

UNIVERSIDAD JUAREZ DEL ESTADO DE DURANGO



FACULTAD DE ECONOMÍA, CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN

DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO



EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA FACULTAD DE CIENCIAS FORESTALES DE LA UNIVERSIDAD JUAREZ DEL ESTADO DE DURANGO

Tesis que presenta: Guadalupe Isela Orozco Luján

Para la obtención de grado de: Maestro en Administración Pública

Directora de Tesis:

Dra. Hortensia Hernández Vela

Victoria de Durango, Dgo., a 1 de diciembre de 2015

CONTENIDO

INTRODUCCIóN	8
Justificación	9
Preguntas de Investigación	9
Objetivo General	10
Objetivos específicos	10
CAPÍTULO 1 FACULTAD DE CIENCIAS FORESTALES	11
1.1 Historia de la Universidad Juárez del Estado de Durango	11
1.2 Facultad de Ciencias Forestales	14
1.2.1. Historia	14
1.2.2 Organigrama	16
1.2.3 Servicios	17
1.2.4 Convenios vigentes	17
1.2.5 Oferta educativa	17
CAPÍTULO 2. CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL	19
2.1 Clima organizacional	19
2.2 Conceptos	19
2.2.1 Enfoque Estructuralista	20
2.2.2 Enfoque Subjetivo	21
2.2.3 Enfoque de Síntesis	23
2.3 Factores	24
2.3.1 Psicológicos Individuales	25
2.3.2 Psicológicos Grupales	26
2.3.3 Psicológicos Organizacionales	26
2.4 Dimensiones	26
2.5 Concepto de clima organizacional como percepción	31
2.6 Clima Organizacional en las instituciones de educación superior	32
2.6.1 Modelo de Clima Organizacional para la Universidad Juárez del Estado Durango (UJED)	
2.7 Satisfacción Laboral	43
CAPÍTULO 3 METODOLOGÍA	46
3.1 Método	46
3.2 Población	46
3.3 Instrumento	18

3.3.1 Selección de las dimensiones	48
3.3.2 Descripción del Instrumento	49
3.4 Procedimiento	53
3.4.1 Evaluación de instrumento	55
3.4.2 Captura de la información	57
3.4.3 Clasificación de resultados	57
4.1 Descripción de la muestra	58
4.2 Clima Organizacional por Factores y Dimensiones	61
4.2.1 Factores	63
4.2.2 Dimensiones	64
4.3 Análisis de Distribución de Clima Organizacional	67
4.3.1 Análisis de distribución de Factores	69
4.3.2 Análisis de distribución de Dimensiones	73
4.4 Clima Organizacional por variable	91
4.4.1 Análisis de clima organizacional por variable	93
4.5 Satisfacción	96
4.6 Correlación de Satisfacción Laboral y Clima Organizacional	98
CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	100
5.1 Análisis de contenido	105
5.2 Conclusiones generales	107
5.3 Recomendaciones	109
BIBLIOGRAFIA	113
ANEXOS	115

Índice de tablas

	Nombre de tabla	Pág.
Tabla 1	Factores de clima organizacional según enfoque	25
Tabla 2	Dimensiones por autor de clima organizacional	28
Tabla 3	Definición de cada dimensión	29
Tabla 4	Factores y dimensiones de autores	34
Tabla 5	Reagrupación de dimensiones	38
Tabla 6	Modelo de clima organizacional UJED	39
Tabla 7	Definición de las dimensiones del modelo para la UJED	40
Tabla 8	Cuestionarios aplicados por unidad académica	47
Tabla 9	Dimensiones de clima organizacional	49
Tabla 10	Tipos de ítems por dimensión y factor	50
Tabla 11	Escala del instrumento	51
Tabla 12	Estadísticas de fiabilidad	52
Tabla 13	Correlaciones de muestras emparejadas	52
Tabla 14	Unidades Académicas por zona considerada	54
Tabla 15	Escala para interpretación de resultados	55
Tabla 16	Peso de las dimensiones de Clima Organizacional	56
Tabla 17	Descripción de la muestra	58
Tabla 18	Valores promedio de Clima Organizacional	62
Tabla 19	Promedio y porporciones de Clima Organizacional	67
Tabla 20	Distribución de las calificaciones de Clima Organizacional	68
Tabla 21	Distribución de Clima Organizacional por factores personales	69
Tabla 22	Distribución de Clima Organizacional por factores grupales	70
Tabla 23	Distribución de Clima Organizacional por factores objetivos	71
Tabla 24	Distribución de Clima Organizacional por factores subjetivos	72
Tabla 25	Distribución de identidad	73
Tabla 26	Distribución de autonomía	74
Tabla 27	Distribución de trabajo en equipo	75
Tabla 28	Distribución de apoyo	76

Tabla 29	Distribución de administración del conflicto											
Tabla 30	Distribución de respeto											
Tabla 31	Distribución de percepción de la organización											
Tabla 32	Distribución de visión											
Tabla 33	Distribución de estructura	81										
Tabla 34	Distribución de comunicación	82										
Tabla 35	Distribución de condiciones de trabajo	83										
Tabla 36	Distribución de innovación	84										
Tabla 37	Distribución de reconocimiento	85										
Tabla 38	Distribución de sueldos y salarios	86										
Tabla 39	Distribución de capacitación y desarrollo	87										
Tabla 40	Distribución de promoción y carrera	88										
Tabla 41	Distribución de equidad	89										
Tabla 42	Distribución para presión	90										
Tabla 43	Valores promedio de Clima Organizacional por variable	91										
Tabla 44	Valores promedio de Clima Organizacional por variable	92										
Tabla 45	Proporción de Clima Organizacional para Satisfacción Laboral	96										
Tabla 46	Satisfacción por variable	97										
Tabla 47	Indicador de correlación de Pearson entre Clima Organizacional y	98										
	Satisfacción Laboral											
Tabla 48	Indicador de correlación de Pearson entre satisfacción,	99										
	dimensiones y factores de Clima Organizacional											
Tabla 18-A	Valores promedio de Clima Organizacional, factores y dimensiones	100										
Tabla 19	Promedio y proporciones de Clima Organizacional	102										
Tabla 43-A	Valores promedio de Clima Organizacional por variable											

Índice de gráficas

	Nombre	Pág.								
Gráfica 1	Distribución por sexo	59								
Gráfica 2	Distribución por tipo de contratación									
Gráfica 3	Distribución por antigüedad									
Gráfica 4	Distribución por número de alumnos por grupo									
Gráfica 5	Distribución de acuerdo a cursos impartidos	61								
Gráfica 6	Clima Organizacional por factor.	63								
Gráfica 7	Clima Organizacional por dimensiones	64								
Gráfica 8	Clima Organizacional de los factores personales y sus	65								
	dimensiones									
Gráfica 9	Clima Organizacional de los factores grupales y sus dimensiones	65								
Gráfica 10	Clima Organizacional de los factores objetivos y sus dimensiones	66								
Gráfica 11	Factores personales subjetivos y sus dimensiones	66								
Gráfica 12	Distribución de las calificaciones de clima organizacional	68								
Gráfica 13	Distribución de factores personales	69								
Gráfica 14	Distribución de Clima Organizacional por factores grupales	70								
Gráfica 15	Distribución de Clima Organizacional por factores objetivos	71								
Gráfica 16	Distribución de Clima Organizacional por factores subjetivos	72								
Gráfica 17	Distribución de identidad	73								
Gráfica 18	Distribución de Autonomía	74								
Gráfica 19	Distribución de trabajo en equipo	75								
Gráfica 20	Distribución de apoyo	76								
Gráfica 21	Distribución de administración del conflicto	77								
Gráfica 22	Distribución de respeto	78								
Gráfica 23	Distribución de percepción de la organización	79								
Gráfica 24	Distribución de visión	80								
Gráfica 25	Distribución de estructura	81								
Gráfica 26	Distribución de comunicación	82								
Gráfica 27	Distribución de condiciones de trabaio	83								

Gráfica 28	Distribución para innovación	84
Gráfica 29	Distribución de reconocimiento	85
Gráfica 30	Distribución de sueldos y salarios	86
Gráfica 31	Distribución de capacitación y desarrollo	87
Gráfica 32	Distribución de promoción y carrera	88
Gráfica 33	Distribución de equidad	89
Gráfica 34	Distribución de presión	90
Gráfica 35	Clima Organizacional por sexo	93
Gráfica 36	Clima Organizacional por categoría	93
Gráfica 37	Clima Organizacional por antigüedad	94
Gráfica 38	Clima Organizacional por número de alumnos por clase	94
Gráfica 39	Proporción de Clima Organizacional para Satisfacción Laboral	96

INTRODUCCIÓN

Las relaciones interpersonales son un hecho inherente en todas las organizaciones, ya que es naturaleza del ser humano relacionarse unos con otros, dentro de una familia, con amigos, en la escuela y en el trabajo. Estas relaciones se viven de acuerdo a cada individuo, ya que cada uno tiene diferentes modos y percepciones, dando como resultado una convivencia entre varios individuos con diferentes valores, conocimientos y personalidades.

Dichas relaciones aunadas con la naturaleza de una organización y las condiciones bajo las cuales se desarrollan, dan como resultado un entorno con características definidas, llamado Clima Organizacional.

Este es un tema de gran importancia en cualquier organización, más aun, en una institución educativa, ya que una sana convivencia entre los docentes y directivos, dan como resultado un equipo educativo fortalecido con capacidad de ofrecer una educación de calidad, en medio de un ambiente favorable para el aprendizaje de cualquier persona.

Esta investigación que desarrollamos busca conocer el Clima Organizacional en la Facultad de Ciencias Forestales de la Universidad Juárez del Estado de Durango (UJED), donde se describe dicha facultad en el Capítulo I "Marco Contextual", considerando antecedentes, historia, evolución, oferta educativa, perfil académico, planes de estudio, etc., enfatizando los aspectos de interés para el presente estudio desde la perspectiva actual.

En el capítulo II "Marco Teórico" se analiza el fundamento teórico del Clima Organizacional y de la Satisfacción Laboral, para su estudio, inicialmente se presentan las bases teóricas, la bibliografía de autores que han realizado estudios similares, y posteriormente el fundamento teórico de los factores y dimensiones involucrados en este estudio, continuando con el modelo de clima organizacional

para la Universidad Juárez del Estado de Durango y por último la Satisfacción Laboral.

En el capítulo 3 "Metodología", se presenta la descripción del tipo de estudio que se llevó a cabo, así como las herramientas metodológicas que se seleccionaron, considerando el propósito de obtener respuestas a las preguntas de investigación y así poder dar fundamento y enriquecimiento a los resultados.

En el capítulo IV denominado "Resultados" se presentan y analizan los resultados obtenidos. En el capítulo V titulado "Conclusiones y Recomendaciones" se da respuesta a las preguntas de investigación, así como se presenta una serie de recomendaciones propuestas tanto como docentes de la propia facultad, como recomendaciones propias.

Justificación.

La Universidad Juárez del Estado de Durango se ha sumado al número de instituciones que se interesan por conocer el Clima Organizacional en general y de las partes que la integran, entre ellas la Facultad de Ciencias Forestales. Esto se debe a la importancia de crear un ambiente de compromiso y mejorar el desempeño organizacional, además de que cada docente tenga un sentimiento de logro y pertenencia, identificación, motivación, productividad, e innovación.

Preguntas de Investigación.

- ¿Cuál es el Clima Organizacional que prevalece en la Facultad de Ciencias Forestales de la Universidad Juárez del Estado de Durango?
- ¿Cuál es el Clima Organizacional en función de factores y dimensiones que los comprenden, en la Facultad de Ciencias Forestales de la Universidad Juárez del Estado de Durango?

- ¿Cómo se distribuye el Clima Organizacional en general, por variable y por dimensión en la Facultad de Ciencias Forestales de la Universidad Juárez del Estado de Durango?
- ¿Cuál es el valor de Clima Organizacional en función de sexo, antigüedad, tipo de contratación, número de alumnos por grupo?
- Hay diferencias significativas en el Clima Organizacional en función de sexo, antigüedad, tipo de contrato y número de alumnos por grupo?
- ¿Cuál es la Satisfacción Laboral de los docentes de la facultad de Ciencias Forestales?
- ¿Existe correlación entre clima organizacional y satisfacción?

Objetivo General

Diagnosticar el clima organizacional en la Faculta de Ciencias Forestales de la Universidad Juárez del Estado de Durango.

Objetivos específicos

Describir el Clima Organizacional en forma general y en función de sus factores y dimensiones y a su vez en base a las variables de sexo, antigüedad, categoría de contratación y número de alumnos por clase.

Determinar la correlación entre Clima Organizacional y la Satisfacción.

Identificar puntos rojos y oportunidades de mejora del Clima Organizacional.

CAPÍTULO 1. FACULTAD DE CIENCIAS FORESTALES

A mediados del siglo XIX, la educación base en la vida de los pueblos, en Durango iba muy adelante, había 11 escuelas gratuitas y 7 particulares, con una población escolar de 1,432 educandos, tanto, que se consideraba esta Ciudad, proporcionalmente hablando, como una de las más adelantadas de la República Mexicana. Tenía un Colegio Seminario de Educación Superior con alumnos de esta Ciudad y del Estado, así como de los Estados de Chihuahua, Sonora, Sinaloa, Coahuila, Nuevo México, Jalisco y Zacatecas; dentro del Seminario había una Escuela de Derecho, ésta Institución Educativa tenía una gran biblioteca que había venido formándose desde la fundación del Colegio de Jesuitas, la biblioteca del Seminario de Durango era considerada como una de las primeras bibliotecas del país. (Caballero, 1979)

La población que tenía la Ciudad de Durango a mediados del siglo XIX era aproximadamente de 30 000 habitantes. Este era el medio que privaba en ésta Ciudad cuando nació el Colegio Civil del Estado, después Instituto Juárez y, actualmente, Universidad Juárez del Estado de Durango. (Caballero, 1979)

1.1.- Historia de la Universidad Juárez del Estado de Durango.

Durante mucho tiempo, Durango se consideraba un estado aislado del resto del país, dentro de los factores por los cuales el estado fue marginado durante la época virreinal se encuentran las circunstancias socioeconómicas y geográficas, aun cuando el estado de Durango se perfilaba como un gran productor en el ramo de la minería, bajo este escenario nace la Universidad Juárez del Estado de Durango (UJED).

En los inicios de la educación en el estado, existen algunas contradicciones en los documentos localizados para tal fin, por un lado se menciona que fueron los franciscanos, quienes llegaron a Durango y fundaron la misión de Analco,

posteriormente, en 1593 llegaron los Jesuitas quienes a solicitud del pueblo y del gobernador Rodrigo del Río de la Loza (1589 – 1595), se establecieron en Durango y no en Zacatecas como lo tenían previsto. (Plan General de Desarrollo Institucional UJED 1998-2004).

