1 \_\_\_

47.-En caso de que existan premios y/o reconocimientos, estos son distribuidos en forma justa

5 \_\_\_            4 \_\_\_            3 \_\_\_            2 \_\_\_            1 \_\_\_

48.-Cuando un docente es promovido, se hace en forma justa

5 \_\_\_            4 \_\_\_            3 \_\_\_            2 \_\_\_            1 \_\_\_

49.-Estoy satisfecho con el Status que mi puesto me brinda

5 \_\_\_            4 \_\_\_            3 \_\_\_            2 \_\_\_            1 \_\_\_

## 4.2 ANALISIS DE RESULTADOS

En el siguiente apartado nos damos a la tarea de analizar de forma más cuantitativa los resultados de los diversos apartados que contiene nuestra encuesta de evaluación del Clima Organizacional.

Los puntajes utilizados para los diversos puntos evaluados van de la escala del 5 al 1, siendo el número 5 la calificación mas alta, el punto de vista mas positivo sobre cada reactivo, y el número 1 el puntaje mas bajo, es decir, el punto mas negativo por parte del encuestado sobre cada reactivo, nuestra escala mas específicamente se muestra de la siguiente manera:

5 Completamente de acuerdo

4 Ligeramente de acuerdo

3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo

2 Ligeramente en desacuerdo

1 Completamente en desacuerdo

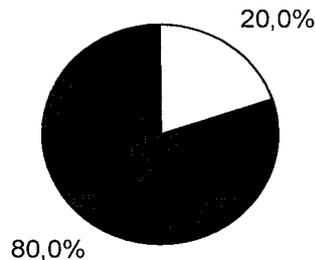
Cabe mencionar que la mayoría de los resultados se mostraron muy positivos, mostrando gran empatía por parte de los docentes a la institución, quienes en su mayoría contestaron con el puntaje mas alto 5 en gran mayoría de los reactivos, lo que de antemano nos da la impresión de estar evaluando un Clima Organizacional que se presume bastante positivo, pero antes de apresurar opiniones analizaremos detenidamente dichos resultados y su significado dentro de nuestro contexto de Clima Organizacional.

#### 4.2.1 GENERAL

Dentro de nuestra parte general obtuvimos como resultado, en general, altos puntajes dentro de los diversos reactivos, sin embargo hubo variedad de respuestas incluyendo tanto los puntajes elevados en su mayoría como también los puntajes mas bajos en algunos casos, los resultados de dicho apartado quedaron de la siguiente forma:

1.- ¿Considera usted que la UVAQ es un buen lugar para trabajar?

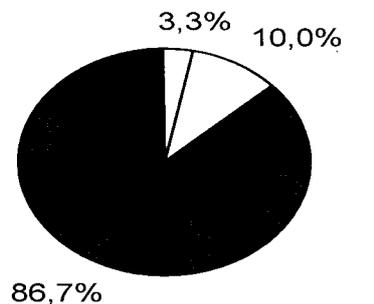
5) 80 %                      4) 20 %                      3)                      2)                      1)



Indiscutiblemente los docentes encuestados tienen una gran afinidad con respecto a ser parte de los profesores de la Facultad de Contaduría y Administración de la UVAQ Campus Santa Maria, nos refieren que es un muy buen lugar para trabajar, en su totalidad el 100 % de los docentes esta de acuerdo, el 80 % de estos completamente de acuerdo y el 20 % restante ligeramente de acuerdo, no se recibió ningún comentario negativo ni respuestas que indicaran que cualquiera de los miembros encuestados está conforme con trabajar al interior de la Institución.

2.- ¿Se siente orgulloso de pertenecer a esta Institución?

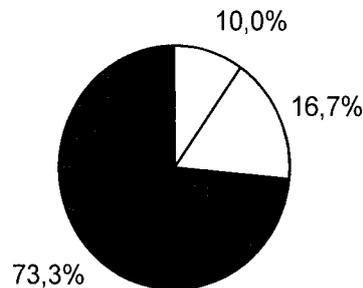
5) 86.67 %      4) 10 %      3) 3.3 %      2)      1)



Indiscutiblemente podemos referirnos a la UVAQ como un lugar para trabajar del cual se pueda sentir orgulloso su grupo docente, pues al observar la gran mayoría que es un 86.67 % nos indica que está completamente de acuerdo en sentir dicho orgullo, un 10 % contestó que esta ligeramente de acuerdo. También observamos un 33.33 % que dice estar indiferente a si siente un orgullo o no lo siente por trabajar en la Facultad de Contaduría y Administración, si bien no refieren dicho orgullo, tampoco contestan de forma negativa ni hacen alusión a sentirse mal por el hecho de trabajar en la Institución, si bien esto no nos indica el puntaje mas alto en cuanto al clima organizacional se refiere, tampoco nos da indicios de que exista un punto en contra para con el clima organizacional de la Facultad, y debemos recordar acertadamente que algunos profesores trabajan únicamente por tiempo parcial en dicha facultad, dedicándose posteriormente a demás actividades propias de su profesión.

3.- ¿Si pudiera dejar la Universidad por otro trabajo a igualdad de circunstancias y condiciones, se quedaría en la Universidad?

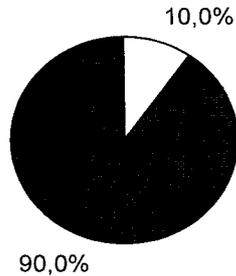
5) 73.3 %      4) 16.67 %      3) 10 %      2)      1)



Este reactivo es otro punto mas a favor del positivo Clima Organizacional dentro de nuestra facultad, se trata de un 73.3 % de los encuestados que no dudarían en conservar su empleo actual a pesar de contar con otra oferta a igualdad de circunstancias, es decir, prefieren mantenerse en la UVAQ, 16.67 % de encuestados estuvo de acuerdo ligeramente u un 10 % se mostró indistinto a dicho argumento, sin embargo una vez mas observamos que ni un solo encuestado opinó de forma negativa en dicho reactivo, parte de un Clima Organizacional sano es el hecho de saber conformes a los miembros con su trabajo y el lugar en que desempeñan este, y habla muy bien de la Facultad de Contaduría y Administración que la mayoría de sus empleados prefieran conservarse en su lugar de trabajo actual a cambiar aun y cuando se les ofrezca igualdad de circunstancias.

4.- ¿Recomendaría a un familiar o amigo trabajar en la UVAQ?

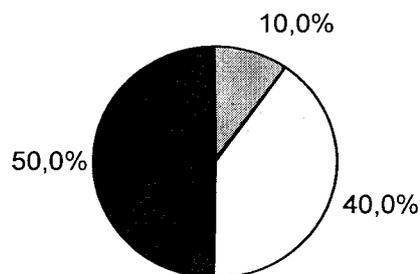
5) 90 %      4) 10 %      3)      2)      1)



Un individuo inconforme, disgustado con su trabajo y sus condiciones no se atrevería a recomendar su misma situación a una persona cercana como lo es un familiar o un amigo, si el Clima Organizacional no fuese sano, difícilmente un docente alentaría a un familiar o amigo a unirse a dicho grupo de trabajo, en un lugar poco alentador o donde difícilmente se pueda desarrollar como profesional.

5.- ¿Comparado con el semestre pasado, su calidad laboral ha mejorado?

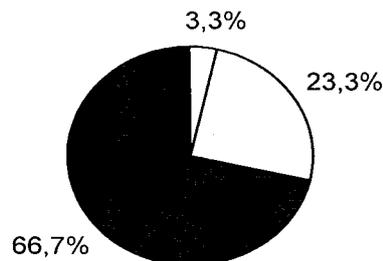
5) 50 %      4) 40 %      3)      2)      1) 10 %



Dentro del presente reactivo la mayoría de los docentes afirma que su calidad laboral sin duda mejoró con respecto al semestre anterior, un 40 % esta igualmente de acuerdo aunque no del todo convencidos y existe un 10 % que nos indica que 3 docentes sienten no haber mejorado en absoluto su Clima Laboral, si bien no es un número muy grande, si nos indica que no es la totalidad del personal el que se encuentre conforme con haber sentido un cambio positivo.

6.- ¿Se siente integrado en la Facultad?

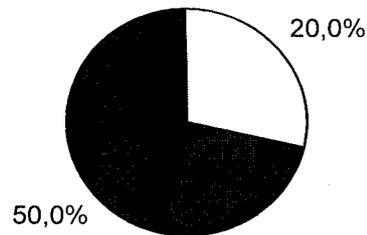
5) 66.67 %      4) 23.3 %      3) 3.3 %      2)      1)



La mayoría de encuestados sienten realmente estar integrados a la facultad, sienten ser parte de ella y formar a su vez parte de un grupo sólido de compañeros de trabajo y colegas profesionales, sin embargo encontramos una minoría pero no menos importante por ejemplo de 1 miembro que afirma estar indiferente a la integración con dicha Facultad, no dejemos de lado que mas de un profesor solo presta sus servicios por una cantidad de horas realmente bajas a la semana, por lo que no permanece mucho tiempo en las instalaciones el cual le permita apegarse a los demás miembros docentes, encontramos también 2 docentes que afirman completamente no encontrarse integrados a la Facultad.

## 7.-Tengo un sentimiento de felicidad con mi actividad docente

5) 50 %      4) 20 %      3)      2)      1)



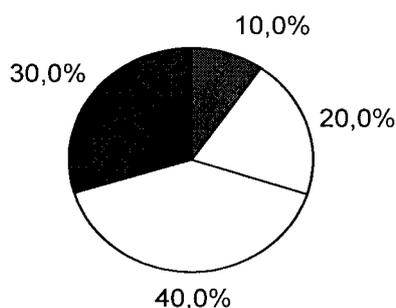
Un punto a favor del Clima Organizacional y que nos reitera la positividad de este es el hecho de que la totalidad de los docentes aseguran sentirse felices con su actividad docente, un 80 % afirma que está plenamente feliz y un 20 % que esta Ligeramente de acuerdo con dicha felicidad, un indicador inequívoco de un Clima Organizacional altamente sano.