En 1596, fue fundado el Colegio de los Jesuitas por los padres Nicolás Arnaya y Gerónimo Ramírez, donde hoy es el edificio central de la Universidad; pero aquella casa era construcción de adobe y de un solo piso, en 1757 el viejo Colegio de San Ignacio se derrumbó y se construyó de nuevo pasando por varias etapas: Colegio de San Ignacio, Seminario Conciliar de Durango, Colegio Civil del Estado, Instituto Juárez y actualmente Universidad Juárez del Estado de Durango. (Caballero, 1979)

El Colegio Civil del Estado nació en la casa que lleva actualmente el No. 700 de la calle de Negrete el 15 de agosto de 1856. Habiendo sido clausurado el Seminario Conciliar de Durango en el año de 1859, por decreto del 25 de enero de 1860, dado por el Gobernador José Ma. Patoni, se ordenó que el Colegio Civil del Estado, con el nombre de Instituto del Estado, ocupase el edificio que hasta entonces había pertenecido al Seminario de Durango y cuyo lema era "Virtut et Mérito" y los colores que lo identificaban era el rojo y el blanco. (Caballero, 1979)

El 30 de enero de 1876, el gobernador Juan Hernández y Marín promulgó la Ley de Instrucción Pública para el Estado de Durango. Esta Ley fue el principio de la Universidad de Durango, que había de cristalizar muchos años después. El Art. 87 de la citada Ley, al hablar de la enseñanza profesional nos dice cuáles son las escuelas que se fundan y que son: la Escuela de Jurisprudencia, la Escuela de Ingeniería, la Escuela de Medicina y la Escuela de Artes. De éstas la única que funcionó fue la Escuela de Derecho que ya existía desde antes y la única que se fundó fue la Escuela Normal.

El 10 de diciembre de 1913 el gobernador Rouaix dió un decreto que en su cláusula única dice: "Se clausuran los Institutos Juárez y de Niñas, hasta que el estado de los fondos públicos permitan su reapertura, quedando entre tanto los catedráticos y empleados de dichos establecimientos en carácter de cesantes..." Ante éste decreto los catedráticos tomaron la determinación de seguir impartiendo las

cátedras sin retribución alguna, a menos que a ello se opusiera el gobierno local, y así por espacio de un año el cuerpo docente no recibió sus sueldos. (Caballero, 1979)

El 23 de diciembre de 1937 el Instituto Juárez se incorpora oficialmente a la Universidad Nacional Autónoma de México y adopta el lema POR MI RAZA HABLARA EL ESPÍRITU, el mismo escudo de la actual UNAM, y en forma no oficial la influencia de los colores azul y oro.

Siendo gobernador del Estado de Durango, el Dr. Francisco González de la Vega y Rector del Instituto Juárez el Lic. Ángel Rodríguez Solórzano, nació la Universidad Juárez del Estado de Durango, según decreto aprobado por el Congreso del Estado el 21 de marzo de 1957

Algunos factores que determinaron el cambio de Instituto Juárez a Universidad, fueron: la necesidad del Estado de promover la producción socioeconómica, así como evitar la fuga de cerebros hacia otros estados más desarrollados, logrando así un mayor arraigo de los profesionistas en nuestro Estado. Con el rango de Universidad se crearon las Escuelas de Medicina, Contaduría y Administración, y la de Medicina Veterinaria, con lo que se abría a nuevos campos del saber y a profesiones científicas con las que aún no se tenía contacto.

Por decreto de fundación en la Ley Orgánica de la UJED, se menciona que la Institución está íntegramente al servicio de la sociedad, de acuerdo con un elevado sentido ético y de servicio social. El conocimiento como meta común, tiene que acrecentarse y difundirse, aspirado que al ser derramado a la sociedad sirva para su beneficio. La técnica y la ciencia deben seguir un camino paralelo a la cultura y el humanismo.

La necesidad de la población estudiantil de una Licenciatura en la rama forestal fue lo que impulso a que se creara la Escuela de Ciencias Forestales en agosto de 1983, ahora convertida en Facultad de Ciencias Forestales que es el lugar donde se lleva a cabo la investigación que nos ocupa.

1.2 Facultad de Ciencias Forestales

En éste apartado se detallan aspectos de la Facultad de Ciencias Forestales tales como sus antecedentes, organigrama y oferta educativa.

1.2.1. Historia

La Escuela de Ciencias Forestales, ahora Facultad, nace a raíz de la necesidad de ofertar una Licenciatura que cubriera la demanda estudiantil dentro del sector forestal, dando origen a la Licenciatura en Ciencias Forestales, la cual surge en el Plan Estatal Indicativo del Desarrollo de la Educación Superior que para 1982 -1992, elaboró y propuso la Comisión Estatal para la Planeación de la Educación Superior, dentro del Programa Implantación de Nuevas Licenciaturas y Postgrados; esto mediante un convenio celebrado (Convenio número 82-04-348) por la Secretaría de Educación Pública y la Universidad Juárez del Estado de Durango.

En la sesión de la Honorable Junta Directiva Universitaria, iniciada el 22 de febrero de 1983, se aprobó la currícula y el perfil profesional de la Licenciatura en Ciencias Forestales.

La Escuela Inició sus actividades en Agosto de 1983, impartiendo la carrera de Licenciado en Ciencias Forestales, cuyo plan de estudios estaba integrado por 60 asignaturas contenidas en diez semestres.

Cabe hacer mención que el décimo semestre y la Licenciatura misma, se registró ante la Secretaría de Educación Pública hasta el 13 de abril de 1989. Este plan de estudios de Licenciados en Cienciaas Forestales estuvo operando hasta Julio de 1998 y dió origen a 22 generaciones con un total de 192 profesionistas forestales.

En el año de 1994 se realizó una revisión del Plan de estudios de licenciado, con el fin de actualizar la curricula a las condiciones prevalecientes y las expectativas futuras de ese tiempo, y es así como se convierte el plan de estudios de Licenciado en Ciencias Forestales en Ingeniero en Ciencias Forestales en el cual se realizaron

cambios substanciales, en cuanto a las asignaturas y el contenido de las mismas, así mismo se disminuyó el número de diez a nueve semestres.

Este nuevo plan de estudios de Ingeniero en Ciencias Forestales, integrado con 55 asignaturas empezó a operar a partir de Junio de 1995, continua vigente hasta la fecha. A finales del año 2003 la Escuela es elevada a rango de Facultad, al ser aprobado por Junta Directiva su programa de estudios de postgrado, el día16 de Diciembre del 2003. Dicho programa de Posgrado comenzó a operar de inmediato el día 4 de febrero de 2004. Actualmente la Facultad de Ciencias forestales cuenta con cuatro programas educativos, dos a nivel licenciatura y dos a nivel posgrado.

Misión

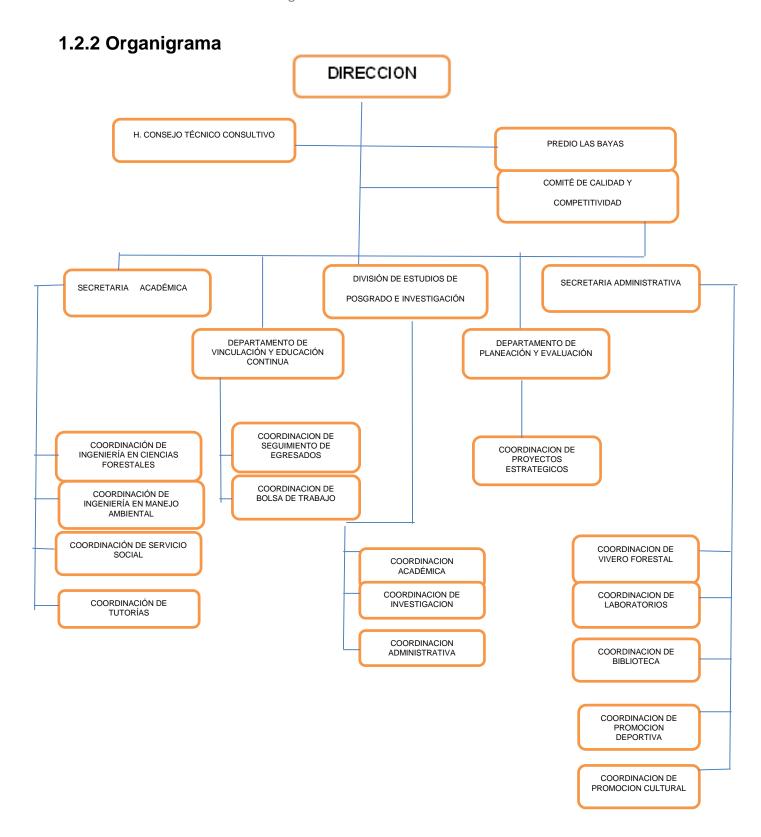
Ofertar a los educandos, una sólida formación integral en el campo de las Ciencias Forestales a nivel licenciatura y de postgrado; necesaria para formar profesionistas productivos y con responsabilidad social, exitosos en el medio dinámico y globalizado de los ecosistemas forestales optando por la sustentabilidad.

Visión

Ser la mejor institución de Educación Forestal y Ambiental en la Región Norte del País, en donde sus profesores y egresados sean gente de reconocida opinión en la disciplina de los recursos naturales.

Objetivos de Calidad

- Formación de profesionistas conocedores de la problemática de los recursos naturales a nivel Nacional.
- Contar con egresados con visión para evitar el deterioro de los recursos naturales, promoviendo la biodiversidad y el manejo sustentable.
- Formar cuadros profesionales con un alto espíritu crítico, científico y humanista.
- Diversificar la oferta educativa dando respuesta a necesidades sociales y dentro del entorno de persistencia educativa.



1.2.3 Servicios

Los servicios que se ofertan son de consultoría y asesoría en servicios técnicos forestales, aprovechamiento y conservación de recursos forestales no maderables y estudios de impacto ambiental. Otros servicios que se ofertan son: Digitalización e impresión de planos, Procesamiento de datos inventario, Ubicación de coordenadas geográficas usando GPS, Inventarios, Servicios técnicos forestales y Cursos de capacitación.

1.2.4 Convenios vigentes.

La Facultad de Ciencias Forestales tiene varios convenios con otras Facultades de la UJED, con otras Universidades a nivel internacional, con varios ejidos de la región, con varios Centros de Investigación Estatales e Interestatales y con el Gobierno del Estado de Durango.

1.2.5 Oferta educativa

Licenciatura

- Ingeniero en Ciencias Forestales
- Ingeniero en Manejo Ambiental en Recursos Naturales

Posgrado

- Maestría en Manejo y Conservación de los Recursos Naturales y Medio Ambiente, con dos especialidades: Manejo Ambiental de Recursos Naturales y Manejo Forestal Sustentable.
- Doctorado en Ciencias Agropecuarias y Forestales

Oferta de educación continua.

La Facultad de Ciencias Forestales ofrecen varios cursos de educación continua: Actualización técnica sobre el aprovechamiento, conservación y restauración de los recursos naturales, elaboración de planes de manejo forestal, evaluación de impacto ambiental, inglés, micología y fitopatología forestal y biología de hongos.

La Facultad de Ciencias Forestales cuenta con un total de 62 docentes y 13 administrativos.

Desde sus inicios a la fecha la Facultad de Ciencias Forestales ha tenido 4 encargados de Dirección y 2 Directores electos.

CAPÍTULO 2. CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL

En éste capítulo se hará un análisis del fundamento teórico del Clima Organizacional y de la Satisfacción Laboral, presentando las bases teóricas, bibliografía de auotres que han realizado estudios similares y posteriormente el fundamento teórico de los factores y dimensiones involucrados en este estudio.

2.1 Clima organizacional

El clima o ambiente de trabajo constituye uno de los factores determinantes, no sólo de los procesos organizativos y de gestión, sino también de transformación de la organización. La palabra clima ha tenido varias acepciones en su definición y denominación de la variable, por cuanto ha sido utilizada por diversos investigadores ya que el clima es un factor que incide sobre la organización. Distintos autores han propuesto diversos planteamientos acerca del clima, que serán analizados en el presente capítulo.

2.2 Conceptos

Existen diferentes enfoques para abordar el concepto de clima organizacional, analizando los conceptos de Cañellas (2007) se pueden considerar tres enfoques:

- Estructuralista
- Subjetivo
- De síntesis

El enfoque estructuralista hace énfasis en las características permanentes de una organización que la diferencian de otra e influyen en el comportamiento de las personas.

El enfoque subjetivo concibe la problemática a partir de la percepción y opinión que el trabajador tiene en la organización.

El enfoque de síntesis retoma a los anteriores concibiendo tanto los efectos subjetivos como los estructuralistas.

La revisión de la literatura nos permite redefinir al clima en función de los enfoques señalados.

2.2.1 Enfoque Estructuralista

El sentido metafórico del uso de la palabra clima en la organización, se evidencia en la definición de Schneider (cit. Chiang 2003), traslada analógicamente el concepto de clima, rasgos atmosféricos que mantienen unas regularidades determinadas, a clima organizacional, como un conjunto particular de prácticas y procedimientos organizacionales.

En el mismo sentido Flippo, citado por Vega (2006), afirma que este constructo se refiere a las condiciones ambientales de la organización, atributos, estructura y tipos de liderazgo, que ejercen efecto sobre las relaciones, comportamientos y actividades de los miembros de la organización. Se considera que es el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influyen en el comportamiento de las personas que lo forman. Forehand y Gilmer, citados por Vega (2006), West, Smith, Feng, Lawthom, (1998). Sells & James (1987) citado por Salaiza (2008), y que según Campbell, citado por Salaiza, 2007), puede ser inducido por la forma en que la organización trata con sus miembros y su medio ambiente.

En resumen, el clima organizacional, (Tagiuri y Litwin, cit. Vázquez, 2001), se define como una cualidad relativamente duradera del medio ambiente interno de una organización (Naylor Pritchard e Ilgen, 1980), que: a) experimentan sus miembros,

b) influye en su comportamiento y c) puede describirse en términos de los valores de una serie particular de características (o atributos) de la organización.

2.2.2 Enfoque Subjetivo

Schneider (1975) considera que en base a la acumulación de experiencia en una organización, las personas generan unas percepciones generales, acerca de la organización y de las características que la describen y diferencian de otras organizaciones. Estas percepciones sirven como mapa cognitivo del individuo sobre cómo funciona la organización y, por tanto, ayudan a determinar cuál es el comportamiento adecuado ante una situación dada; definido de esta manera, el clima es útil para adaptar el comportamiento del individuo a las exigencias de la vida en la organización.

En otros trabajos, autores como Rousseau (1988), Schneider y Reichers (1990) citado por Chiang (2003), Schneider y Hall, cit. Cañellas (2007), Anastassiou y Haz (1990) y Pedraza (2000) cits. Emig (2002), Chiavenato (2000) citado por Emig (2002), afirman en relación al clima organizacional, que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores.

En este sentido Peiró (1995) (citado por Vega (2006) y Hall (1996) nos dicen que el clima organizacional es el conjunto de propiedades del ambiente laboral percibidas directamente o indirectamente por los empleados, comprende los efectos subjetivos, percibidos del sistema formal, el estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivación que las personas que trabajan en una organización se han formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo y apertura (Litwin y Stringer (1968) citado por García (2009),

García (2009) Payne y Pugh (1976), Brunet (1987) y. Pace (1968) citado por por Vega (2006) y Brow y Moberg (1990) y (Watters (1993) citado por Cañellas (2007), y Acosta (2010). Lo que reafirma García (2009), citado por Halpin y Crofts (1962) al plantear el clima organizacional como "opinión" que el empleado se forma de la organización.

Rodriguez (1992, citado por Redlich y Trautmann 1996, citado por Emig 2002) y Silva (1996, citado por por Vega 2006) exponen que el clima organizacional es la autorreflexión de los miembros de la organización acerca de su vinculación entre sí y con el sistema organizacional. Es una propiedad del individuo que percibe la organización y es vista como una variable del sistema que tiene la virtud de integrar la persona, los grupos y la organización.

En cambio para Toro (1992, 2003 citado por Ucros, 2011 y Mujica, 2007) es la percepción colectiva y compartida de las realidades internas del grupo donde los aspectos sociales de la tarea se convierten en una fuente de satisfacciones permanentes, se genera crecimiento personal, se aprende a ser tolerante, a cooperar, a respetar las diferencias. Esto genera un clima de paz, que en consecuencia reduce la agresividad interpersonal, deriva aprendizaje de los conflictos cuando llegan a ocurrir, los cuales benefician a las organizaciones y a sus miembros para alcanzar mejores resultados para la sociedad.

Likert y Gibson (1986, citado por García,2009) y Hodgeths y Altman (1987, citado por Mujica,2007), describen al clima organizacional como la estructura psicológica de las organizaciones. El clima es la sensación, personalidad o carácter del ambiente de la organización, es una cualidad relativamente duradera del medio ambiente interno de una organización que experimentan sus miembros, influye en su comportamiento y puede describirse en términos de los valores de una serie particular de características o atributos de la organización.

2.2.3 Enfoque de Síntesis

El enfoque de síntesis considera que el clima organizacional tiene dos líneas principales de investigación: la objetiva y la perceptual (Evan,1963, Lawrence y Lorsch, 1967 y Johannesson,1973 citado por Cañellas 2007). En este sentido se combinan los enfoques objetivos y subjetivos analizados anteriormente.

En base a Tuban (2000, citado por Emig ,2002) Clima Organizacional es el 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 (productividad, satisfacción, rotación, etc.).

Para Dessler (1993, citado por Cañellas, 2007) el Clima Organizacional comprende desde los factores organizacionales puramente objetivos como estructura, políticas y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo.

En base a García (2009) el Clima Organizacional es la percepción y apreciación de los empleados con relación a los aspectos estructurales (proceso y procedimientos), las relaciones entre las personas y el ambiente físico (infraestructura y elementos de trabajo), que afectan las relaciones e inciden en las reacciones del comportamiento de los empleados, tanto positiva como negativamente, y por tanto, modifican el desarrollo productivo de su trabajo y de la organización. Hernández (1989, citado por Vázquez, 2001) reconoce la influencia que tienen los elementos estructurales sobre el clima y como este influye en los elementos subjetivos de la organización.

Redlich y Trautmann (1996, citado por Emig, 2002) consideran que el clima organizacional se refiere a las características del medio ambiente del trabajo, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, formando un sistema interdependiente altamente dinámico, en donde:

- El clima es una variable que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.
- Las características del clima existen y/o son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores (individual o grupalmente) que se desempeñan en ese medio ambiente.
- Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.
- El clima organizacional tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la empresa, y a su vez es afectado por los comportamientos y actitudes de ellos.
- No existe ninguna organización absolutamente sana o absolutamente enferma; el clima organizacional es algo circunstancial que la organización puede tener, perder o recuperar o cambiar.

El estudio del clima en las organizaciones ha sido difícil debido a que se trata de un fenómeno complejo y con múltiples niveles y diferentes dimensiones a considerar. (Koys y DeCotiis, 1991 citado en Chiang 2003).

El clima se analiza en función de factores y dimensiones, las cuales se confunden en algunos trabajos, por lo que para este estudio hacemos la siguiente diferenciación: las dimensiones se pueden medir directamente, mientras los factores agrupan a un determinado número de dimensiones.

2.3 Factores

De la revisión bibliográfica se encontró que no muchos autores hacen mención a factores considerados como agrupamiento de dimensiones, del análisis de los diversos autores que los señalan, se elabora la tabla 1 en donde se presentan los factores clasificados en función de los tres enfoques estudiados anteriormente y de estos nos ocuparemos solamente de los factores definidos por Brunet (1987).

Tabla 1. Factores de Clima Organizacional según enfoque

E	structuralistas		Percepciones		Síntesis		
Álvarez (1995)	Pedraza	Tuban (2000)	Brunet 1987	Brunet 1999	Hernández 1989 cit	Moos y Trickett	
citado por García (2009)	(2000) citado por Eming (2002)	citado por Eming (2002)	Cit. Ucros (2011)	citado por Mujica (2007)	por Vázquez (2001)	1995 cit por Vázquez (2001)	
Interpersonales	Ambiente físico	Liderazgo	Psicológicos Individuales	Del medio	Objetivos	Relaciones	
Físicos	Estructurales	Estructura org	Psicológicos Grupales	Personales		Autorrealización	
Organizacional	Ambiente social Resultados del comportamiento		Psicológicos	Resultantes de interacción	Subjetivos	Estabilidad/cambio	
- · · g - · · · · · · · · · · · · · · ·	Personales	en el trabajo	Organizacionales	del medio y personales			

Brunet (1987) menciona los siguientes factores:

2.3.1 Psicológicos Individuales

Según algunos autores, el concepto de clima organizacional está determinado por los procesos psicológicos, tal como la plantea Schneider (1968), al referirse a los tres procesos que el individuo tiene en la organización se destacan: a) la necesidad que aquél siente de establecer interacción social, para ello busca y selecciona a otros; b) necesidad de establecer sentimientos de afinidad hacia la organización y c) construcción de un sentimiento positivo o negativo al sentir pertenencia a la organización. Se observa también que el aspecto psicológico abarca el sentir y la manera de reaccionar de las personas frente a las características de cada organización y ante determinadas situaciones, según sus construcciones personales de significados.

2.3.2 Psicológicos Grupales

Toro (2003), define al clima como la percepción colectiva y compartida de las realidades internas del grupo donde los aspectos sociales de la tarea se convierten en una fuente de satisfacciones permanentes, se genera crecimiento personal, se aprende a ser tolerante, a cooperar, a respetar las diferencias. Esto genera un clima de paz, que en consecuencia reduce la agresividad interpersonal, deriva aprendizaje de los conflictos cuando llegan a ocurrir, los cuales benefician a las organizaciones y a sus miembros para alcanzar mejores resultados para la sociedad.

2.3.3 Psicológicos Organizacionales

Cada una de las organizaciones cuenta con sus propias características y propiedades, a veces únicas y exclusivas, que afectan el ambiente interno o clima organizacional de las mismas, y repercuten en el comportamiento del trabajador, y por consiguiente en la productividad de la empresa.

2.4 Dimensiones

Todos los autores señalan dimensiones, además de los autores mencionados en la tabla 5 se elabora la tabla 6 donde se incluyen las dimensiones consideradas por diversos autores incluidos en los artículos de: Vázquez (2001), Eming (2002), Chiang (2003, 2007), Cañellas (2007), Salaiza (2008, 2012), García (2009), Garcia Solarte (2009) y Velázquez (2012).

Las dimensiones organizacionales duplican a las otras dos dimensiones, por lo que se consideró conveniente dividir este factor en dos partes, agrupando como factores organizacionales objetivos a los atributos administrativos y a los factores organizacionales subjetivos donde se incluye el sentir y la manera de reaccionar de las personas frente a las características de la organización.

En la tabla 2 resaltamos aquellas dimensiones que son consideradas por un mayor número de autores.

Cada una de estas dimensiones se define integrando los conceptos señalados por los autores consultados (tabla3).

Con lo que podemos concluir que Clima Organizacional es un conjunto de factores (individuales, grupales, organizacionales objetivos y subjetivos), que a su vez, se componen de dimensiones, los cuales pueden o no influir en el comportamiento de uno o varios individuos dentro de una organización.

El Clima Organizacional posee su propia y exclusiva personalidad que diferencia a unas organizaciones de otras; se afirma que la gerencia debe prestar mucha atención a este aspecto, ya que entender el clima de la organización conduce al logro de los objetivos establecidos en donde se consideran los cuatro factores y las veintidós dimensiones.

El Clima Organizacional puede ser considerado por distintos enfoques, el Estructuralista, Subjetivo y de Síntesis. El enfoque Estructuralista hace énfasis en las características permanentes de una organización que la diferencian de otra e influyen en el comportamiento de las personas. El segundo enfoque, el enfoque Subjetivo, concibe la problemática a partir de la percepción y opinión que el trabajador tiene en la organización. El enfoque de Síntesis retoma los anteriores concibiendo los efectos subjetivos percibidos del sistema que forman el estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actividades, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización determinada.

Tabla 2. Dimensiones por Autor de Clima Organizacional

										L					Ë					u u				
Factor	Dimensión	Alvarez	Brunet	Hernandez	Pedraza	Moos y Trickett	Watters 1976	Watters	Halpin y Crofts	Litwin y Stringer	Forehand	Sudarsky	Likert y Gibson	Toro	Moran & Volkwein	Ostroff	Moreira	Fernandez	Velazquez	Redlich y Trautmann	Garcia	Mendez	Valenzuela	Garcia Solarte
sc	Autonomía Individual		х			х	х	х							х	Х					х			Х
icologic	Motivacion			х	х								х							х		х		х
Factores Psicologicos individuales	Identidad y Pertenencia									X				Х						х			х	х
Fac	Trabajo significante, logro	х		х					X						X	X			X					
rupales	Calor y Apoyo	х	х		х	х	Х	Х	Х	X		Х		Х	Х	х		х	х	х	Х			х
gicos g	Valores Colectivos			х	х				х	х		х		х	х	х		х		х		х		Х
Factores Psicologicos grupales	Solución de Conflictos	х		Х						Х								х	х	х				х
Factore	Trabajo en Equipo	х		Х											Х				х				х	х
etivos	Estructura		х	Х	х	х	Х	X		X	Х	Х				х	X	х	х	х	X			х
ales obj	Comunicación			Х	х						Х		х				х	х		х		X	х	х
factores Organizacionales objetivos	Claridad y Objetivos Organizacional					х					Х	Х	х					х	х			Х		
es Organ	Infraestructura				х	х												х	х	х				х
factor	Innovación					х									X	х								
	Salario y Recompensa	х	х				Х	X		X		Х		Х	Х		х		х	х	X		х	х
	Liderazgo	х		х	х				х		х		х	х			х	х	х			х		х
etivos	Desarrollo y Capacitación	х											х			х	х		х	х			х	х
ales subj	Supervisión					х	х						х							х		Х	х	
iizaciona	Estabilidad											х		х			Х		х	х				
Factores organizacionales subjetivos	Participación	х		х												х			х					
Factor	Desempeño				X				X								X						X	
	Riesgo									X								X		Х				
	Tolerancia y apertura							Х													Х			

Definiciones de las dimensiones:

Tabla 3. Definiciones de cada dimensión.										
Dimensión	Definición									
Autonomía Individual	Grado de libertad que tienen los administradores en las decisiones de la operación diaria. Polarización del estatus. Grado en el cual hay distinciones físicas definitivas, así como distinciones sicológicas entre los distintos niveles de la organización									
Motivación	Es el grado en que los empleados muestran interés por su trabajo, tratan de prosperar y están comprometidos.									
Identidad y Pertenencia	Es el sentimiento de pertenecer a la organización como un elemento importante y valioso. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.									
Trabajo Significante, Logro	Percepción que tienen las personas acerca del grado en que la asignación de tareas y actividades permite desarrollar la creatividad; y si incluyen cierto grado de desafío para su realización, disfrutando un sentido de logro.									
Calor y Apoyo	Es el sentimiento de los miembros sobre la existencia de una relación amistosa y de ayuda en la organización.									
Valores Colectivos	Percepción que tienen las personas de la autodirección que existe entre el personal de la institución, así como qué tanto se preocupan por su actividad y se entregan a ella, considerando también el respeto hacia su persona y su toma de decisiones en relación al trabajo.									
Solución de Conflictos	Los conflictos que se presentan entre personas y entre grupos se afrontan y solucionan oportunamente, en lugar de evadirlos, procurando soluciones satisfactorias para las partes involucradas y el acercamiento entre ellas.									
Trabajo en Equipo y Relación Simbiótica, cohesión	Percepción de las personas sobre las relaciones que los individuos establecen dentro de la institución en los grupos de trabajo, ya sean formales o informales y que determinan el grado de comunicación, competencia, integración y confianza dentro de su grupo y en relación con otros grupos, para el logro de los objetivos de la institución, provocando una actitud del colectivo para sostener relaciones amistosas entre sí.									
Estructura, Objetivos y Tamaño	Percepción que tienen los individuos acerca de las tareas que realizan, de la manera en que está diseñado el contenido y estructura de los puestos, si conocen las tareas, si éstas les satisfacen, así como el conocimiento que tienen acerca de los reglamentos, procedimientos, normas, políticas etc., que enmarcan su trabajo.									
Comunicaciones	Percepción que tienen las personas acerca de los canales de información que tiene la institución y de la forma en que fluye en los diferentes niveles jerárquicos, así como de la facilidad que tienen de hacer que se escuchen sus quejas en la dirección.									
Claridad y Objetivos Organizacional	Es el grado con que los miembros del grupo experimentan que las cosas están bien organizadas y los objetivos claramente definidos, en función del conocimiento de la visión, Misión y Objetivos organizacionales.									