#### 4.2.2 Sobre las Condiciones Ambientales en su Trabajo

En el presente apartado se investigaron las percepciones por parte del personal sobre su área de trabajo, sobre que tan adecuados o inadecuados consideran los materiales de trabajo que la Institución les provee para realizar su labor docente, su opinión sobre su horario de trabajo, así como el turno en el que les es mas preferible trabajar, ya sea matutino o vespertino, aspectos que tienen un impacto sobre el comportamiento de los individuos en sus labores, lo cual puede influir tanto de forma positiva como negativa al Clima Organizacional. Los resultados quedaron de la siguiente forma:

8.-Cuento con todas las herramientas, equipos y materiales necesarios para llevar a cabo la actividad académica

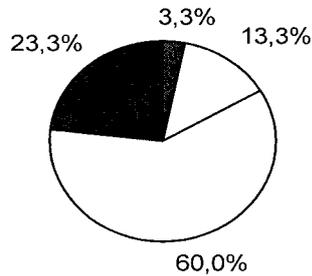
5) 30 %      4) 40 %      3) 20 %      2) 10 %      1)



Por los datos que podemos interpretar en el presente reactivo, los equipos necesarios para desempeñar las actividades docentes se encuentran dispuestos y disponibles para su uso, a excepción de 3 profesores que no están del todo de acuerdo con que los equipos en su totalidad se encuentren disponibles.

9.-Las herramientas y equipos que utilizo (proyectores, escritorio, computadoras, pintarrones y cañones) son mantenidos en forma adecuada.

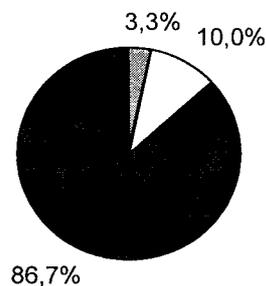
5) 23.3 %      4) 60 %      3) 13.3 %      2) 3.3 %      1)



Como es similar a las respuestas del reactivo anterior, la mayoría de los docentes opinan tener los materiales necesarios para sus actividades en buen estado, sin embargo 4 de estos nos indicaron estar indiferentes ante dicha situación, y solo un docente asevera no tener en las condiciones mas optimas dichos materiales, de cualquier forma se mantiene ese 60 % que indica estar ligeramente de acuerdo, es decir, el material se conserva en condiciones adecuadas pero por supuesto que podría mantenerse todavía de mejor forma.

10.-Mi ambiente de trabajo está libre de hostilidad

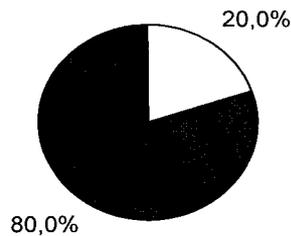
5) 86.67 %      4) 10 %      3)      2)      1) 3.3 %



La existencia o inexistencia de la hostilidad dentro de una institución es altamente influyente entre las relaciones interpersonales de sus miembros y por tanto sobre el Clima Organizacional que prevalecerá, en el caso del presente reactivo el nivel de hostilidad es realmente bajo pero no inexistente, solo podemos detectar un caso aislado de una persona que dice trabajar en un ambiente Hostil, se tratará entonces de un profesor que tiene roces y conflictos ya sea con su director o demás superiores o probablemente con otros profesores.

11.-Me siento realizado en mi trabajo

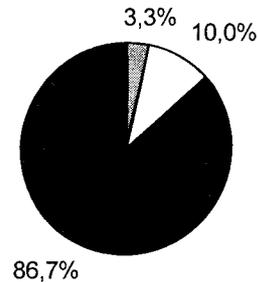
5) 80 %      4) 20 %      3)      2)      1)



El hecho de que la totalidad de los docentes hayan contestado que sí, efectivamente se sienten realizados con su trabajo, es una noticia alentadora al momento de realizar nuestra evaluación del Clima Organizacional, estamos hablando nuevamente de un clima sano y con un buen potencial de mantenerse de esa forma, ya que lo seguro será que los miembros que conforman dicha organización contribuirán a mantener el mismo clima, tal vez no conscientemente, pero si de la forma como lo han estado haciendo individualmente llevando a cabo su trabajo profesionalmente, con ímpetu y orgullo del mismo.

## 12.-Mis ideas son escuchadas por mi director

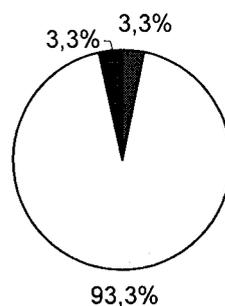
5) 86.67 %      4) 10 %      3)      2)      1) 3.3 %



Un reactivo mas con puntaje alto que nos hace reiterar que el Clima Organizacional objeto de nuestra evaluación es ciertamente positivo, aunque podemos ver un 86.67 % de aprobación total y un 10 % de mediana aprobación, también podemos ver un docente que está en completo desacuerdo con el hecho de que sus ideas son escuchadas por su director, se debe poner atención a las ideas de todos los subordinados sin hacer distinciones ni hacer menos a unos y mas a otros.

## 13.-Soy tratado con respeto (por mis pares y superiores)

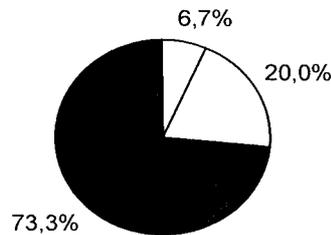
5) 93.3 %      4) 3.33 %      3)      2)      1) 3.3 %



Uno de los reactivos con puntaje más alto, sin embargo una persona que dice lo contrario, poner de acuerdo en todos los elementos y tratarlos a todos con el respeto que se merecen.

14.-Mi horario de trabajo me es agradable

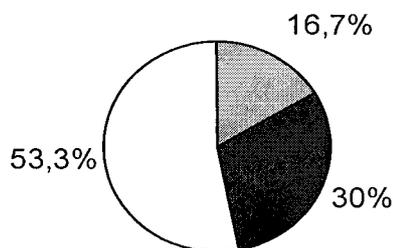
5) 73.3 %      4) 20      3) 6.67 %      2)      1)



El horario de trabajo y la conformidad con este es importante para propiciar el buen desempeño de las labores de los docentes, tenemos una calificación alta en este reactivo, sin calificaciones negativas, solo 2 docentes que prestan nulo interés en dicho tema.

15.-Prefiero trabajar en el turno:

a) Matutino 53.3 %      b) Vespertino 30 %      c) MIXTO 16.7 %



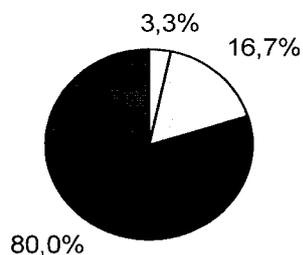
El turno en que el profesor realice sus labores, influirá fuertemente en su desempeño, lo hará de forma positiva cuando dicho horario se adecue a los gustos y necesidades del docente a que se refiera, sin embargo puede resultar en una influencia negativa si el horario de trabajo no es el que mas se adecua a los gustos y necesidades del docente, dicha influencia repercutirá en uno u otro sentido sobre el Clima Organizacional, recordemos que en nuestro caso, docentes felices y conformes propician un Clima sano, y de igual manera profesores inconformes influirán un Clima menos sano.

### 4.2.3 Objetivos

En el apartado de Objetivos, se toca precisamente lo que viene a ser tanto objetivos, Misión, Visión, Valores a nivel institucional y así como de la Facultad de Contaduría y Administración, que es la que nos interesa específicamente en esta investigación, se presentan rubros tales como el conocimiento o desconocimiento que los docentes tienen sobre dichos aspectos, sin dejar de lado el conocimiento de los objetivos del desempeño de su puesto ya hablando de forma mas individual, también medimos el nivel de aceptación de las metas de la organización al momento de compaginarlas con las de cada docente refiriéndonos a este como un individuo independiente con metas propias, los resultados de este apartado quedaron como sigue a continuación:

16.-Conozco y entiendo la misión y visión de la Institución

5) 80 %      4) 16.7 %      3) 3.3 %      2) 0 %      1) 0 %



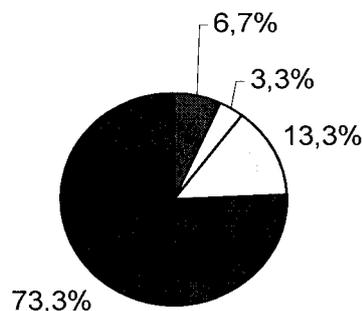
Todos los docentes saben de la Misión y Visión de la UVAQ, sin embargo la conocen un 80 % y un 16.7 % saben que existen pero no las conocen del todo, y una persona se muestra indiferente ante tal Misión y Visión, sin embargo no hubo un solo encuestado que dijese no conocer o saber de la existencia de estas, es un punto a favor, dado que son bases la Misión y la Visión de la Institución, de las cuales la misión se menciona a continuación:

### MISION

Formar personas integralmente, inspirados en el humanismo católico de Don Vasco de Quiroga, para que sean agentes de cambio en beneficio de la sociedad.