Continuación Tabla 3. Definiciones de cada dimensión.									
Infraestructura, Instalaciones, Condiciones Y Maquinaria	Se refiere al grado en que las instalaciones, el equipo y la distribución de personas y de material permiten operaciones de trabajo eficientes y efectivas, con las comodidades necesarias para sentirse a gusto.								
Innovación	Voluntad de probar nuevos procedimientos y experimentar con cambios que no sean realmente necesarios sino hecho para tratar de mejorar una situación o proceso que puede estar funcionando satisfactoriamente.								
Tolerancia y apertura	Si dentro de la necesaria formalidad que la organización debe mantener, las personas y los grupos encuentran amplias posibilidades de expresarse positivamente de manera informal, habrá más camaradería entre ellos, mayor agilidad en los diversos procesos y mejor será el clima organizacional.								
Salario, Remuneración, y Retribución, Estímulo y Recompensa	Si el salario recibido por las personas es una justa retribución por su trabajo, y Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho.								
Liderazgo-Dirección, Métodos de Mando y Consenso	Percepción que tienen las personas con respecto al estilo de liderazgo de su jefe inmediato, la forma en que estimula al grupo para el logro profesional de cada una de las personas, la forma en que se manejan las diferentes situaciones para alcanzar las metas grupales y consenso.								
Desarrollo y Capacitación- Entrenamiento	Si todas las personas tienen posibilidades reales y permanentes de continuar su formación personal y profesional								
Supervisión y Control	Énfasis que la organización hace en la calidad del rendimiento y en la producción sobresaliente, a través de la supervisión y el control entre las instancias de la organización.								
Permanencia en el Trabajo y Estabilidad	Es el grado en que el trabajador percibe que su permanencia en la institución está segura.								
Participación	Percepción que tienen los individuos acerca del grado en que participa y se involucra en las actividades e interacciones de su grupo de trabajo.								
Desempeño y Trabajo Personal	Percepción que se tiene de que la evaluación del desempeño es objetiva, oportuna, equitativa y constructiva.								
Riesgo	Corresponde al sentimiento de los miembros de una organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.								

2.5 Concepto de clima organizacional como percepción

García (2002) establece que las investigaciones sobre clima organizacional coinciden en tres elementos fundamentales; el primero es la percepción, que se refiere al proceso por el cual los individuos a través de los sentidos reciben, organizan e interpretan sus impresiones sensoriales a fin de darle un significado a su ambiente; el segundo lo constituyen los factores organizacionales, entendidos como aquellos elementos de la organización que se considera que influyen directamente en la motivación y desempeño de los empleados y afectan la consecución de los objetivos organizacionales; y el tercero es el comportamiento organizacional, interpretado como la manera en que las personas de forma individual y grupal actúan en las organizaciones.

Dentro del estudio del clima los factores organizacionales están constituidos por tres aspectos importantes: los estructurales (procesos y procedimientos) las relaciones interpersonales (relación individuo-individuo, individuo / grupo) y el ambiente físico (infraestructura y elementos de trabajo) que son los elementos constitutivos de la organización (García, 2003). De acuerdo a lo anterior, el clima organizacional es la percepción y apreciación de los empleados con relación a los aspectos estructurales (proceso y procedimientos), las relaciones entre las personas y el ambiente físico (infraestructura y elementos de trabajo), que afectan sus relaciones e inciden en el comportamiento tanto positiva como negativamente, al modificar consecuentemente su desarrollo productivo y el de la organización.

En este mismo sentido, Goncalves (2000, citado por Mujica de González y Pérez de Maldonado, 2007) señala que "la percepción del trabajador involucra la estructura y procesos que ocurren en un medio laboral; "para comprender el concepto de clima organizacional el autor destaca los siguientes elementos: el clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo; estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en el medio

ambiente y tiene repercusiones en el comportamiento laboral." Esta secuencia puede representarse así:



Por otra parte, Goncalves (2000, citado por Mujica de González y Pérez de Maldonado, 2007) considera el clima como una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual. Para este autor, el clima, conjunta las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, como un sistema interdependiente y altamente dinámico.

2.6 Clima Organizacional en las instituciones de educación superior

Hay autores que analizan específicamente el Clima Organizacional en las instituciones de educación superior como Mujica de González y Pérez de Maldonado (2007) quienes consideran que en el ambiente educativo, el clima comprende el ambiente interno, el contexto, comportamiento y el enfoque estructural de la institución. Brunet (1999) indica el estudio de tres variables: (a) variables del medio, como son: el tamaño, la estructura de la organización y la administración de los recursos humanos (b) variables personales, referidas a la aptitud, actitudes y motivaciones del sujeto; por último, (c) variables resultantes, en la cual se consideran la satisfacción y la productividad que están influenciadas por las variables del medio y las personales.

Para los autores citados "Lo expuesto conduce a entender el Clima Organizacional como el conjunto de percepciones compartidas, que las personas se forman acerca de la realidad del trabajo en la organización, donde concurren los componentes sociales (políticas, normas, reglamentos, desempeño de roles, funcionamiento de grupos) y estructurales de la institución universitaria". Agregan estos autores una interesante discusión acerca de la búsqueda de consenso acerca del clima organizacional al cual, autores como Martin Bris atribuye a la falta de una teoría científica, que permita conocer su estructura, dimensiones subyacentes y relaciones entre variables, por lo que las deficiencias son tanto conceptuales como operativas.

Según Ucros (2011) no existen estudios específicos respecto a los factores a considerar en la medición y explicación del clima organizacional en las universidades públicas autónomas, organizaciones que tienen características particulares, no sólo por su carácter de instituciones públicas sino por sus modos específicos de funcionamiento, cuya complejidad difiere prácticamente de cualquier otra institución.

El Clima Organizacional como se ha planteado anteriormente, se conforma por factores, y a su vez por dimensiones, revisando las dimensiones señaladas por los autores que han investigado específicamente esta temática, se reclasificaron en función de los factores encontrados y se totalizan (tabla Factores y dimensiones de autores, columna dimensiones totalizadas). Siendo estas dimensiones totalizadas el modelo bajo el cual se analizará el clima organizacional de la Universidad Juárez del estado de Durango.

Tabla 4. Factores y dimensiones de autores

Autor	Dimensiones totalizadas	Emig Klein Lilian Marcela, Lazo Gumucio, Francisco Javier. (2002)	Chiang Vega Margarita, Nuñez Partido Antonio, Huerta Rivera Patricia Carolina (2007) Dorman, 1999)	Salaiza Lizárraga Flor de la Cruz. (2008)	Acosta O. Catherine, Lopez y Maldonado, José. (2010)	Chiang Vega, María Margarita, Nuñez Partido, Antonio, Huerta Rivera, Patricia Carolina. (2010)	Garza Puente, Diana Guadalupe. (2010)	Velásquez Ramírez, Diana. (2012) Clima Organizacional en la Universidad Del Valle.
Factores								
Factores	Motivación intrínseca		Interés por el aprendizaje del estudiante				Motivación intrínseca	Condiciones de trabajo y recursos Retribución y compromiso
Individuales	Identidad			Orgullo de pertenencia		Orgullo de pertenencia		Relaciones interpersonales, Retribución y compromiso
	Autonomía	Responsabilida d	Libertad de cátedra	Trabajo personal		Trabajo personal	Autonomía	Trabajo en equipo
	Trabajo en equipo			Trabajo en equipo		Trabajo en equipo	Trabajo en equipo	Trabajo en equipo
	Ароуо	Calidez	Afiliación				Ароуо	Relaciones interpersonales, Trabajo en equipo
Factores Grupales	Respeto	Calidez						Condiciones de trabajo y recursos
	Administración del conflicto							
	Percepción de la organización						Percepción de la organización	Relaciones interpersonales
	Visión		Consenso de la misión				Visión	Retribución y compromiso
Factores	Estructura	Estructura		Administración		Administración		Relaciones interpersonales
Organizacionales	Comunicación			Comunicación		Comunicación	Comunicación	
Objetivos	Condiciones de			Ambiente físico y		Ambiente físico y	Ambiente físico y	Condiciones de trabajo y
	trabajo			cultural		cultural	cultural	recursos
	Innovación	Riesgo					Innovación	
	Reconocimiento	Recompensa					Reconocimiento	Reconocimiento
	Sueldos y salarios			Sueldos y prestaciones	Compensación	Sueldos y prestaciones	Sueldos y salarios y recompensa	
Factores	Capacitación y Desarrollo			Capacitación y desarrollo		Capacitación y desarrollo	Capacitación y desarrollo	
Organizacionales Subjetivos	Promoción y carrera		Interés por la investigación y Empowerment	Promoción y carrera		Promoción y carrera	Promoción y carrera	
	Equidad						Equidad	
	Presión		Presión Laboral	Supervisión		Supervisión	Presión	Retribución y compromiso

2.6.1 Modelo de Clima Organizacional para la Universidad Juárez del Estado de Durango (UJED)

El Modelo de Clima Organizacional para la Universidad Juárez del Estado de Durango toma en cuenta las observaciones señaladas por Tunal Santiago, Camarena Adame y Pantón Romero (2007) a cualquier modelo que pretenda medir el clima organizacional, y acepta los siguientes supuestos:

- 1. El clima, conjuntamente con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, constituyen un sistema interdependiente y altamente dinámico.
- 2. Ningún modelo organizacional puede explicar todos los espacios de la acción subjetiva dentro de una organización.
- 3. En tanto que todas las organizaciones son diferentes, existen tantos climas organizacionales como organizaciones en el mundo.
- No es posible entender al individuo y a la sociedad como esferas separadas e irreconciliables, sino como una entidad única que se expresa con dos matices distintos.
- 5. Gran parte de los elementos que definen el clima organizacional son subjetivos y se hace necesario la incorporación de instrumentos inductivos orientados a medir las cualidades del fenómeno organizacional.
- El análisis del clima organizacional debe asumirse como un proceso creativo en el cual la materia prima son las subjetividades emanadas dentro y fuera de la organización examinada.
- 7. Al interior de la propuesta del modelo de clima organizacional, un conjunto de percepciones está configurándose, relacionándose y reconfigurándose.

El Modelo de Clima Organizacional para la Universidad Juárez del Estado de Durango tiene como base, la investigación realizada por Marlenis Ucros Brito (2011), la autora clasifica las dimensiones de acuerdo a los tres tipos de factores propuestos por Brunet (1987): Factores psicológicos individuales, factores grupales y factores organizacionales. Los define de la siguiente manera:

Los Factores Psicológicos Individuales incluyen los procesos psicológicos, entre los que destacan a) la necesidad del individuo de establecer interacción social, b) necesidad de establecer sentimientos de afinidad hacia la organización y c) construcción de un sentimiento positivo o negativo al sentir pertenencia a la organización (Schneider 1968, citado por Ucros, 2011). También se incluye el sentir y la manera de reaccionar de las personas frente a las características de cada organización y ante diferentes situaciones, según sus construcciones personales de significados. Son factores psicológicos individuales la autonomía, la motivación, el sentido de pertenencia, compromiso y lealtad con los objetivos, responsabilidad en el desempeño y la disposición al cambio.

Los Factores Grupales se establecen a partir de la propuesta de Toro (2003) quien define al clima como "la percepción colectiva y compartida de las realidades internas del grupo donde los aspectos sociales de la tarea se convierten en una fuente de satisfacciones permanentes, se genera crecimiento personal, se aprende a ser tolerante, a cooperar, a respetar las diferencias...". Son factores grupales el espíritu de colaboración, la confianza en el jefe, las relaciones interpersonales, el desarrollo del trabajo en equipo, liderazgo y valores colectivos.

Los Factores Organizacionales son los factores objetivos o atributos de la organización que afectan el clima organizacional, entre los cuales algunos autores destacan: comunicación y difusión de políticas, modelo de toma de decisiones, estructura organizacional, nivel jerárquico y su influencia en el cargo, riesgos laborales e institucionales, infraestructura física, equipamiento tecnológico y dotación de insumo docente.

En el Modelo para la UJED los factores se redefinen de la siguiente manera:

1.- Factores Personales: Incluyen los procesos psicológicos, en relación a la motivación al trabajo, a la construcción de un sentimiento positivo de pertenencia a la organización y al actuar y pensar de manera independiente.

2.- Factores Grupales: Se refieren a la percepción colectiva y compartida de las realidades internas del grupo y de la organización.

En el Modelo para la UJED, los factores organizacionales se dividieron en Objetivos y Subjetivos.

- 3.- Factores Organizacionales Objetivos: Es la percepción los atributos administrativos de la organización.
- 4.- Factores Organizacionales Subjetivos: Incluyen el sentir y la manera de reaccionar de las personas frente a las características de la organización y ante diferentes situaciones, según sus construcciones personales de significados.

Los factores están compuestos de acuerdo a lo establecido en la tabla 3, por dimensiones; los expertos de la Universidad Juárez del Estado de Durango al revisar los instrumentos totalizaron las dimensiones utilizadas para medir clima organizacional en Instituciones de educación superior, y establecieron su congruencia con las dimensiones planteadas por los teóricos reconocidos, como se puede observar en la tabla 4.

Tabla 5. Reagrupación de dimensiones

Dimensiones			
Marco Teórico	Instrumento UJED		
Motivación	Motivación intrínseca		
Trabajo significante, logro	Motivación intrinseca		
Identidad y Pertenencia	Identidad		
Autonomía Individual	Autonomía		
Trabajo en Equipo	Trabajo en Equipo		
Participación			
Calor y Apoyo	Apoyo		
Valores Colectivos	Respeto		
Tolerancia y apertura	Respeto		
Solución de Conflictos	Administración del conflicto		
Liderazgo	Administración del conflicto		
Valores Colectivos	Percepción de la organización		
Claridad y Objetivos Organizacional	Visión		
Estructura	Estructura		
Riesgo	Estructura		
Comunicación	Comunicación		
Infraestructura	Condiciones de trabajo		
Innovación	Innovación		
Trabajo significante, logro	Reconocimiento		
Salario y Recompensa	Sueldos y salarios		
Desarrollo y Capacitación	Capacitación y desarrollo		
Estabilidad	Promoción y carrera		
Desempeño	· ·		
Valores Colectivos	Equidad		
Supervisión	Presión		

Estas dimensiones se reclasifican conforme a lo establecido por factor y se muestran a continuación:

Tabla 6. Modelo de Clima Organizacional UJED

Motivación intrínseca Identidad Autonomía	Personales	
Trabajo en equipo Apoyo Administración del conflicto Respeto Percepción de la organización	Grupales	
Visión Estructura Comunicación Condiciones de trabajo Innovación	Organizacionales objetivos	Factores
Reconocimiento Sueldos y salarios Capacitación y desarrollo Promoción y carrera Equidad Presión	Organizacionales subjetivos	

En la siguiente tabla se presentan los factores del Modelo de Clima Organizacional para la UJED con la definición de las dimensiones que se incluyen en cada uno de ellos.