#### 17.-Conozco y entiendo la Misión de la Facultad

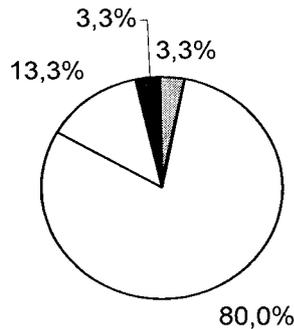
5) 73.3 %      4) 13.3 %      3) 3.3 %      2) 6.67 %      1) 0 %



La mayoría de los docentes encuestados conocen y entienden la Misión de la facultad, esto nos indica la compenetración e integración tan grande que la mayoría de los docentes tienen con la Universidad y mas en específico con la Facultad de Contaduría y Administración; y de que tan enserio se toman su trabajo y con que responsabilidad y profesionalismo lo hacen.

18.-Conozco los objetivos del desempeño de mi puesto

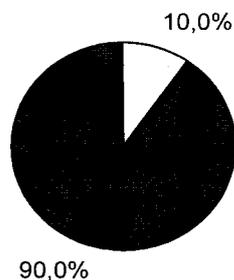
5) 80 %      4) 13.3 %      3) 0 %      2) 3.3 %      1) 3.3 %



Es importante para el personal de cualquier institución, el hecho de saber que repercusiones traerá consigo el que lleven a cabo sus labores, ciertamente de esta manera se verán mas alentados a hacerlo de la mejor manera posible, ya que comprenden el por qué de sus actividades.

19.-Entiendo como el trabajo que desarrollo se relaciona con los objetivos de la Institución

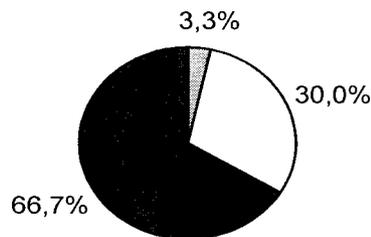
5) 90 %      4) 10 %      3) 0 %      2) 0 %      1) 0%



En este reactivo encontramos un alto puntaje, indicándonos el compromiso de los docentes con su trabajo y con la Institución en general, nos revela el conocimiento de los docentes sobre los objetivos de la Facultad y la forma en que su labor de docentes se relaciona y se compagina con estos.

20.-Acepto las metas de la Institución como propias

5)66.67 %    4) 30 %                    3) 0%                    2) 0 %                    1) 3.3 %



En este reactivo observamos un puntaje alto y solo un único caso aislado de desentendimiento con la compaginación de las metas propias de un docente como individuo con las metas de la empresa misma, se obtuvo un puntaje alto, revelándonos que los docentes de nuestra Facultad objeto del presente estudio, están realmente mas que compenetrados con sus actividades, verdaderamente comprometidos mas allá que el solo hecho de llegar a realizar un trabajo y desprenderse de la Institución al finalizarlo.

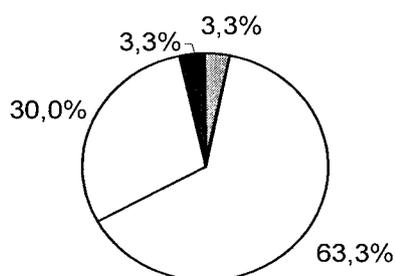
#### 4.2.4 Comunicación

Dentro de este apartado evaluamos las opiniones por parte de docentes sobre la comunicación en sus diversas facetas, tanto la comunicación vertical, realizada esta con sus directivos, es decir su director de la facultad, así como la comunicación horizontal, es decir, la llevada a cabo con sus pares, dentro de este

apartado tocamos el tema de compartir los conocimientos entre cada docente con sus pares, también se evalúa la opinión sobre el medio de comunicación Institucional, el periódico UVAQ y las opiniones de cada docente acerca de la efectividad de este. Los resultados de dicha evaluación quedan de la siguiente forma:

21.-Mi director me mantiene bien informado

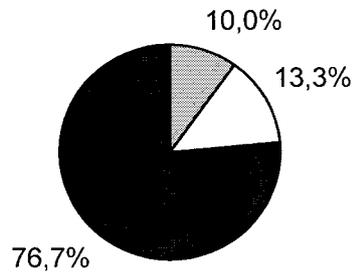
5) 63.33 %      4) 30 %      3) 3.33 %      2) 0 %      1) 3.33 %



Obtenemos un puntaje alto en este reactivo, no obstante un docente se mantiene indiferente y uno nos refiere que no está informado por su director, por lo que no se debe dejar de lado en ninguna situación a docente alguno en el momento de repartir la información importante.

22.-El medio usado en la institución (periódico institucional UVAQ) es una buena fuente de información

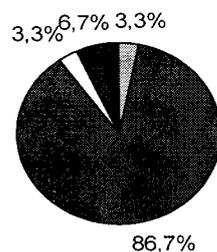
5) 76.67 %      4) 13.3 %      3) 0 %      2) 0 %      1) 10 %



La mayor parte de los docentes encuestados opinan de manera positiva sobre el periódico Institucional UVAQ, sin embargo una minoría de 3 docentes nos opinan lo contrario, que no es para nada una buena fuente de información dicho periódico, es difícil, pero puede hacer lo posible por adecuar la información en el periódico Institucional a la mayoría de los Integrantes tanto docentes como alumnos, directivos y demás, sin embargo esto resulta complejo y difícil, pues sería engorroso y nos llevaría a un periódico muy extenso si se incluye una gran cantidad de información.

23.-Conozco a donde debo acudir cuando tengo un problema con mi trabajo

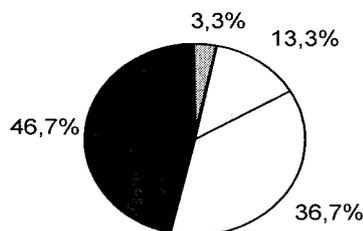
5) 86.67 %      4) 6.67 %      3) 3.33 %      2) 0 %      1) 3.3 %



Uno de los reactivos con puntaje mas alto es precisamente este, los docentes saben perfectamente a donde acudir al momento de percibir un problema con su labor docente, solo observamos un docente indiferente con dicha situación, recordemos que algunos profesores solo prestan sus servicios a la Facultad por un numero muy reducido de horas al día y no permanecer realmente mucho tiempo dentro de esta, por otro lado tenemos un docente completamente desinformado sobre donde recibir orientación al momento de tener un problema, se debe poner atención en las juntas de dejar bien claro absolutamente a todos los docentes sobre el lugar a donde dirigirse a presentar sus inconformidades y exponer sus problemas laborales.

24.-Generalmente soy alentado a compartir mi conocimiento/experiencias con los demás (colegas)

5) 46.67 %      4) 36.67 %      3) 13.3 %      2) 0 %      1) 3.3 %



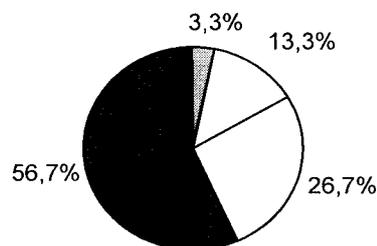
Dentro de este reactivo fue donde presentamos un mayor desinterés por parte de los encuestados, si bien existen las reuniones de academia y los docentes presentes pueden expresar sus experiencias en su labor, resulta que la tercera parte de estos, 11 docentes, no están del todo de acuerdo, y 4 docentes muestran un desinterés al respecto, como ultimo tenemos a un docente que está en total desacuerdo con que sea alentado a compartir sus experiencias y conocimientos con sus colegas, se deben respetar las opiniones e intervenciones de cada uno a la hora de las reuniones de profesores.

#### 4.2.5 Grupos De Trabajo

Uno de los puntos mas importantes en el cual se debe poner énfasis a la hora de pretender lograr un sano Clima Laboral, sin duda los grupos de trabajo permiten relacionarse a los individuos logrando así una mayor compenetración entre estos tanto a nivel laboral como también personal, al interior de una institución será difícil lograr un Clima positivo si no existe un buen nivel de compañerismo, una identificación del individuo con sus compañeros de trabajo y un apoyo mutuo entre estos, tanto en el ámbito de lo laboral como puede llegar a serlo también en el personal.

25.-Existe compañerismo entre mis colegas del trabajo y yo

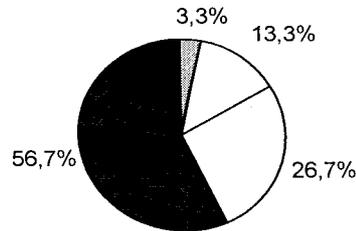
5) 56.7%      4) 26.7 %      3) 13.3 %      2) 0 %      1) 3.3 %



Es un reactivo muy positivo que nos indica cuan sano se encuentra el Clima dentro de la facultad, el nivel de compañerismo es alto, la gran mayoría se encuentran convencidos completamente o de manera mediana del compañerismo entre colegas, puntualicemos que un Clima sano tiene varios indicadores, la ausencia de conflictos y el sentimiento de integración por parte de los miembros a una Institución que los acoge, son dos indicadores muy importantes que denotan la madures de la Facultad y de sus miembros. No obstante 4 individuos se mantienen indiferentes y uno mas esta en completo desacuerdo, no siente en absoluto una relación de compañerismo con sus pares.

26.-Me identifico con mis colegas (otros profesores)

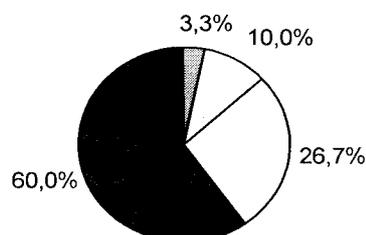
5) 56.7 %      4) 26.7 %      3) 13.3 %      2) 0 %      1) 3.3 %



Al igual que el reactivo anterior, descubrimos que los docentes en su mayoría se identifican con sus pares, para bien, pues influyen a un buen Clima Organizacional, sin embargo como en el caso anterior tenemos que 4 de nuestros encuestados se comportan indiferentes ante dicha situación, es decir no se sienten identificados ni pretenden estarlo, y por otro lado un docente esta completamente en desacuerdo, es decir no se siente en ningún aspecto identificado con ninguno de sus colegas, sin embargo el porcentaje positivo es alto y la situación se encuentra sana.