Tabla 7. Definición de las Dimensiones del Modelo para la UJED

	Definición de Conceptos				
Factor	Concepto	Dimensión	Concepto		
	Incluyen los procesos psicológicos, en	Motivación Intrínseca	Es la percepción en relación al grado de interés debido a factores provenientes del trabajo en si		
Factores Personales	relación a la motivación al trabajo, a la construcción de un sentimiento positivo de pertenencia a la	ación un Identidad vo de	Es el grado de conocimiento e identificación de los empleados con la organización y el orgullo de pertenencia, actuando con lealtad y compromiso hacia las metas y valores colectivos de la organización.		
Fac	organización y el actuar y pensar de manera independiente.	Autonomía	Percepción de independencia o posibilidad de actuar y pensar sin depender del deseo de otros en relación a los procedimientos de trabajo, los objetivos y las prioridades.		
	La percepción colectiva y compartida de las realidades internas del grupo y de la organización Administración del Conflicto	_	Es la percepción del grado en que los miembros de una organización colaboran y cooperan entre sí se apoyan mutuamente y mantienen relaciones de amistad y compañerismo. En síntesis el trabajo en equipo es la percepción de los individuos sobre el compromiso, la sinergia, responsabilidad y las destrezas que los miembros de la organización manifiestan.		
ores Grupales		Ароуо	Es la percepción que tienen los empleados acerca del respaldo y tolerancia en su comportamiento dentro de la institución, esto incluye el aprendizaje de los errores por parte del trabajador sin miedo a la represalia de sus superiores o compañeros de trabajo.		
Fact		Percepción que tienen las personas acerca de la posibilidad de que la dirección de la institución trate de que ellos manifiesten diferencias en la opinión en ciertos aspectos del trabajo y del grado en el cual en el ambiente de trabajo se dirimen las diferencias de opinión			
	Respeto		Percepción que tienen los académicos del trato digno que reciben como personas		
		Percepción de la organización	Es la imagen con la que el académico supone que es vista la institución		

Tabla 7. Definición de las Dimensiones del Modelo para la UJED (continuación)

	Definición de Conceptos				
Factor	Concepto	Dimensión	Concepto		
	Visión	Es la percepción de los fines de la organización, que representan una fuerza motivacional para el trabajo, es la fuente de inspiración de la organización, ayudando a trabajar por un motivo y en la misma dirección a todos los colaboradores de la empresa.			
etivos		Estructura	Percepción que tienen los individuos acerca de las tareas que realizan, de la manera en que está diseñado el contenido y jerarquía de los puestos así como la percepción que tienen acerca de la claridad y limitaciones de las reglas, procedimientos y trámites que enfrentan en el desarrollo de su trabajo y de la estructura como un medio ágil y flexible que permite la integración de individuos y grupos.		
Factores Organizacionales Objetivos	Atributos administrativos de la organización	Comunicación	Es la percepción que tienen las personas acerca de los canales de información que tiene la institución y de la forma en que fluye en los diferentes niveles jerárquicos así como la libertad para comunicarse abiertamente con los superiores, para tratar temas sensible o personales con la confianza suficiente de que esa información no será usada o violada en contra de los miembros.		
Factores		Condiciones de Trabajo	Es la percepción de los empleados acerca del espacio en el cual se desenvuelve la vida diaria de la organización, que les permite realizar su trabajo con calidad y comodidad, (considerando condiciones tales como ruido, iluminación, color, música, humedad, temperatura, higiene y seguridad), en donde el equipo y la distribución de personas y de material permiten operaciones de trabajo eficientes y efectivas.		
	Innovación		Percepción de los empleados sobre el ánimo y el apoyo por parte de la dirección para promover la creatividad de las personas y motivarlas a asumir riesgos en la búsqueda de nuevas formas de hacer su trabajo, pensando siempre en eficientar el tiempo y los recursos necesarios para la realización de sus actividades.		

Tabla 7. Definición de las Dimensiones del Modelo para la UJED (continuación)

Definición de Conceptos					
Factor	Concepto	Dimensión	Concepto		
		Reconocimiento	Indica los sentimientos de los empleados de sentirse recompensados (felicitaciones distinciones y reconocimientos personales) por un trabajo bien hecho en oposición a la crítica y el castigo.		
		Sueldos y Salarios	La percepción de los miembros de la organización en relación a justicia y motivación en relación a salarios		
Factores	Factores Organizacionales Subjetivos Subjetivos Incluye el sentir y la manera de reaccionar de las personas frente a las características de la organización y ante diferentes situaciones, según sus construcciones personales de significados.	Capacitación y desarrollo	Es la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de las posibilidades reales y permanentes de continuar su formación personal y profesional. (Útil para el desempeño de sus actividades)		
Organizacionales		Promoción y carrera	Es la percepción que los empleados tienen acerca del sistema que la institución promueve para que los trabajadores hagan una carrera en ella.		
		Equidad	Es la percepción que los empleados tienen acerca de si existen políticas y reglamentos equitativos y claros dentro de la institución, no es sólo el equilibrio entre sus esfuerzos y las recompensas recibidas sino también la relación que guarda este equilibrio con las recompensas que se les brindan a las otras personas por sus esfuerzos.		
		Presión la ex	Percepción que las persona tienen en relación a la exigencia del trabajo que la organización coloca sobre ellos (carga de trabajo/tiempo).		

2.7 Satisfacción Laboral

El término "satisfacción" equivale a la palabra latina satisfactio (onis, que se deriva de satisfació que, a su vez, se compone de dos partes: satis, que significa bastante, y facio que significa hacer). De esta forma, satisfacio es hacer bastante. Es evidente que a partir de estas definiciones resulta difícil determinar qué es satisfacer y sentirse satisfecho, pero en esencia el fenómeno muestra tres aspectos esenciales, los cuales son destacados por Zas Ros B (2002): la satisfacción es siempre respecto de algo (o alguien); tiene que ver con algo que se quiere (se espera, se desea, etc.), y con lo que se entra en relación a la espera de un cierto efecto.

Siguiendo a Zas Ros B (2002) se puede decir que la satisfacción es la resultante de un proceso que se inicia en el sujeto concreto y real, culmina en el mismo, y en tal sentido es un fenómeno esencialmente subjetivo, desde su naturaleza hasta la propia medición e interpretación de su presencia o no. Sin embargo, para que exista satisfacción o insatisfacción, como algo sentido en un sujeto, muchas veces debe haber al menos una intención en otro de realizar una acción causante de un determinado resultado valorado como positivo o no, como "satisfactorio" o no.

Locke en 1976 estudió tres mil trescientas investigaciones producidas sobre satisfacción en el trabajo hasta dicha fecha y definió la satisfacción laboral como un "estado emocional positivo o placentero resultante de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto".

Garmendia y Parra Luna (1993) añaden que la Satisfacción Laboral está en función de que las necesidades sean cubiertas, de remuneración, afiliación, logro, y autorrealización. Estos autores definen que alguien estará satisfecho con su trabajo cuando, como consecuencia del mismo, experimente sentimientos de bienestar por ver cubiertas adecuadamente las necesidades de cierto nivel sobre motivación y la Satisfacción Laboral de las personas: El grado en que un trabajo permite al empleado utilizar y aprovechar las diversas habilidades y talentos que posee; el

grado en que el trabajo ofrece a la persona suficiente libertad, independencia y capacidad de decisión para planear y ejecutar su trabajo; el grado en que la ejecución del trabajo permiten a las personas obtener información clara y directa sobre su desempeño; el grado en que el trabajo permite el logro de una parte entera e identificable de trabajo, y así "entender" en qué consiste el trabajo e identificarse con el mismo y, por último, el grado en que la persona entiende el aporte e impacto social de sus tareas.

La teoría bifactorial postula que existen dos grupos o clases de aspectos laborales: un grupo de factores Objetivos o factores Higiénicos", y otro de factores Subjetivos o Motivadores. Los primeros, que no pueden ser controlados o modificados directamente por el trabajador, están relacionados con la higiene, las políticas de organización, la supervisión, la disponibilidad de recursos, el salario y la seguridad. Estos factores sólo pueden prevenir la insatisfacción laboral o evitarla cuando ésta exista, de lo contrario puede conducir a una conducta agresiva, manifestada por sabotaje, maledicencia o agresión directa.

Los motivadores más eficaces son los Subjetivos al trabajo mismo; desde luego que los Objetivos, como el salario, son un incentivo importante utilizado fundamentalmente en la industria, aunque también se demostró que con frecuencia no tiene las características de motivación que se le atribuyen. La insatisfacción laboral (IL) es un riesgo profesional muy extendido entre el personal que presta sus servicios en las instituciones públicas de salud, dicha insatisfacción guardaría una intensa relación con las condiciones de trabajo. Las características personales determinan los umbrales de satisfacción e insatisfacción. (Herrera Amaya Giomar, 2008).

De acuerdo a Chiang (2007, Según Schneider ,1985), entre las razones que pueden explicar la gran atención dedicada a la Satisfacción Laboral hay que considerar: 1) La Satisfacción Laboral es un resultado importante de la vida organizacional. 2) La satisfacción ha aparecido en diferentes investigaciones como un indicador

significativo de conductas disfuncionales importantes, como el absentismo y el cambio de puesto y de organización.

De acuerdo a Robbins (1998), Soto (2001) y Hellriegel et al. (2004) Podría decirse que la Satisfacción Laboral está determinada por diferentes factores que inciden en el Clima Organizacional de la empresa, tales como: trabajo mentalmente desafiante, recompensas justas, condiciones favorables del trabajo, colegas que brinden apoyo, y la compatibilidad entre la persona y el puesto, determinarían el grado de satisfacción laboral del trabajador y su puesto de trabajo.

Aunque la Satisfacción Laboral no conduce por fuerza a que una persona desempeñe bien una tarea específica para Hellriegel et al. (1999), no significa que deba descuidarse en lo más mínimo. La Satisfacción Laboral representa un resultado de la experiencia del trabajo, por lo que altos niveles de descontento contribuyen a que las directivas identifiquen problemas organizacionales que exigen su atención.

CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA

En éste capítulo se presentan las herramientas metodológicas que se seleccionaron, considerando el propósito de obtener respuestas a las preguntas de investigación.

3.1 Método

La presente investigación es de tipo descriptiva transversal, se desarrolla con el fin de responder a las preguntas de investigación planteadas.

- ¿Cuál es el Clima Organizacional que prevalece en la Facultad de Ciencias Forestales de la Universidad Juárez del Estado de Durango?
- ¿Cuál es el Clima Organizacional en función de factores y dimensiones que los comprenden, en la Facultad de Ciencias Forestales de la Universidad Juárez del Estado de Durango?
- ¿Cómo se distribuye el Clima Organizacional en general, por variable y por dimensión en la Facultad de Ciencias Forestales de la Universidad Juárez del Estado de Durango?
- ¿Cuál es el valor del Clima Organizacional en función de sexo, antigüedad, tipo de contratación, número de alumnos por grupo?
- Hay diferencias significativas en el Clima Organizacional en función de sexo, antigüedad, tipo de contrato y número de alumnos por grupo?
- ¿Cuál es la Satisfacción Laboral de los docentes de la Facultad de Ciencias Forestales?
- ¿Hay correlación entre Clima Organizacional y Satisfacción Laboral?

3.2 Población

Descripción del universo la propuesta inicial fue realizar un censo a maestros adscritos a las diferentes facultades, escuelas, institutos y centros de investigación

de la Universidad Juárez del Estado de Durango lo que se llevó a cabo simultáneamente en las distintas unidades académicas durante 10 días, lográndose el levantamiento de 1289 encuestas que representan el 66.2% del universo total, quedando por unidades académicas como se indica en la tabla anexa.

Tabla 8. Cuestionarios aplicados por Unidad Académica

#	Unidad Académica	Maestros Adscritos	Cuestionarios Aplicados	%
1	Facultad de Economía Contaduría y Administración	180	114	63.3
2	Facultad de Medicina y Nutrición	166	97	58.4
3	Facultad de Medicina (GP)	160	57	35.6
4	FADER y CIPOL	154	113	73.4
5	Colegio de Ciencias y Humanidades	143	110	76.9
6	Facultad de Ingeniería Ciencias y Arquitectura (GP)	123	44	35.8
7	Facultad de Ciencias Químicas (GP)	95	50	52.6
8	Escuela Preparatoria Diurna	78	75	96.2
9	Facultad de Psicología y Terapia de la Com. Hum.	73	54	74.0
10	Facultad de Educación Física y Deporte	66	50	75.8
11	Facultad de Ciencias Químicas	64	42	65.6
12	Facultad de Odontología	63	42	66.7
13	Preparatoria Nocturna	62	62	100.0
14	Facultad de Ciencias Forestales	62	29	46.8
22	Facultad de Agricultura y Zootecnia (GP)	50	40	80.0
23	Facultad de Ciencias Biológicas (GP)	48	20	41.7
24	Facultad de Enfermería	47	23	48.9
25	Facultad de Trabajo Social	44	30	68.2
26	Escuela Comercial Practica	42	29	69.0
28	Escuela de Lenguas	41	29	70.7
29	Escuela Superior de Música	37	30	81.1
30	Facultad de Veterinaria y Zoología	35	36	102.9
31	Facultad de Pintura, Escultura y Artesanías	24	20	83.3
32	Facultad de Ciencias Exactas	21	21	100.0
33	Institutos y Centros	70	72	102.9
	Total	1948	1289	66.2

En este caso nos ocupa la Facultad de Ciencias Forestales en la que se aplicaron 29 encuestas a docentes que se encontraron en el momento que representa 46.8%. Del total de los 29 profesores encuestados, 8 son del sexo femenino y 21 masculino.

Su antigüedad promedio son 10.5 años; 14 docentes tienen 5 años o menos 7 profesores tienen más de 5 y hasta 15 años, 5 maestros más de 15 y hasta 25 años y los restantes 3 con antigüedad de 25.1 a 35 años. El rango de edad predominante es entre 35 y 55 años donde se ubican 12 del total de los 29 encuestados.

El 69% de los docentes que corresponden a 20 de los 29 maestros imparten 2 y 3 cursos. En ésta Institución los maestros tienen 20.1 alumnos en promedio por clase. La mayoría de los profesores (15) atienden a grupos menores a 20 alumnos y otros 14 grupos de entre 21 y 40 alumnos. No hay docentes con grupos de mas de 40 alumnos

3.3 Instrumento

Como se estableció en el marco teórico, el modelo de Clima Organizacional de la UJED (pág. 39) es el punto de partida para la elaboración del instrumento, reescribiendo este modelo (tabla 9), tenemos que está conformado por factores, y dimensiones

3.3.1 Selección de las dimensiones

En el Modelo de Clima Organizacional para la Universidad Juárez del Estado de Durango se incluyeron todas las dimensiones propuestas por los diferentes autores (tabla de dimensiones totalizadas), aunque algunas aparezcan con nombre diferente y se incorporan además las dimensiones de estructura, identidad, respeto y administración del conflicto. Las dimensiones del Modelo para la Universidad Juárez del Estado de Durango se presentan en la siguiente tabla en relación a los factores considerados.