27.-Considero amigos a uno o más de mis colegas del trabajo

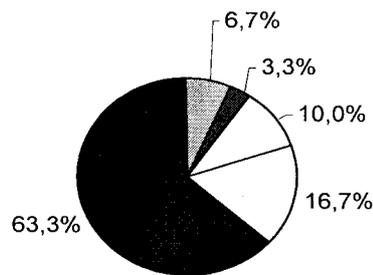
5) 60 %      4) 26.7 %      3) 10 %      2) 0 %      1) 3.3 %



No es del todo fácil encontrar un lugar de trabajo en el que los lazos de compañerismo traspasen y se conviertan en lazos de amistad, la madurez y sensatez de los miembros sin duda aportan un ambiente positivo al Clima Organizacional, encontramos sin embargo 3 miembros que se portan indiferentes ante los lazos de amistad con sus colegas, y un miembro que se rehúsa a ser amigo de cualquiera de sus colegas.

28.-Las reuniones de Academia resultan de utilidad para realizar mi trabajo

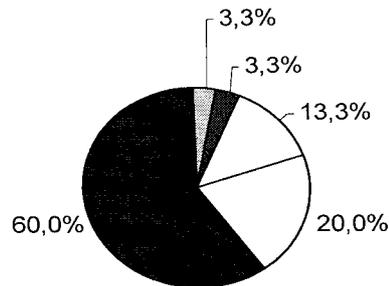
5) 63.3 %      4) 16.7 %      3) 10 %      2) 3.3 %      1) 6.7 %



El puntaje alto de esta pregunta nos revela que las reuniones de academia llevadas a cabo en la Facultad se realizan de manera correcta y resultan de utilidad para que los profesores realicen su trabajo docente, no obstante no se obtuvo una calificación limpia en este reactivo, ya que 3 docentes se mostraron indiferentes ante el aprovechamiento de las reuniones de academia y 3 más les resulta que no les ayuda para realizar su trabajo correctamente, es decir no las ven como un apoyo para ellos mismos, de los cuales 2 aseguran que están en completo desacuerdo con la utilidad de dichas academias.

## 29.-Puedo contar con mis compañeros de trabajo cuando los necesito

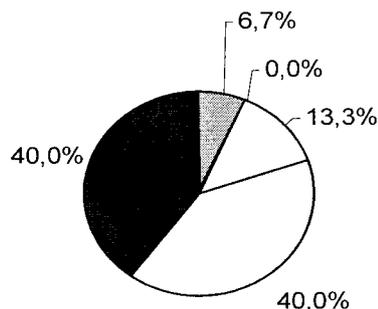
5) 60 %      4) 20 %      3) 13.3 %      2) 3.3 %      1) 3.3 %



Nuestro reactivo quedó exactamente igual que el anterior, es decir, encontramos un alto puntaje de calificaciones positivas, indicándonos el nivel de confianza que existe entre los integrantes de la plantilla de profesores de la Facultad, un Clima Organizacional sano se revela nuevamente y nos indica que el ambiente dentro de la Facultad es de respeto y confianza, no solo hay relaciones profesionales al interior, sino también relaciones interpersonales sólidas entre los docentes.

## 30.-Los docentes trabajamos juntos para resolver problemas de la Institución

5) 40 %      4) 40 %      3) 13.3 %      2) 0 %      1) 6.7 %

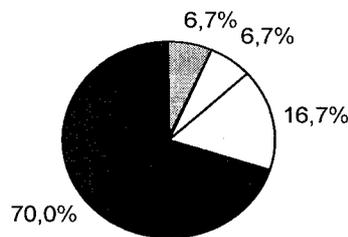


Cuando surge un problema, los docentes en su mayoría están de acuerdo en que deben reunirse para resolverlo, la mayoría opina que si lo hacen, sin embargo se

muestra a algunos profesores desinteresados en este aspecto, y a dos de ellos se los muestra completamente en desacuerdo en que esto ocurra de dicha manera.

31.-En las Academias puedo expresar mi punto de vista, aun cuando contradiga al de los demás miembros.

5) 70 %            4) 16.7 %            3) 6.7 %            2) 0 %            1) 6.7 %



Nuevamente un puntaje altamente positivo, en concordancia con el reactivo número 28, las reuniones de academia están bien hechas, sirven para cumplir los objetivos para que fueron planteadas, los docentes pueden usarlas de apoyo para realizar su trabajo, y sin duda los puntos de vista se expresan aun y cuando sean diferentes o contradictorios con los de otros profesores, ciertamente 2 docentes están desinteresados con este tema y otros dos están completamente en desacuerdo con la afirmación de poder expresarse libremente.

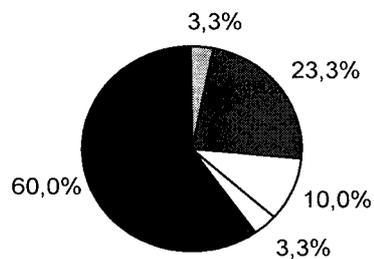
#### 4.2.6 Oportunidades De Carrera y Desarrollo Profesional

Dentro de cualquier empleo es importante sabernos competentes para llevara cabo las labores profesionales, para los docentes de la Facultas de Contaduría y Administración es importante sentirse parte de la Institución y saber que esta les brinda el apoyo necesario para ser competentes en su labor docente, este es el caso de la capacitación, estar bien orientados sobre el trabajo que realizarán, las oportunidades de carrera también implican tener expectativas a futuro, tener la

certeza de que después de un tiempo no se verán estancados en un puesto o un mismo nivel dentro de la Institución, que se tienen la posibilidad de crecer al interior de la misma.

32.-Recibo la Capacitación necesaria para realizar mi trabajo

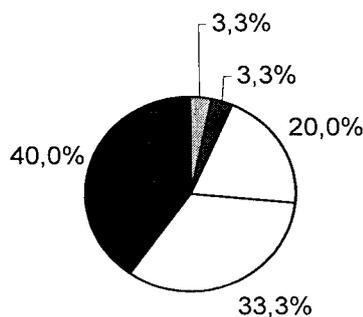
5) 60 %      4) 23.3 %      3) 10 %      2) 3.3 %      1) 3.3 %



Sin duda la capacitación que reciben los docentes, es para la mayoría muy buena y adecuada, no siendo así para todos, debido a que tres docentes refieren estar desinteresados con dichos métodos de capacitación, hay que recordar nuevamente que algunos profesores solo trabajan un par de horas diarias y no permanecer mas tiempo dentro de las instalaciones, mientras que otros trabajan de tiempo completo, así como de  $\frac{3}{4}$  de tiempo y medio tiempo que además de trabajar como docentes, también hacen labores de oficina que les obligan a estar mas horas dentro de las instalaciones de la facultad. Tanto una persona dijo estar ligeramente en desacuerdo con que exista una capacitación adecuada, como otro docente que externó su completo desacuerdo con dichas capacitaciones.

33.-Hay suficientes oportunidades de carrera/mejoramiento profesional en la Institución

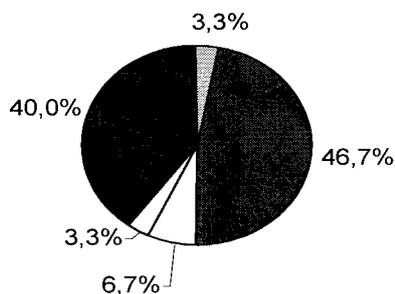
5) 40 %      4) 33.33 %      3) 20 %      2) 3.3 %      1) 3.3 %



Sin duda las oportunidades de carrera parecen buenas para una mayoría de encuestados, tanto los que están completa como ligeramente de acuerdo son un grupo bastante importante, mientras que 6 individuos se muestran verdaderamente indiferentes con si hay o no dichas oportunidades, solo un docente expresó estar ligeramente y uno mas expresó estar completamente en desacuerdo con dichas oportunidades de carrera, resulta verdaderamente difícil asegurar que con los años trabajando de profesor se ascenderá a directivo, ya que estamos hablando de una Institución de enseñanza y cuando una persona asume un puesto lo hace por largos periodos de tiempo, por lo que la espera para lograr ocupar un puesto superior puede ser realmente larga, años de trabajo. El 33.3 % ligeramente de acuerdo representan una conformidad pero solo a medias, es decir, que piensan pudiera existir un mayor esfuerzo por parte de la Institución para ofrecerles un desarrollo mas integral a futuro y una sensación de mayor seguridad a lo largo del tiempo que duren por su paso en al Institución.

34.-En la Institución existen los programas de orientación/capacitación necesarios

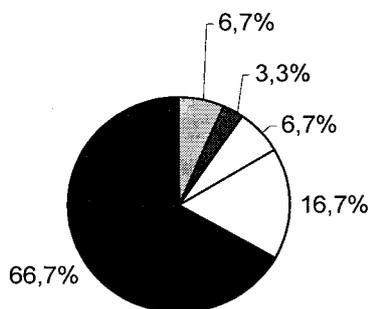
5) 40 %      4) 46.7 %      3) 6.7 %      2) 3.3 %      1) 3.3 %



Este reactivo reafirma los resultados del reactivo anteriormente revisado, el número 32, los resultados son muy similares, la gran mayoría indiscutiblemente eligió las respuestas mas positivas, y en este caso disminuyó el número de docentes a quienes les parece indiferente el hecho de existir los programas de capacitación necesarios, y como se observa permanecieron constantes en las respuestas negativas un docente que está ligeramente y otro que está completamente en desacuerdo.

35.-Quisiera tener más y mejores posibilidades de obtener nuevos conocimientos y habilidades

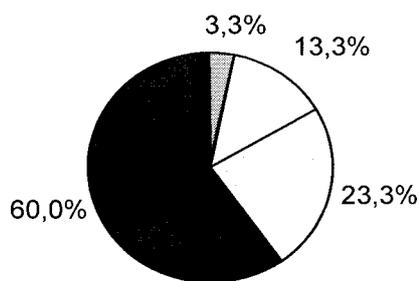
5) 66.7 %      4) 16.7 %      3) 6.7 %      2) 3.3 %      1) 6.7 %



Solo a tres profesores no les interesa obtener nuevos conocimientos, mientras que 2 se mantuvieron indiferentes y a la mayoría les parece estar ligera o completamente de acuerdo con el gusto por adquirir cada día mejores habilidades y nuevos conocimientos que les permitan crecer en su labor docente, esto nos habla de la gran compenetración que este número de docentes tienen realmente con su labor y con la Institución a la cual pertenecen.

36.-Mi Director (es) me alienta (n) a participar en programas de capacitación

5) 60 %      4) 23.33 %      3) 13.3 %      2) 0 %      1) 3.3 %



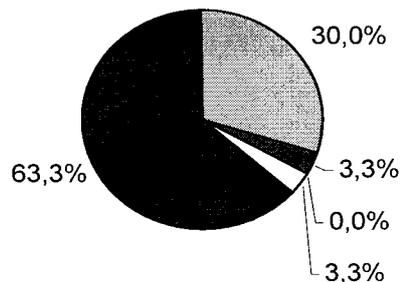
Nuevamente reiteramos las respuestas de los reactivos anteriores 34 y 32, pues es positivo sobre manera que los docentes nos refieran que su director no solo proporciona los programas de capacitación sino que también los alienta realmente a que los tomen, las calificaciones hasta este momento se siguen manteniendo muy positivas en todos o la gran mayoría de los reactivos, nuevamente reiteramos que nuestro estudio nos está revelando un Clima Laboral altamente positivo al interior de la Facultad de Contaduría y Administración, la confianza que los subordinados le tienen a su director es alta y el trato de este es recíproco para con dichos docentes.

#### 4.2.7 Competencia Directiva

Un director debe ser competente, tener la madurez personal y profesional para cumplir con sus obligaciones y sus deberes como director de una Institución, dentro de este apartado se evaluará la opinión de los docentes sobre su director y que tan capaz es este dentro de su puesto, así como su accesibilidad en relación con sus subordinados.

37.-Conozco claramente lo que mi director espera de mí

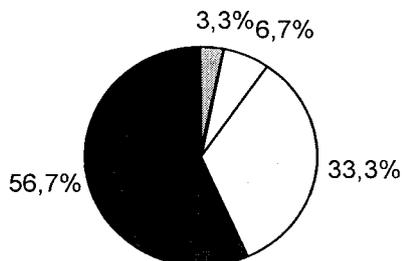
5) 63.3 %      4) 30 %      3) 3.3 %      2) 0 %      1) 3.3 %



Al momento de realizar la descripción de un puesto y mostrársela a quien va a ocuparlo, este deberá entender tanto que actividades como que niveles de desempeño se esperarán de él, en la Facultad de Contaduría y Administración, gracias a este reactivo, podemos constatar que dicha descripción está bien hecha y que al momento de entrar a laborar es claro lo que el nuevo docente debe dar.

## 38.-Recibo retroalimentación adecuada sobre la calidad de mi trabajo

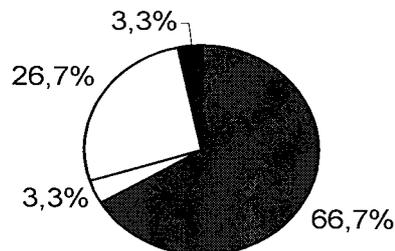
5) 56.7 %      4) 33.33 %      3) 6.7 %      2) 0 %      1) 3.3 %



Semestre a semestre se lleva a cabo una evaluación de la plantilla docente dentro de la UVAQ, en su mayoría, aunque no la totalidad de los docentes, creen que dicha retroalimentación es adecuada, es decir, saben que hicieron bien o incluso que llegaron a hacer mal durante cada periodo, quien sabe sus errores tiene la oportunidad de corregirlos, es una oportunidad que se da a un docente de continuar tan bien como lo ha hecho, o en su debido caso de mejorarse para bien en un futuro. Los profesores pueden no estar de acuerdo con los resultados producto de las evaluaciones, pero de cualquier forma reflejan la realidad a partir de las opiniones de los alumnos que están en contacto con las clases y los docentes, por lo que se deben considerar como confiables los resultados de las evaluaciones.

39.-Semestralmente recibo una evaluación de mi desempeño

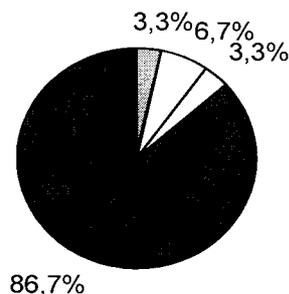
5) 66.7 %      4) 26.7 %      3) 0 %      2) 3.3 %      1) 3.3 %



La evaluación de docentes debe ser aplicada a la totalidad de estos, remitiéndose a esta como una herramienta de control de la calidad de los profesores y sus servicios prestados a la Institución, el Clima Laboral positivo incentiva a los trabajadores a mejorar y actualizarse en la medida de las posibilidades.

40.-Es fácil acceder a mi director cuando lo necesito

5) 86.7 %      4) 6.7 %      3) 3.3 %      2) 3.3 %      1) 0 %



Como es importante en un sano Clima Organizacional, el Director no se limita a su papel de directivo, es un miembro dentro del equipo de trabajo de la plantilla

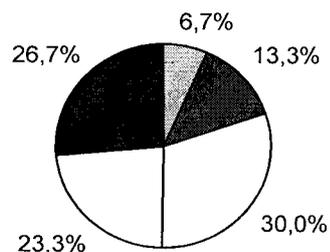
docente y de igual forma permita a los subordinados contactarse con el de forma ágil y sencilla, como lo refieren la mayoría de los encuestados, un reactivo de puntaje alto reiterando lo positivo de nuestro Clima Organizacional evaluado.

#### 4.2.8 Compensación y Reconocimiento

Este es un punto controversial a la hora de evaluar el Clima Organizacional, y en nuestro caso es uno de los temas que obtuvo mas variedad de calificaciones, vemos a observar desde los puntajes mas altos que reflejan una amplia conformidad salarial y por el otro lado algunas de las calificaciones mas bajas que reflejan un desacuerdo y un estado mas inconforme con el nivel salarial y la situación de las prestaciones a los docentes sujetos a nuestra encuesta de investigación.

41.-Recibo una compensación salarial acorde a mis habilidades y experiencias

5) 26.7 %      4) 23.3 %      3) 30 %      2) 13.33 %      1) 6.7 %

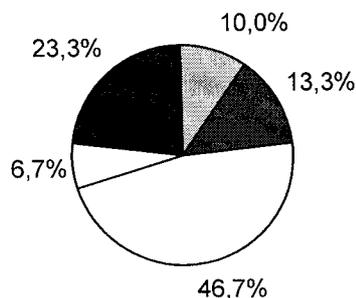


El tema salarial siempre es tema de conflicto, sin embargo el dinero no es el principal motivante para una persona que está conforme con su trabajo, pero como observamos en las calificaciones del presente reactivo, resulta que las respuestas positivas solo obtuvieron la mitad de aprobación por parte de los docentes, solo la cuarta parte de estos está de acuerdo en que su recompensa

salarial está totalmente acorde a sus habilidades y que compensa sus conocimientos prestados a su labro de docencia, otra cuarta parte no refiere estar de acuerdo pero no del todo, solo ligeramente, y una tercera parte de los encuestados sorpresivamente está indiferente ante esta situación del salario, no refieren que les agrade del todo, mas sin embargo tampoco indican que les disguste, por otro lado 4 docentes que están inconformes ligeramente con su salario son la calificación baja mas elegida hasta el momento, y dos docentes mas opinan estar completamente en desacuerdo con su salario.

42.-Estoy satisfecho con los beneficios de la Institución (seguro, retiro, vacaciones, días feriados.)

5) 23.3 %      4) 6.7 %      3) 46.7 %      2) 13.3 %      1) 10 %



Nuevamente el aspecto relacionado con las remuneraciones y beneficios del trabajo nos vuelve a traer un alto índice de respuestas negativas así como neutras en su mayoría, continúa siendo controversial la satisfacción o falta de esta, con prestaciones y salarios que provee la Institución.

43.-Recibo mi pago a tiempo.

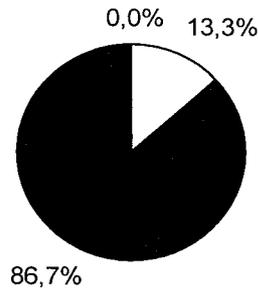
5) 86.7 %

4) 13.3 %

3) 0 %

2) 0 %

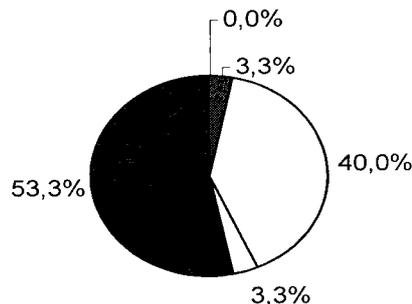
1) 0 %



La Institución es realmente puntual en el ámbito de los pagos a sus profesores y a su personal en general, es una de 5 preguntas que recibieron solamente respuestas positivas, otorgarles en tiempo y forma salarios y prestaciones a los docentes y trabajadores en general, crea la confianza de que una Institución sería los respalda y ve por sus requerimientos, estamos hablando de una de las necesidades más básicas que nos refiere a Maslow, la de seguridad, los docentes no se preocupan como es el caso de instituciones por ejemplo de gobierno, por tener que estar detrás de su cheque y de sus derechos como trabajadores, sino que es la misma Institución quien vela por su prontitud y la seguridad de que dichas prestaciones y salarios lleguen como es debido a sus empleados, específicamente hablando de la platilla de docentes.