Tabla 9. Dimensiones de Clima Organizacional

Factores Personales	Factores Grupales
Motivación IntrínsecaIdentidadAutonomía	 Trabajo en equipo Apoyo Administración del conflicto Respeto Percepción de la org.
Factores Org. Objetivos	Factores Org. Subjetivos
 Visión Estructura Comunicación Condiciones de trabajo Innovación 	 Reconocimiento Sueldos y salarios Capacitación y desarrollo Promoción y carrera Equidad Presión

3.3.2 Descripción del Instrumento

La base del instrumento parte del elaborado por Diana Guadalupe Garza Puente (2010). Se revisaron los ítems de cada uno de los diferentes instrumentos, seleccionando los que al parecer de los investigadores deberían de incorporarse en la medición de las dimensiones del modelo de la Universidad Juárez del Estado de Durango, adaptando su redacción e incluyendo nuevos ítems.

Tabla 10. Tipos de ítems por dimensión y factor

		F	Preguntas	
Factores	Dimensiones	Positivas (+)	Negativas (-)	Total
	Motivación intrínseca Identidad	6	0 2	6 9
Personales	Autonomía	7	4	11
	Total	20	6	26
	Trabajo en equipo	5	1	6
	Apoyo	4	1	5
	Administración del conflicto	1	2	3
Grupales	Respeto	3	3	6
	Percepción de la organización	1	1	2
	Total	14	8	22
	Visión	3	0	3
	Estructura	4	2	6
Factores	Comunicación	3	4	7
organizacionales	Condiciones de trabajo	3	2	5
objetivos	Innovación	3	3	6
	Total	16	11	27
	Reconocimiento	2	4	6
	Sueldos y salarios	2	2	4
Factores	Capacitación y desarrollo	2	3	5
organizacionales	Promoción y carrera	2	3	5
subjetivos	Equidad	2	1	3
	Presión	2	7	9
	Total	12	20	32
Satisfacción	Satisfacción	7	0	7
	Total	7	0	7
Tot	Total cuestionario			114

En el instrumento elaborado para el modelo de medición de Clima Organizacional de la Universiadad Juárez del Estado de Durango hay ítems positivos (69) y negativos (45) distribuidos como se indica en la tabla 10 donde se señala también los ítems de cada factor y dimensión. Se incluyeron también siete ítems para medir la Satisfacción Laboral de los académicos. El cuestionario completo ordenado en base a los ítems por dimensión y por factor se ubica en el anexo 1.

En el instrumento final se anexaron además preguntas en relación a unidad de adscripción, antigüedad, categoría, número de cursos impartidos, sexo, edad y promedio de alumnos por clase. Los ítems fueron mezclados aleatoriamente, la encuesta tal como fue presentada a los docentes está en el anexo 2. Para la evaluación de las respuestas del cuestionario total, se elaboró una escala tipo Likert para los 114 ítems donde las alternativas de respuesta eran:

Tabla 11. Escala del Instrumento

Ítem	Totalmente de Acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Positivo	5	4	3	2	1
Negativo	1	2	3	4	5

3.3.3 Validación del Instrumento

La validez del contenido del instrumento radica en que los ítems de la mayoría de las dimensiones ya han sido utilizados. A partir de este modelo se elaboró el instrumento de medición en lo que fue la segunda etapa de la investigación, en esta etapa objeto de un trabajo posterior, se reportan los resultados de la aplicación del instrumento a 1289 docentes el instrumento arrojó un alfa Cronbach general de 0.958, y por considerar que la evaluación de confiabilidad se debería realizar por

factores se llevó a cabo el análisis para cada uno de ellos resultando valores por encima de 0.85 en cada grupo. La diferencia entre los factores se realizó por ANOVA, utilizando como en el caso anterior SPSS 22 y por muestras emparejadas resultando en todos los casos con valores de nivel de significancia por debajo de 0.05, por lo que se está considerando que los grupos son diferentes, confirmando que no se puede negar que hay diferencias significativas entre todos los grupos y lo que confirma la diferencia entre los factores organizacionales objetivos y subjetivos.

Tabla 12. Estadísticas de fiabilidad

	Alfa de Cronbach	N de elementos		
Instrumento sobre Clima Organizacional	.958	107		
Factores Personales	.823	26		
Factores Grupales	.865	22		
Factores organizacionales objetivos	.872	27		
Factores Organizacionales Subjetivos	.876	32		

Análisis de T de Student para definir diferencia entre las medias de los grupos considerados.

Tabla 13. Correlaciones de muestras emparejadas

	N	Correlación	Sig.
Personales y Grupales	1289	.760	.000
Personales y Org. objetivos	1289	.779	.000
Personales y Org.subjetivos	1289	.666	.000
Grupales y Org.objetivos	1289	.867	.000
Grupales y Org.subjetivos	1289	.820	.000
Org. objetivos y Org. subjetivos	1289	.823	.000

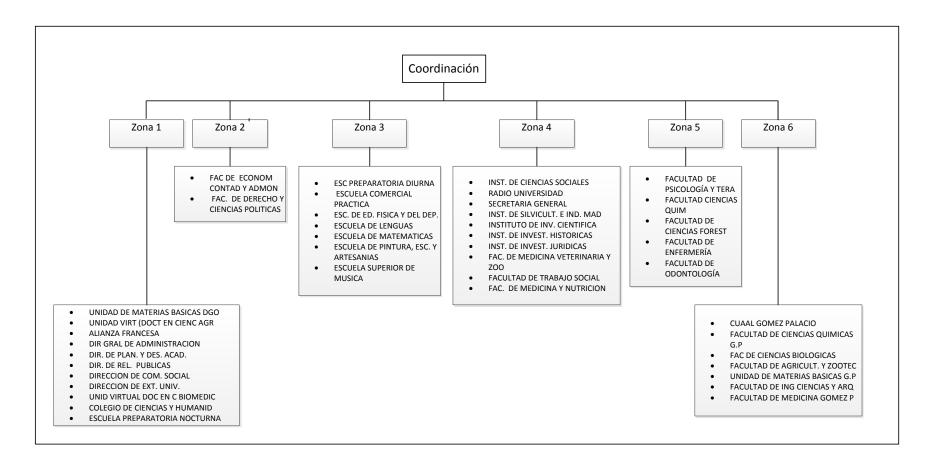
3.4 Procedimiento

Prueba Piloto. Una vez elaborado el cuestionario se aplicó a una pequeña muestra de maestros de la Facultad de Economía Contaduría y Administración quienes anexaron comentarios que fueron incluidos en el instrumento.

Levantamiento de encuesta. Por medio de una convocatoria se invitó a estudiantes de la Facultad de Economía Contaduría y Administración con formación como encuestadores a participar integrándose al proyecto de investigación, que fueron sesenta alumnos que se repartieron en seis equipos que cubrieron la totalidad de las unidades académicas.

La encuesta se levantó durante una semana simultáneamente en todas las unidades, la información fue registrada en una base de datos previamente elaborada en Excel por los Coordinadores de cada zona, una vez recopilada la información se reunión en una base de datos total de la cual se utiliza en forma general o se reclasificó por unidad académica (tabla 14).

Tabla 14. Unidades Académicas por zona considerada



3.4.1 Evaluación de instrumento

Las respuestas se calificaron asignándoles un valor de 5 a 1 para los ítems positivos y de 1 a 5 para los ítems negativos (tabla 11). Se calculan los valores promedio para cada dimensión en base a los ítems agrupados, posteriormente las puntuaciones se evalúan conforme a la tabla 15.

Tabla 15. Escala para interpretación de resultados

Evaluación	Valor
Muy malo	1.0 - 1.80
Malo	1.81 - 2.60
Regular	2.61 - 3.40
Bueno	3.41 - 4.20
Muy Bueno	4.21 - 5.0

Considerando que no todas las dimensiones contribuyen de la misma manera a la percepción del clima se decidió dar diferente peso a algunas dimensiones (Tabla 16) dentro de los factores correspondientes. Siendo el valor del Clima Organizacional el promedio de las puntuaciones de los factores.

Tabla 16. Peso de las Dimensiones de Clima Organizacional

	Factores Personales (25%)	Preguntas	Peso		
1	Motivación intrínseca	6	33.3%		
2	Identidad	9	33.3%		
3	Autonomía	11	33.3%		
	Total	26	100.0%		
	Factores Grupales (25%)	Preguntas	Peso		
4	Trabajo en equipo	6	15.0%		
5	Apoyo	5	20.0%		
6	Administración del Conflicto	3	20.0%		
7	Respeto	6	25.0%		
8	Percepción de la organización	2	20.0%		
	Total	22	100.0%		
Facto	ores Organizacionales Objetivos (25%)	Preguntas	Peso		
8	Visión	3	10.0%		
9	Estructura	6	25.0%		
10	Comunicación	7	25.0%		
11	Condiciones de trabajo	5	25.0%		
12	Innovación	6	15.0%		
	Total	27	100.0%		
Facto	res Organizacionales Subjetivos (25%)	Preguntas	Peso		
14	Reconocimiento	6	16.7%		
15	Sueldos y salarios	4	16.7%		
16	Capacitación y desarrollo	5	16.7%		
17	Promoción y carrera	5	16.7%		
18	Equidad	3	16.7%		
19	Presión	9	16.7%		
	Total	32	100.0%		
	Clima Organizacional (100%)	107	100.0%		
	Satisfacción (100%)	Preguntas	Peso		
20	Satisfacción	7	100.0%		
	Total cuestionario	114	100.0%		

3.4.2 Captura de la información

Se elaboró una base de datos en Excel en donde se registraron los datos exactamente igual que como fueron obtenidos de los cuestionarios; estos registros fueron reacomodados por dimensión, se obtuvieron las correspondientes ponderaciones para los factores, y posteriormente se utilizó el programa SPSS para la obtención de resultados.

3.4.3 Clasificación de resultados

Los resultados se tabularon de forma general y de acuerdo a los datos de clasificación como se indica en las siguientes tablas:

- 1. Se obtuvieron los valores promedio generales del Clima Organizacional: totales, por factor y por dimensión.
- 2. Estos valores promedio de Clima Organizacional se desglosaron por sexo, tipo de contratación, antigüedad y número de alumnos por grupo.
- 3. Se determinó si hay diferencias significativas de Clima Organizacional entre los diferentes grupos.
- 4. Estos mismos cálculos se hicieron para variable Satisfacción Laboral.
- 5. Se calculó la proporción con base en los niveles de la Escala de evaluación en forma general.
- Se calculó la proporción con base en los niveles de la Escala de evaluación desglosando por sexo, tipo de contratación antigüedad y número de alumnos por grupo.
- 7. De igual forma se analizó la variable de Satisfacción Laboral.
- 8. Se estableció la correlación entre Satisfacción Laboral y Clima Organizacional, también con cada uno decada uno de los factores y dimensiones del mismo.

En este capítulo se presentan y analizan los resultados obtenidos, de donde se desprenden las conclusiones y recomendaciones presentadas en el capítulo siguiente.

4.1 Descripción de la muestra

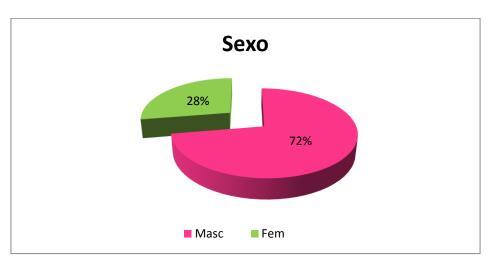
El ámbito de estudio elegido es el de las Facultades y Escuelas de la UJED, específicamente el personal docente de la Facultad de Ciencias Forestales. La escuela cuenta con 62 docentes de los cuales debido a algún tipo de permiso o incapacidad y considerando que algunos se negaron a responder, el número total de encuestas que se recabaron fueron 29, dando el 46.8% del total de la población elegida para el estudio.

Tabla 17. Descripción de la muestra

Variable	Intervalo	Frecuencia	Porcentaje
Sexo	Masculino	21	72%
	Femenino	8	28%
Contratación	Tiempo Completo	16	55%
	Medio Tiempo	4	14%
	Hora, Semana, Mes	9	31%
Antigüedad	0 a 5	14	48%
_	5.1 a 15	7	25%
	15.1 a 25	5	17%
	25 y +	3	10%
Alumnos	0 a 19	15	52%
	más de 20	14	48%
Cursos	0 a 2	6	21%
	3 a 4	20	69%
	5 y más	3	10%

En función de los datos de la muestra en la tabla 17 se expresan en forma de gráficas por cada variable:

La distribución por sexo es como sigue, de las 29 encuestas fueron contestadas por 21 hombres lo que corresponde a un 72.4% del total y por 8 mujeres lo cual equivale a un 27.6%



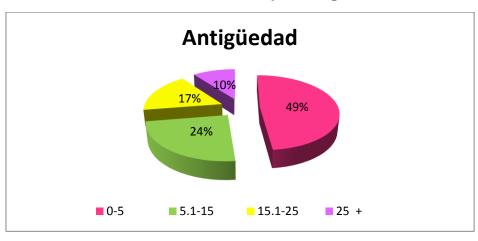
Gráfica 1. Distribución por sexo

De acuerdo a los datos de Tiempo completo (TC), Medio Tiempo (MT) y contratación por hora, semana o mes (HSM), es mayor el porcentaje de docentes de tiempo completo (55.17%), el porcentaje de personal contratado por hora, semana o mes fue de (31.03%) y el porcentaje de personal de medio tiempo fue el menor (13.79%).



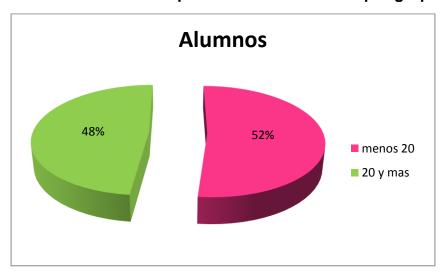
Gráfica 2. Distribución por tipo de contratación

De acuerdo a la distribución por antigüedad, la mayor proporción se encontró en el rango de 0 a 5 años (48.3%), seguido por los de 5.1 a 15 años (24.1%), el rango de 15.1 a 25 años (17.2%) y por último el rango de 25.1 a 35 años (10.3%) ya que en el rango de más de 35 años fue de 0, se recuerda que la Institución es relativamente joven. El promedio de antigüedad fue de 10.5 años.