## 44.-Estoy satisfecho con mi relación laboral

5) 53.3      4) 40 %      3) 0 %      2) 3.3 %      1) 3.3 %

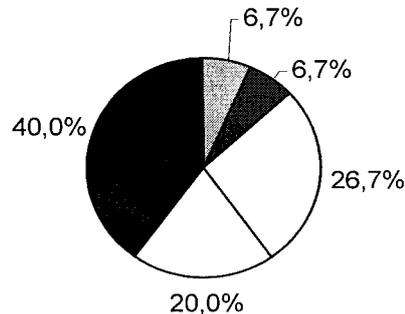


Un reactivo muy positivo, la totalidad de los docentes están complacidos con la relación laboral de que forman parte, esta ocasión solo nos exceptúa un caso, un solo docente que dice no estar del todo conforme, si atendemos a nuestra evaluación del Clima Organizacional, es completamente claro que se trata de un Clima sano, elocuente, capaz de mantener a sus empleados conformes y satisfechos, un clima positivo que reditúa al momento de tener empleados felices con su labor y que por consiguiente realizan sus actividades con mayor ímpetu y pensando al final del día, no en un salario, sino en la satisfacción personal y la realización que esta labor les trae consigo.

No obstante debemos observar que el índice de los docentes que están de acuerdo pero solo ligeramente con la relación laboral es alto, es decir, aunque se sienten cómodos con la misma, también opinan que se podría mejorar, lo cual no indica que no es del todo perfecto el ambiente entre los compañeros del trabajo, pero si muy bueno.

45.-Los profesores en la institución que tienen un desempeño sobresaliente son reconocidos

5) 40 %      4) 20 %      3) 26.7 %      2) 6.7 %      1) 6.7 %

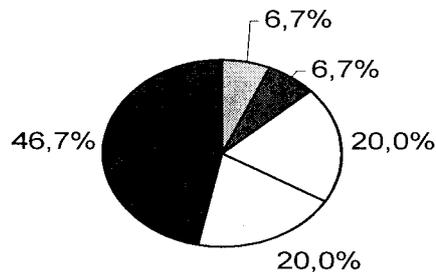


El nivel de aprobación con este reactivo es alto, mas de la mitad están de acuerdo a dicho reconocimiento, pero a un porcentaje importante les parece indiferente el que exista o no ese reconocimiento, solo cuatro de nuestros docentes refieren desacuerdo, dos de manera ligera y dos completamente sobre este tema.

La institución debe tener un sistema de reconocimientos que realmente motive a los docentes a ser mejores en su actuar diario, y que premie a quienes realmente lo merecen, de lo contrario mas que motivante, resultará en un des aliciente para los docentes que sean testigos de las premiaciones no equitativas.

## 46.-Mi trabajo es evaluado en forma justa

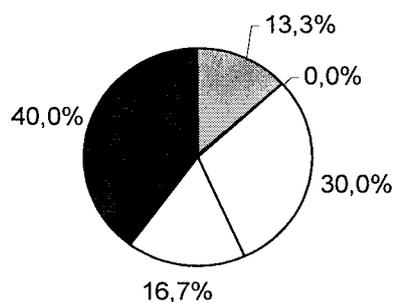
5) 46.7 %      4) 20 %      3) 20 %      2) 6.7 %      1) 6.7 %



En uno de los reactivos donde ha habido mas variedad de respuestas y de calificaciones en todos los puntajes es en el presente, sin embargo y a pesar de que la mayoría de docentes opinan una manera justa de evaluar su trabajo, tenemos a la quinta parte de estos con un completo desinterés sobre la importancia de la evaluación, cosa que debe revertirse y es tarea del directivo informar sobre la finalidad y relevancia de estas.

## 47.-En caso de que existan premios y/o reconocimientos, estos son distribuidos en forma justa

5) 40 %      4) 16.7 %      3) 30 %      2) 0 %      1) 13.3 %

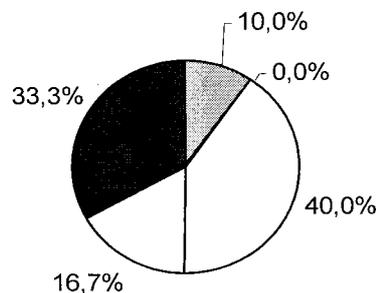


Tenemos una calificación alta, y también un punto de vista desinteresado compartido por la tercera parte de los encuestados, solo 4 refieren completo desacuerdo, no es un número muy grande, sin embargo una opinión negativa por parte de algunos docentes nos informa que no están del todo convencidos de que las personas que deben ser reconocidas sean siempre las que reciben esta distinción.

En los actos de reconocimiento a los docentes, estos deben otorgarse de manera justa, de no hacerlo así, más que un aliciente y un motivante para los demás profesores, será motivo de inconformidad y lejos de alentar el mejoramiento académico y un mejor desempeño, podría suceder lo contrario.

48.-Cuando un docente es promovido, se hace en forma justa

5) 33.33 %      4) 16.7 %      3) 40 %      2) 0 %      1) 10 %

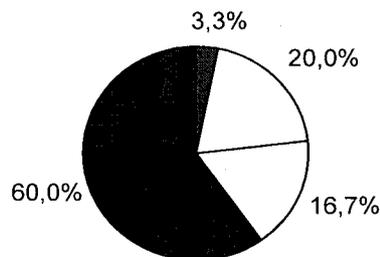


Este es uno de los 4 reactivos que menos calificaciones positivas y de total aprobación a tenido, con tan solo 10 docentes que concuerdan con que los docentes son promovidos justamente, sin embargo esto no significa que sea una de las que mayor desaprobación han tenido, sucede que los profesores están consientes de su puesto como docentes y es a lo que se dedican, por tanto si bien no están mayormente de acuerdo con las justas promociones, tampoco están en desacuerdo, en su mayoría, con que se hagan de manera justa, simplemente la mayoría de los individuos se muestran abiertamente desentendidos de este

suceso, estamos hablando de uno de los dos reactivos que tuvieron la mayor incidencia de desentendimiento con respecto del tema del reactivo, si los profesores no están de acuerdo, tampoco lo están en desacuerdo.

49.-Estoy satisfecho con el Status que mi puesto me brinda

5) 60 %                      4) 16.7 %                      3) 20 %                      2) 3.3 %                      1) 0 %



En su mayoría los docentes se muestran totalmente de acuerdo con su Status a raíz de su puesto, 5 de estos se encuentran medianamente de acuerdo, 6 se comportan indiferentes y uno mas está ligeramente en desacuerdo con el Status que su puesto le genera, es un reactivo con una calificación de regular a buena, es un nivel aceptable y nos indica un sano Clima Organizacional, la necesidad de reconocimiento está satisfecha en la mayoría de los casos.

# CAPITULO V

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A lo largo de este trabajo, gracias a la información de la cual nos documentamos y gracias también al trabajo de campo que realizamos, identificamos en si lo que es el Clima Organizacional, los aspectos que este abarca y muy importante, las características que destacan a un buen Clima Organizacional, observamos pues, que a lo largo del análisis que le realizamos a las encuestas diseñadas para el trabajo de campo, se fueron esclareciendo y respondiendo nuestras preguntas base de investigación, las cuales a continuación nos servirán para darle un esquema a nuestras conclusiones.

Nuestra primera pregunta fue:

1.- ¿Cómo influye el clima organizacional en el desempeño de los docentes de la Facultad de Contaduría y Administración de la UVAQ?

Como vimos con anterioridad dentro de la teoría de nuestras primeras páginas, el Clima tanto de forma positiva como de forma negativa, influirá en el desempeño de los miembros de la Organización, que en nuestro caso muy particular se refiere a la Universidad Vasco de Quiroga, Campus Santa Maria, mas específicamente de su área dentro de la Facultad de Contaduría y Administración, podemos entonces concluir que en este caso específico la influencia se da de forma muy positiva, nuestro estudio reveló un Clima Organizacional poco menos que excelente, es decir, con puntajes altos en casi la totalidad de los reactivos. El desempeño de los docentes dentro de la Institución es en gran medida aceptable, y se tiene incluso a la Universidad Vasco de Quiroga en su generalidad, posicionada dentro de las Universidades de mejor nivel dentro del estado, sus profesores sin duda contribuyen a dicha mención, y el Clima Organizacional altamente positivo favorece a dichos profesores para mantener su desempeño sobresaliente en sus labores académicas. Es pues nuestra conclusión en esta pregunta y gracias a las

encuestas realizadas, que el Clima Organizacional influye positivamente en el desempeño diario de los docentes de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Vasco de Quiroga Campus Santa Maria.

2.- ¿Cuál es la influencia que tiene el salario (compensación) en el clima organizacional de la Facultad de Contaduría y Administración?

Nuestro estudio nos pudo revelar que mas que el salario, los profesores se ven a si mismos motivados por el hecho de pertenecer a la Institución y que incluso sienten un Status por el hecho de pertenecer a esta, no es el salario un pilar tan importante o sobre el que giren los intereses docentes y a nivel directivo dentro de la Institución, tienen pues mas peso otros aspectos tales como el orgullo de pertenecer a la institución, la calidad laboral, la felicidad en el trabajo, el sentimiento de realización en su trabajo, la amistad, el compañerismo, entre una gran cantidad de diversos factores que realmente tienen un peso y una influencia importante a nivel del Clima Organizacional. No obstante, aunque su influencia no es la que mas pesa, si llegamos a tener una referencia clara de lo que piensan los docentes sobre la contraprestación a cabo de sus servicios, y observamos, no una totalidad de puntos de vista positivos, sin embargo tampoco una totalidad de puntos de vista negativos, es mas bien un sentimiento de desentendimiento hacia este tema en particular, ¿a que no referimos? Los puntos a escoger iban desde los Totalmente de Acuerdo, hasta los Totalmente en Desacuerdo, y el punto intermedio entre estos era la opción de desinterés Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo, bien pues, en los reactivos de salario y de prestaciones, esta fue la opción que prevaleció, una postura que en su gran mayoría se mostraban indiferentes, es decir que no emitían una opinión ni en su caso lo mas positiva posible, pero tampoco una opinión lo mas negativa posible, y al final ya una vez evaluadas las respuestas y tabulados los resultados podemos ver que en su mayoría si pudieron existir opiniones de indiferencia pero sin embargo las opiniones positivas y de aceptación al salario fueron mas que las opiniones de rechazo a este.

3.- ¿Cómo influye el otorgamiento de promociones en el clima organizacional de la Facultad de contaduría y Administración?

Con el tema de las promociones sucede algo similar que al de Salario y Prestaciones, el Clima Organizacional dentro de la Institución y mas específicamente dentro de la Facultad de Contaduría y Administración se ve influenciado de manera positiva por diversos factores, y dentro de estos no tiene un mayor peso el factor del Otorgamiento de Promociones, debido a que se muestra un desinterés hacia estas por parte de los docentes, es decir, las promociones no condicionan la satisfacción en su trabajo docente a los profesores de la facultad, no minan su sentimiento de felicidad en el trabajo ni mucho menos su sentido de realización en este, aspectos que resultan muy influyentes y con altas calificaciones dentro del trabajo de campo realizado.

Si bien la mayoría de nuestros docentes se muestran indiferentes al este tema, a fin de cuantas el resto de las preguntas se inclinan en su mayoría hacia la aceptación y el acuerdo con las promociones y su otorgamiento en forma justa a aquellos docentes que las merecen.

4.- ¿Cuál es la influencia de los horarios de trabajo en el clima organizacional de la Facultad de Contaduría y Administración?

Contamos con una influencia positiva si de horarios de trabajo se trata, un Clima Sano es aquel en que se reciben las mejores opiniones por parte de sus integrantes, buenas referencias y comentarios alentadores sobre como se percibe al lugar de trabajo, al trabajo mismo y los diversos aspectos que lo integran, entre estos aspectos podemos hablar del horario de trabajo, como sabemos un horario puede ser de 4 tipos, matutino, aquel que llevamos a cabo en el horario de la mañana, vespertino, el que se realiza por las tardes, nocturno es el horario que exige realizar las actividades laborales de noche, y mixto que es aquel que puede combinar mas de uno de estos, nosotros incluimos dentro de la encuesta para la evaluación del Clima Organizacional de la Facultad de Contaduría y Administración las opciones del horario Matutino y la del horario Vespertino,

---

obteniendo el puntaje mas alto la primera opción, la del horario matutino, sin embargo los mismos profesores que fueron sujetos de nuestra encuesta adhirieron una opción mas sobre el turno de su preferencia, sobre el turno en el que les es mas agradable trabajar, esta opción fue el horario Mixto, es decir, aquellos profesores a los cuales les es agradable trabajar parte de su tiempo en la mañana y otra parte mas por las tardes.

Resultó ser que todos los profesores están conformes con su horario de trabajo, las preferencias en cuanto a cual de estos les es mas agradable son variadas, pero a fin de cuentas todos están conformes. Debemos recordar la influencia del horario de trabajo sobre la productividad del empleado, si su horario es el deseado, o por lo menos en su mayoría, el desempeño será bueno también, el nivel de satisfacción positivo en nuestro caso, trae consigo un Clima Laboral mas positivo, y en caso contrario una disconformidad en alguno de los aspectos como puede ser el horario del cual hemos estado hablando o de algún otro aspecto, traerá consigo una baja del rendimiento, un inconformidad por parte de los trabajadores y a consecuencia final un deterioro del Clima Laboral, en nuestro caso fue lo contrario, y esto se reduce a un punto a favor nuevamente para nuestro Clima Organizacional evaluado.

5.- ¿Qué tan conformes o inconformes están los docentes de la facultad de contaduría y Administración con sus salarios?

Sucede algo diferente a lo esperado cuando hablamos del la conformidad o inconformidad de los docentes evaluados con su salario y en general con sus prestaciones laborales recibidas, sucedió que la mayoría de estos se encuentran indiferentes, es decir, su decisión es que si bien no están de acuerdo, tampoco están en desacuerdo con dicho aspecto laboral tan importante y relevante, resulta que en su mayoría existe esta indiferencia, sin embargo el resto de las respuestas que si opinaron de Acuerdo o en Desacuerdo son en su mayoría positivas, es decir, después de la opción de "Indiferencia", la opción mas elegida fue la de "Acuerdo", a nuestro Clima Organizacional no lo influye decisivamente lo que es el

Salario de sus trabajadores, pero podemos decir que en su mayoría es un aspecto que se puede calificar de levemente positivo, pues si bien no le favorece cien por ciento, tampoco es un aspecto que le cause conflictos o que le desfavorezca a dicho Clima.

6.- ¿Que grado de conformidad presentan los docentes de la facultad de Contabilidad y Administración con sus horarios de trabajo?

Como mencionamos antes, diversos aspectos son sumamente importantes e influyen altamente en el rendimiento de los individuos dentro de una organización, uno de estos factores es el horario de trabajo y su satisfacción con este.

La realización de nuestro trabajo de campo y su evaluación nos arrojaron importantes resultados con respecto a los horarios y la conformidad que con este tienen los docentes de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Vasco de Quiroga, los resultados mencionados son altamente favorables pues la totalidad de los evaluados refieren estar de acuerdo con que su trabajo les exige llevarlo a cabo dentro de un horario que les agrada y les conforta, con el cual están muy de acuerdo.

Podemos encontrar sin embargo que dentro de nuestro estudio, en la evaluación de las encuestas realizadas, el puntaje no fue perfecto, es decir, no fue la totalidad de los docentes quienes refirieron una calificación plenamente positiva, sin embargo esto no significa que el horario influencia de manera negativa, ni a los docentes y por consiguiente al Clima Organizacional, se nos presenta pues, el caso de dos de nuestros docentes quienes refieren estar indiferentes con el horario de trabajo y con que este les sea o no placentero. Si bien no nos estamos refiriendo a una calificación positiva, tampoco esto implica que el Clima Organizacional se está viendo afectado o minado en su calidad por este aspecto, ya que dichos docentes se mantienen indiferentes, mas sin embargo no señalan estar en desacuerdo, ni ligera ni completamente, simplemente es un tema que no les causa conflicto pero tampoco les causa un descontento.

7.- ¿Qué grado de aceptación tienen los docentes de la facultad de Contaduría y Administración entre si mismos?

Es alentador ver una institución donde el grueso de sus individuos se sienten integrados a la vida Institucional, y es que los porcentajes son altos en cuanto a la calificación de este tipo de reactivos como los de la integración se refiere, los reactivos neutros o negativos son realmente poco significativos.

Si hablamos de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Vasco de Quiroga, Campus Santa Maria, nos estamos refiriendo a un Clima Organizacional altamente sano, positivo y que resulta en un aliciente y motivante para los miembros de dicha área, resulta también en un incentivo mas cuando nos referimos al aspecto de lo que viene siendo el compañerismo, un nivel alto de compañerismo es el que se da al interior de nuestra Facultad, las calificaciones son altas en este rubro, mejorando aun mas el nivel que como resultado nos da calificar de forma mas que aceptable el Clima Organizacional.

Aunado al compañerismo y al alto nivel de integración entre colegas, un rubro importante que cabe destacar, importante por el hecho de que nos referimos a que los docentes se encuentran altamente identificados con sus colegas, no es solo el venir a trabajar de manera individual, sino que, es también sentirse parte de algo mas grande, saberse parte un todo que se complementa con cada uno de los docentes y que un docente está identificado consiente de que es igual que sus pares.

De igual importancia para el Clima Organizacional positivo cuando observamos que los docentes sin duda alguna sienten consideran como amigos no solo a uno, sino a dos o más de sus pares, no siempre sucede, ni en cualquier compañía o Institución, dependerá mucho del ambiente laboral, de las condiciones que se den, de las relaciones que el día a día permita entre los colegas, para que se formen no solo los lazos de compañerismo, sino los lasos mas profundos de amistad, una compenetración mas profunda de las relaciones colega a colega, favoreciendo indudablemente y realizando el existir positivo del Clima Organizacional.

Cabe recalcar por ultimo dentro del tema de aceptación y compenetración entre docentes de la Facultad de Contaduría y Administración que también se lograron puntajes altos en cuanto al tema de la disposición de los compañeros para ayudarse entre si, el porcentaje mas alto de docentes sometidos a estudio asegurar que pueden contar con sus compañeros de trabajo cuando los necesitan, el nivel de apoyo es alto.

Los comentarios anteriores, sin duda todos ellos muy alentadores para quien pretende entrar a dicha Institución, denotan para quien se interese un Clima Organizacional altamente sano, atractivo para quienes están interesados en formar parte de la Institución y provechoso sin duda para quienes hasta este momento ya trabajan al interior de la misma.