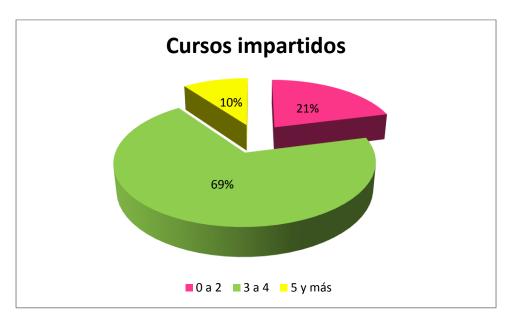
Gráfica 3. Distribución por antigüedad

En cuanto a a los alumnos por clase, en esta institución los maestros tienen grupos con 11 alumnos en promedio. El 52% de los docentes tienen grupos menores de 20 alumnos y el 48% atienden a grupos de entre 20 y menos de 40 alumnos.



Gráfica 4. Distribución por número de alumnos por grupo

El 69% de los docentes tienen entre 3 y 4 cursos, el 21 % tienen hasta dos cursos y solo el 10% tienen 5 y más cursos.



Gráfica 5. Distribución de acuerdo a cursos impartidos

4.2 Clima Organizacional por Factores y Dimensiones.

Una vez descrita la muestra podemos afirmar que la Facultad de Ciencias Forestales tiene un Clima Organizacional de regular a bueno de acuerdo al valor de 3.5 que se detalla en la tabla 18. x

Los factores mejor evaluados por el personal docente son los personales con 3.7 puntos, destacando las dimensiones de motivación intrínseca con 4.1 e identidad con 3.7 puntos.

Los factores peor valorados son los organizacionales subjetivos calificados con 3.2 puntos, impactados básicamente por las dimensiones de sueldos y salarios con 2.8 puntos, promoción y carrera con 3.1 puntos y presión con 3.0 puntos.

Tabla 18. Valores promedio de clima organizacional

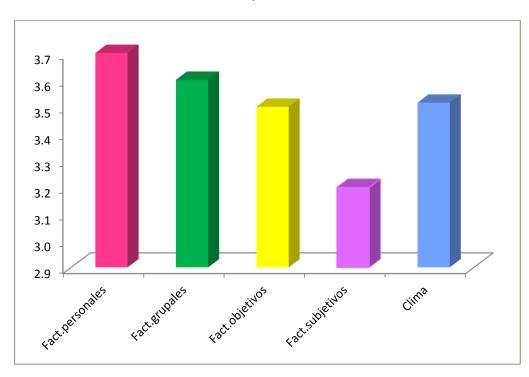
Clima Organizacional		Factores			Dimensiones	
					Motivación intrínseca	4.1
			Personales	3.7	Identidad	3.7
					Autonomía	3.4
					Trabajo en Equipo	3.7
					Ароуо	3.7
			Grupales	3.6	Administración del conflicto	3.3
					Respeto	3.6
	al 3.5				Percepción de la Organización	3.9
Clima		ores			Visión	3.6
Organizacional		Factores			Estructura	3.4
			Organizacionales Objetivos	3.5	Comunicación	3.6
			•		Condiciones de trabajo	3.4
					Innovación	3.8
					Reconocimiento	3.5
					Sueldos y Salarios	2.8
			Organizacionales	Capacitación y Desarrollo	Capacitación y Desarrollo	3.4
			Subjetivos	3.2	Promoción y Carrera	3.1
					Equidad	3.5
					Presión	3.0

Destacan las dimensiones mejor calificadas como motivación intrínseca, condiciones del trabajo, percepción de la organización e innovación notablemente por encima de las demás; contrariamente a las de sueldos y salarios, presión, promoción y carrera que son las de menor puntuación.

4.2.1 Factores

Enseguida se muestran las gráficas comparativas de los promedios de los factores que conforman el Clima Organizacional general así como las dimensiones por cada factor.

Como lo muestra la gráfica 6, los factores personales son los más apreciados en Clima Organizacional en la Facultad de Ciencias Forestales, contrariamente a los factores subjetivos que tienen la peor evaluación, según los docentes.

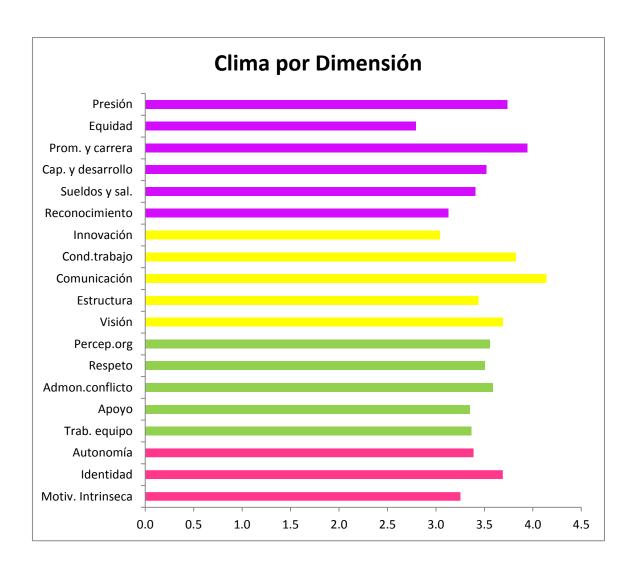


Gráfica 6. Clima por factor.

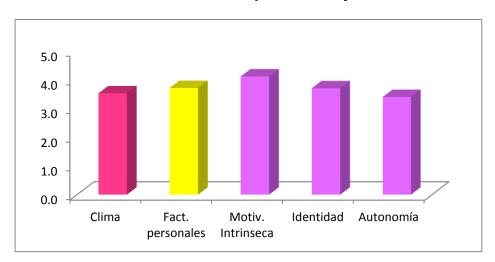
4.2.2 Dimensiones

En cuanto al clima por dimensión observamos que la mejor calificación otorgada es para la motivación intrínseca y la más baja evaluada es sueldos y salarios, relativo a la justicia y motivación en relación al salario.

Gráfica 7 Clima por dimensión

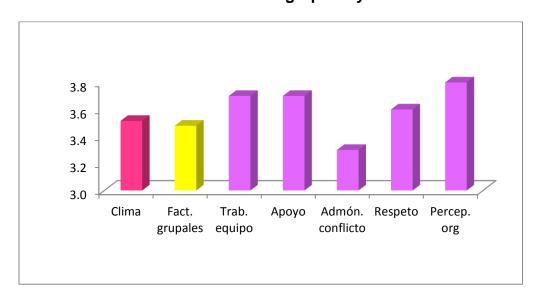


Los factores personales son los mejor calificados en comparación a los otros factores evaluados, la motivación intrínseca y la identidad son las dimensiones que más contribuyen a ello.



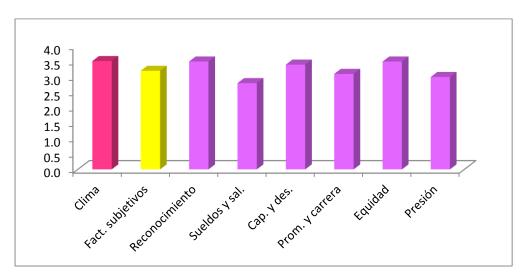
Gráfica 8. Clima de los factores personales y sus dimensiones

Dentro de los factores grupales el clima es bueno y quien contribuye a ello es la percepción de la organización, en contraparte de la administración del conflicto que es calificada como regular.



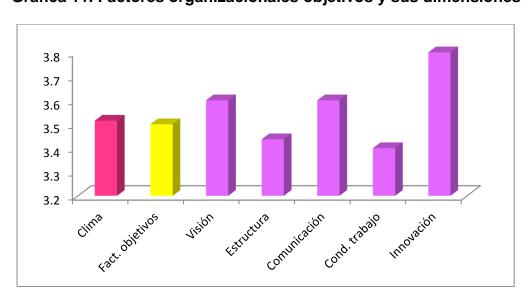
Gráfica 9. Clima de los factores grupales y sus dimensiones

Los Factores organizacionales Subjetivos están calificados como regulares, siendo el factor decisivo para esta calificación sueldos y salarios y contribuyendo también a ello la dimensión presión.



Gráfica 10. Clima de los factores subjetivos y sus dimensiones

El clima en los factores objetivos, que son los atributos administrativos de la organización, es bueno, para lo cual contribuye en gran medida la innovación como la motivación para buscar nuevas formas de hacer su trabajo optimizando el tiempo y los recursos necesarios para sus actividades.



Gráfica 11. Factores organizacionales objetivos y sus dimensiones

4.3 Análisis de Distribución de Clima Organizacional

En la tabla 19 se reportan las composiciones de los promedios de clima organizacional en base a la distribución encontrada en muy bueno, bueno, regular, malo o muy malo.

Tabla 19. Distribución de clima organizacional

	Valor		Proporci	ón de valore	s de Clima	
Concepto	Promedio	Muy Malo (1)	Malo (2)	Regular (3)	Bueno (4)	Muy Bueno (5)
Clima Organizacional	3.5	0%	4%	41%	55%	0%
Factores Personales	3.7	0%	0%	21%	72%	7%
Factores Grupales	3.6	0%	7%	24%	62%	7%
Factores Objetivos	3.5	0%	3%	35%	55%	7%
Factores Subjetivos	3.2	0%	7%	55%	35%	3%
Motivación intrínseca	4.1	0%	0%	3%	66%	31%
Identidad	3.7	0%	0%	24%	62%	14%
Autonomía	3.4	0%	10%	55%	31%	4%
Trabajo en Equipo	3.7	0%	7%	14%	65%	14%
Apoyo	3.7	0%	11%	17%	62%	10%
Administración del conflicto	3.3	7%	10%	41%	35%	7%
Respeto	3.6	3%	7%	28%	48%	14%
Percepción de la Organización	3.9	0%	7%	17%	38%	38%
Visión	3.6	0%	0%	31%	69%	0%
Estructura	3.4	0%	3%	52%	31%	14%
Comunicación	3.6	0%	17%	24%	55%	4%
Condiciones de trabajo	3.4	0%	17%	31%	38%	14%
Innovación	3.8	0%	10%	10%	49%	31%
Reconocimiento	3.5	0%	11%	24%	55%	10%
Sueldos y Salarios	2.8	17%	17%	38%	24%	4%
Capacitación y Desarrollo	3.4	3%	17%	31%	35%	14%
Promoción y Carrera	3.1	3%	31%	35%	21%	10%
Equidad	3.5	3%	3%	42%	31%	21%
Presión	3.0	0%	24%	41%	35%	0%

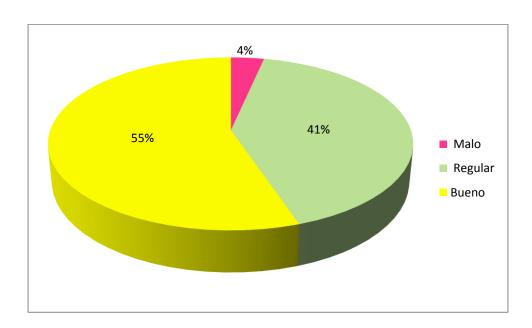
Las gráficas siguientes ilustran de mejor forma los porcentajes de distribución de las evaluaciones por rango del clima.

El Clima Organizacional general es bueno, sin embargo la diferencia de proporciones entre bueno, regular y malo es apenas del 5%, lo cual nos dice que el clima es apenas bueno.

Tabla 20. Distribución de Clima Organizacional

	Frecuencia	Porcentaje
Malo	1	3.4
Regular	12	41.4
Bueno	16	55.2
Total	29	100.0

Gráfica 12. Distribución de Clima Organizacional



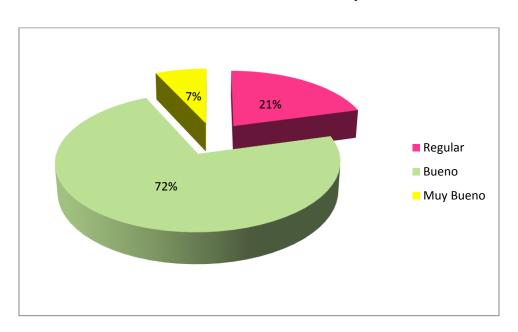
4.3.1 Análisis de distribución de Factores

En conjunto los factores personales, que incluye los procesos psicológicos en relación a la motivación al trabajo, tienen una evaluación de buena en donde una gran mayoría, el 79 % de los docentes opinó que el Clima Organizacional es bueno y muy bueno, solamente el 21 % opinaron que el clima es regular.

Tabla 21. Distribución de factores personales

	Frecuencia	Porcentaje
Regular	6	20.7
Bueno	21	72.4
Muy B	2	6.9
Total	29	100.0

Gráfica 13. Distribución de factores personales

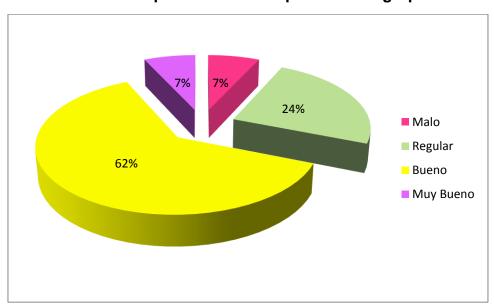


Dentro de los factores grupales la calificación de Clima Organizacional es buena, ya que el 69% opina que es bueno y muy bueno, el 31 % opina que el clima es regular o malo, por lo anterior es un factor muy bien evaluado. Es la percepción colectiva y compartida de las realidades internas del grupo y de la organización.

Tabla 22. Distribución de Clima Organizaional por factores grupales

	Frecuencia	Porcentaje
Malo	2	6.9
Regular	7	24.1
Bueno	18	62.1
Muy B	2	6.9
Total	29	100.0

Gráfica 14. Proporción de clima por factores grupales.

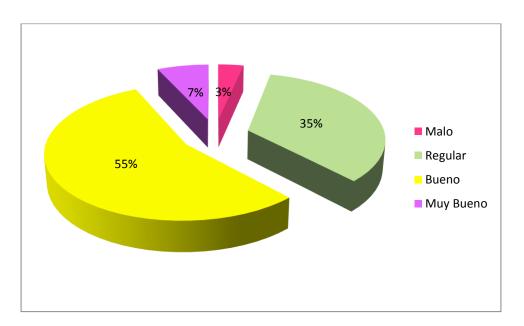


La calificación de Clima Organizacional en factores objetivos y que son los atributos administrativos de la organización, es buena, ya que el 62% lo calificó como bueno o muy bueno y el 38 % lo calificó como malo o regular.