## RECOMENDACIONES

Concluimos después de una labor investigativa de tipo documental remitiéndonos a varias fuentes tales como libro especializados en la materia de lo que es el Clima Organizacional, sus beneficios y los aspectos que hacen de este un Clima positivo, así como los aspectos que lo demeritan y lo hacen negativo, nos allegamos también a la ley vigente que nos indica aspectos tales como los derechos a los que los trabajadores se ven sujetos y las obligaciones de la Institución que los acoge, posteriormente realizamos un trabajo de campo, realizamos encuestas a los docentes de la facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Vasco de Quiroga Campus Santa Maria, y por ultimo nos dimos a la tarea de evaluar los resultados y determinar que tan positivo o que tan negativo resulta ser el Clima Organizacional de dicha facultad dedicada a la enseñanza de nivel superior y la manera en que este influye en los docentes que pertenecen a esta, logramos pues, con esta labor determinar que el Clima Organizacional existente dentro de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Vasco de Quiroga Campus Santa Maria es un Clima altamente positivo, su influencia de igual forma en los docentes es positiva, resulta motivante, tranquilizante y contribuye a mantener el buen nivel de enseñanza y un desempeño destacable de los docentes, cabe mencionar sin embargo que algunos aspectos, unos de estos relevantes y otros no tanto, si bien lograron calificaciones altamente positivas en la evaluación, no obtuvieron calificaciones perfectas o del nivel mas alto deseado, en un caso mas particular nos referimos a un profesor que resulta con un nivel de aprobación bajo en los reactivos, no especificaremos por cuestiones éticas a cual de estos profesores nos referimos, y es probablemente nula la posibilidad de conocer la identidad de este elemento, debemos recordar que las encuestas aplicadas mantuvieron en completa confidencialidad las identidades de los encuestados en cuestión, esto para obtener las respuestas mas fidedignas y confiables posibles y debido a que el revelar un dato tan importante como la identidad de quienes vertieron sus evaluaciones, resultaría en un factor de desconfianza y de precaución por parte de estos a evitar recibir cualquier tipo de



señalamiento o represalia a consecuencia de sus opiniones y calificaciones vertidas sobre los diversos puntos a evaluar.

Solo unos pocos reactivos de la evaluación resultaron tener aunque en su mayoría comentarios positivos, también uno o dos comentarios negativos, docentes que estaban en desacuerdo con varios aspectos, que no son un número significativo, mas sin embargo vale la pena mencionarlos y darles su respectiva atención.

Algunos de estos aspectos que obtuvieron comentarios de inconformidad fueron como por ejemplo los siguientes:

Hostilidad baja pero no inexistente; el nivel de hostilidad percibido por los docentes estudiados es realmente bajo dentro de la Institución, con una calificación alta y casi perfecta, sin embargo se dio el caso de un solo miembro que nos indica su desacuerdo, esta totalmente en contra de que su lugar de trabajo se encuentre libre de hostilidad, por el contrario está completamente en desacuerdo con este hecho, es recomendable poner atención a los roles que puedan existir entre unos y otros docentes, o entre estos y su director o demás superiores, así como atender estos casos oportunamente para darles solución y mejorar las relaciones al interior de la facultad evitando así el surgimiento de futuros roles o conflictos que puedan afectar el desempeño profesional o escolar.

Un aspecto mas que no logró una calificación limpia, a pesar de obtener altos puntajes positivos y que repite el caso del aspecto anteriormente tratado donde solo un docente se queja de que no se cumple cabalmente este reactivo, es el que nos indica que las ideas de los docentes son escuchadas por el director, a pesar de solo tener una persona en desacuerdo con este reactivo, es necesario que el director de la Facultad de Contaduría y Administración ponga énfasis en no diferenciar entre una persona y otra la hora de escuchar las ideas de cada uno, escuchar a todos por igual y brindar el ambiente de confianza y dar también la

seguridad a sus subordinados de que sus ideas serán tanto tomadas en cuenta como evaluadas.

Otro punto que debe recibir la atención pertinente es el que tiene que ver con mantener bien informados a los subordinados por parte de la dirección, debe asegurarse que la información que se supone importante para todos los docentes, de verdad se comuniquen a la totalidad de estos, no dar por sentado que todos están comunicados, asegurarse de este hecho.

El siguiente es un aspecto que podría resultar difícil y complejo de encaminar por completo a una calificación perfecta, siempre existirá el descontento por parte de algunos, de que los medios usados para comunicación no contengan precisa y exactamente la información para el interés de cada individuo en específico, se podría tratar de algo un tanto utópico y que agregaría en nuestro caso, al medio de comunicación institucional como lo es el periódico UVAQ, un sin fin de paginas y de información para así lograr abarcar cada aspecto necesario y solicitado por cada uno de los pertenecientes tanto a la plantilla de profesores, como de directivos, alumnos y empleados en general, una labor podría decirse fuera de la realidad y difícilmente alcanzable, solo volviendo engorroso y poco práctico el medio de comunicación mencionado, debe incluirse la información mas relevante y necesaria, pero no orillar a la perdida del interés hacia el periódico UVAQ por parte de sus lectores.

Los docentes de la Facultad son sin duda alentados a compartir y exponer sus conocimientos con sus colegas, existió indudablemente un puntaje alto en el reactivo sobre este punto en especial, no obstante nuestro mismo individuo anterior, inconforme con otros aspectos ya tratados, volvió a recurrir en su calificación completamente negativa ahora con el tema de compartir sus

conocimientos, es pues preciso no hacer menos ni el mínimo detalle cuando se trata de mejorar el Clima Organizacional, ya que como hemos visto anteriormente, son provechosos los beneficios que trae consigo el Clima Laboral sano, no se debe entonces desalentar en las juntas y reuniones de profesores a que estos opinen, compartan y divulguen sus ideas ante el resto del personal académico, así como mostrar total respeto por las intervenciones de cada profesor en las intervenciones de cada profesor al momento de las reuniones, no menospreciar las intervenciones de docente alguno.

De igual forma, aunque en su mayoría los puntos de vista son escuchados y aceptados, se está dejando de lado, si bien a la minoría, algunas opiniones, hay que dar pie a que todos los profesores se expresen y no limitar a ninguno de estos, mantener la actitud correcta y positiva al momento de las reuniones de academia.

Un punto muy importante que no puede por ningún motivo descuidarse es la capacitación profesional, aspecto que en nuestra evaluación es muy positivo, con sus contadas excepciones, es difícil saber a que profesores son aquellos a quienes nos e les hace tan adecuada la capacitación que están recibiendo, debido a que nuestro estudio es anónimo y confidencial con el objetivo de extraer las respuestas mas sinceras de los docentes, sin embargo no se debe descartar la posibilidad de un levantamiento de encuestas para saber cuales son las carencias de dichas capacitaciones, si bien se obtuvo un puntaje alto en el reactivo referente a estas, se observa un poco de inconformidad en una minoría, indicándonos que si tiene, aunque muy pocas, algunas carencias, al ser tan pocas no tendría por que ser difícil complementar y solucionar los puntos débiles de las capacitaciones.

El tema del salario representa un punto de debate y discusión, la tercera parte de nuestros encuestados manifestaron una indiferencia al hecho de que su salario actual compense por completo sus habilidades y conocimientos prestados a la Facultad. Al no tratarse de una plantilla de profesores sindicalizados, estos no tiene una incidencia en su salario o el aumento de este, será la institución misma quien decida estas remuneraciones; la mayoría de los encuestados se manifiesta indiferente ante este aspecto, aun así es poco lo que pueden hacer para modificar el mismo, mas no se muestran tampoco en un desacuerdo rotundo con su salario, simplemente nos dan a entender que si no les parece mucho, tampoco les parece poco.

Por ultimo observamos la evaluación del desempeño de labores hacia los docentes, un punto en el cual se muestra en gran medida un desinterés hacia las mismas, es recomendable comentarles en las reuniones la importancia de dichas evaluaciones , ya que reflejan la eficacia de su desempeño, o en su defecto la ineficacia, permite identificar los puntos tanto fuertes como débiles en la manera de trabajar del docente, no solo servirá para identificar tales puntos, sino que va mas allá pues para corregir errores es necesario antes que nada identificarlos, este es el propósito de las evaluaciones y de ahí viene la importancia de que los profesores las valoren y se interesen en estas, y es tarea del directivo aclarar dicha situación.

## BIBLIOGRAFIA

- Silva, Maria del Mar  
Las Relaciones Humanas en la Empresa  
Ed. Paraninfo  
Madrid  
2008
  
- C. Meginson, León  
Administración, Conceptos y Aplicaciones  
Compañía Editorial Continental  
México  
1998
  
- Keith, David  
Comportamiento Humano en el Trabajo  
Mc Graw – Hill  
10a Edición  
México  
1999
  
- Koontz, Harold  
Asministración una Perspectiva Global  
Ed. Mc Graw – Hill  
11a Edición  
méxico  
1998

- Reyes, Ponce Agustín  
Administración de Personal, Primera parte  
Ed. Limusa  
México  
1970
  
- Brunet  
El Clima de Trabajo en las Organizaciones: Definición. Diagnóstico y  
Consecuencias  
Ed. Trillas  
1998
  
- Organizaciones Modernas  
Etzioni, Amitai  
Ed. UTEHA  
México  
1972
  
- Personal, Problemas Humanos de la Administración  
Strauss, George  
Prentice – Hall Hispanoamericana  
México  
1981

- Administración de Recursos Humanos  
Chiavenato, Idalberto  
Mc Graw – Hill  
5a Edición  
Santa Fé de Bogota  
2000
- Werther, William  
Administración de Personal y Recursos Humanos  
Mc Graw – Hill  
3a Edición  
México  
1991
- <http://citla.files.wordpress.com/2007/11/diagrama.gif>
- <http://comunicacionhumanaruiz.blogspot.com/2009/01/tipos-de-comunicacion.html>