Tabla 23. Distribución de Clima Orgenizacional por factores objetivos

	Frecuencia	Porcentaje
Malo	1	3.4
Regular	10	34.5
Bueno	16	55.2
Muy B	2	6.9
Total	29	100.0

Gráfica 15. Distribución de Clima Organizacional por factores objetivos

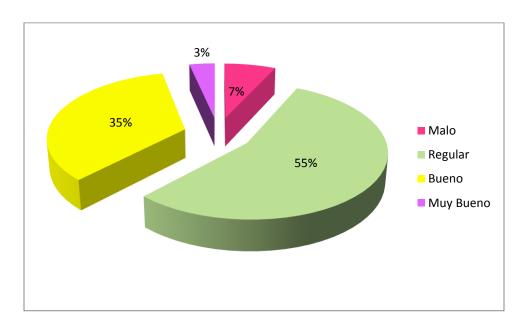


El Clima Organizacional en los Factores subjetivos, que incluyen el sentir y la manera de reaccionar de las personas frente a las características de la organización y ante diferentes situaciones según sus construcciones personales de significados es regular, ya que el 62 % lo calificó como regular o malo, los factores que contribuyen a esta evaluación son sueldos y salarios y promoción y carrera.

Tabla 24. Distribución de Clima Organizacional en factores subjetivos

	Frecuencia	Porcentaje
Malo	2	6.9
Regular	16	55.2
Bueno	10	34.5
Muy B	1	3.4
Total	29	100.0

Gráfica 16. Distribución de Clima Organizacional en factores subjetivos



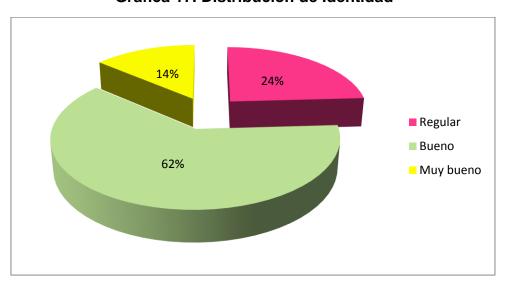
4.3.2 Análisis de distribución de Dimensiones

El Clima Organizacional calificado en la dimensión Identidad es bueno, el 76% de los docentes calificaron el grado de conocimiento e identificación de los empleados con la organización y el orgullo de pertenencia como bueno y muy bueno, solamente un 24% lo calificó como regular.

Tabla 25. Distribución de Identidad

	Frecuencia	Porcentaje
Regular	7	24.1
Bueno	18	62.1
Muy B	4	13.8
Total	29	100.0

Gráfica 17. Distribución de Identidad

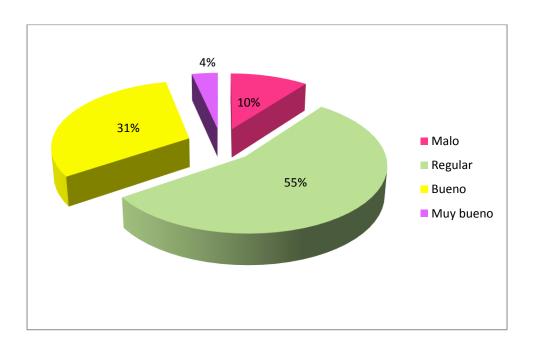


En la dimensión de Autonomía, que significa la percepción de independencia o posibilidad de actuar y de pensar sin depender del deseo de otros en relación a los procedimientos de trabajo, la calificación de Clima Organizacional es regular y mala por el 65% de los encuestados (en promedio es regular) y un 35% piensa que es bueno o muy bueno.

Tabla 26. Distribución de Autonomía

	Frecuencia	Porcentaje
Malo	3	10.3
Regular	16	55.2
Bueno	9	31.0
Muy B	1	3.4
Total	29	100.0

Gráfica 18. Distribución de Autonomía

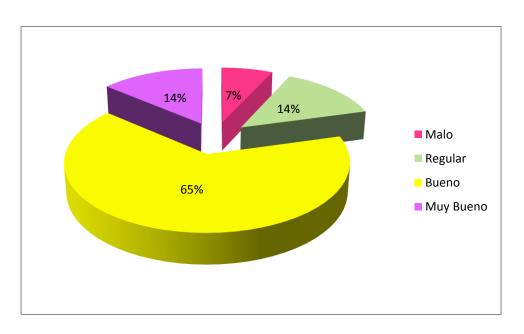


El Clima Organizacional parala dimensión Trabajo en equipo es bueno, el 79% de los encuestados lo evaluaron de esa manera (bueno y muy bueno). La mayoría colaboran y cooperan entre sí, se apoyan mutuamente y mantienen relaciones de amistad y compañerismo.

Tabla 27. Distribución de Trabajo en equipo

	Frecuencia	Porcentaje
Malo	2	6.9
Regular	4	13.8
Bueno	19	65.5
Muy B	4	13.8
Total	29	100.0

Gráfica 19. Distribución de trabajo en equipo

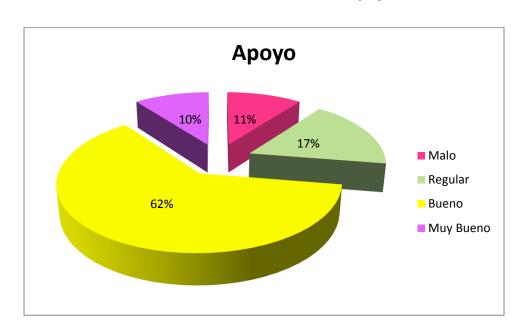


El 72% opinó que el Clima Organizacional en cuanto a Apoyo es bueno y muy bueno, o sea, que encuentran respaldo y tolerancia en su comportamiento dentro de la institución, esto incluye el aprendizaje de los errores por parte del trabajador sin miedo a represalias de sus superiores o compañeros de trabajo, el 28% opina que es malo y muy malo.

Tabla 28. Distribución de Apoyo

	Frecuencia	Porcentaje
Malo	3	10.3
Regular	5	17.2
Bueno	18	62.1
Muy B	3	10.3
Total	29	100.0

Gráfica 20. Distrubución de Apoyo

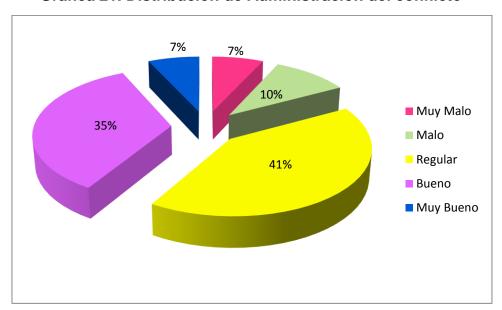


El Clima Organizacional en la Administración del conflicto es regular, el 58% opina que no hay posibilidad de manifestar diferencias en la opinión en ciertos aspectos del trabajo y del grado en el cual en el ambiente de trabajo se dirimen las diferencias de opinión, calificándolo como regular, malo y muy malo; el 42% lo califican como bueno y muy bueno.

Tabla 29. Distribución de Administración del conflicto

	Frecuencia	Porcentaje
Muy M	2	6.9
Malo	3	10.3
Regular	12	41.4
Bueno	10	34.5
Muy B	2	6.9
Total	29	100.0

Gráfica 21. Distribución de Administración del conflicto

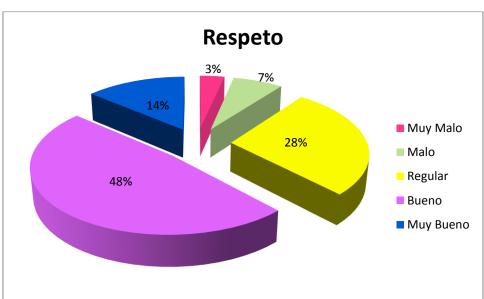


El Clima Organizacional para el respeto es bueno, sin embargo para el 38% de los docentes, no reciben un trato digno como personas.

Tabla 30. Distribución de respeto

	Frecuencia	Porcentaje
Muy M	1	3.4
Malo	2	6.9
Regular	8	27.6
Bueno	14	48.3
Muy B	4	13.8
Total	29	100.0

Gráfica 22. Distribución de respeto

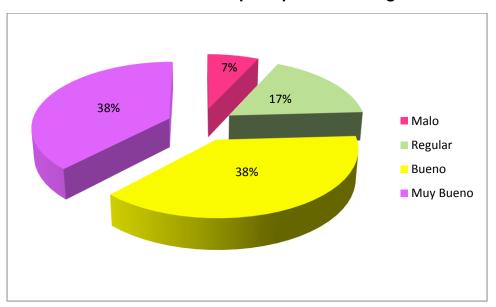


La evaluación del Clima Organizacional en relación a la percepción de la organización, es buena, en donde el 76% cree que la imagen con que es vista la institución es buena y muy buena, solo un 24% opina que es mala o muy mala.

Tabla 31. Distribución de percepción de la organización

	Frecuencia	Porcentaje
Malo	2	6.9
Regular	5	17.2
Bueno	11	37.9
Muy B	11	37.9
Total	29	100.0

Gráfica 23. Distribución de percepción de la organización

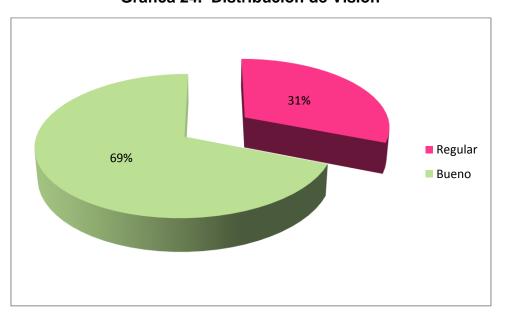


El Clima Organizacional para Visión es bueno, ya que así lo calificó un 69%, pero un 31% calificó como regular la percepción de los fines de la organización que representa una fuerza motivacional para el trabajo ayudando a trabajar por un motivo y en la misma dirección a todos los colaboradores de la empresa.

Tabla 32. Distribución de Visión

	Frecuencia	Porcentaje
Regular	9	31.0
Bueno	20	69.0
Total	29	100.0

Gráfica 24. Distribución de Visión

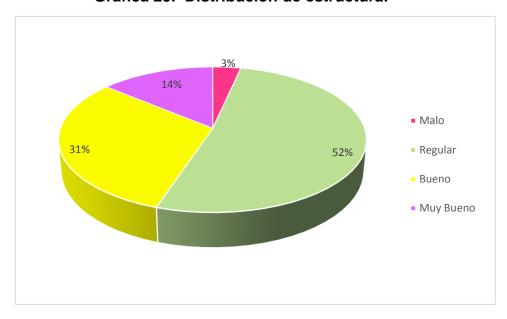


El Clima Organizacional para la dimensión Estructura es regular, el 55% no tienen una buena percepción para las tareas que realizan, de la manera en que está diseñado el contenido y jerarquía de los puestos, un 45% lo calificaron entre bueno y muy bueno.

Tabla 33. Distribución para Estructura

	Frecuencia	Porcentaje
Malo	1	3.4
Regular	15	51.7
Bueno	9	31
Muy B	4	13.9
Total	29	100.0

Gráfica 25. Distribución de estructura.

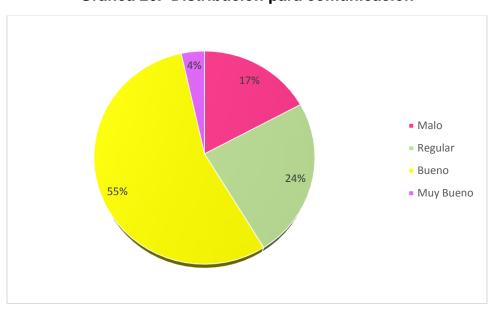


La dimensión de Comunicación tuvo una evaluación de Clima Organizacional buena, el 59% lo califican entre bueno y muy bueno. Para el 41% restante, no hay buenos canales de información en la institución, ni hay libertad para comunicarse abiertamente con los superiores.

Tabla 34. Distribución para Comunicación

	Frecuencia	Porcentaje
Malo	5	17.2
Regular	7	24.1
Bueno	16	55.2
Muy B	1	3.5
Total	29	100.0

Gráfica 26. Distribución para comunicación

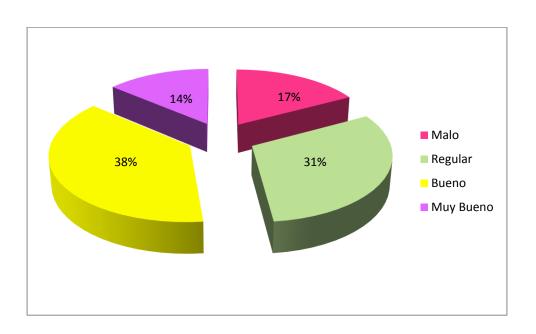


El Clima Organizacional para Condiciones de trabajo es bueno y muy bueno para un 52% de los docentes encuestados, pero el 48% opina que el espacio en el cual desarrolan sus labores no es cálido ni cómodo.

Tabla 35. Distribución para Condiciones de trabajo

	Frecuencia	Porcentaje
Malo	5	17.2
Regular	9	31.0
Bueno	11	37.9
Muy B	4	13.8
Total	29	100.0

Gráfica 27. Distribución para Condiciones de trabajo

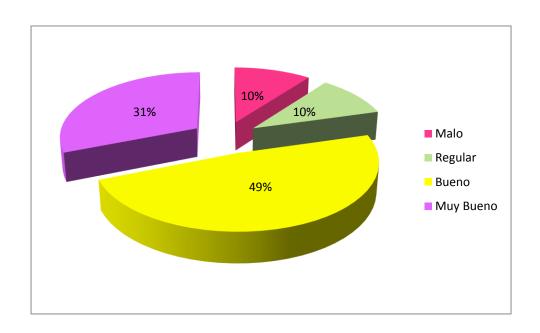


El Clima Organizacional para Innovación es bueno, donde el 80% opinan que es bueno o muy bueno y que existe motivación para buscar nuevas formas de hacer su trabajo optimizando los recursos disponibles.

Tabla 36. Distribución para Innovación

	Frecuencia	Porcentaje
Malo	3	10.3
Regular	3	10.0
Bueno	14	48.3
Muy B	9	31.4
Total	29	100.0

Gráfica 28. Distribución para Innovación

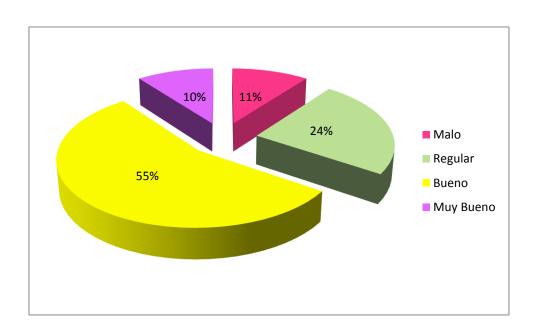


El Clima Organizacional para Reconocimiento es bueno, el 65% se siente recompensado con reconocimientos personales por un trabajo bien hecho en oposición a la crítica y al castigo. Un 35% opina que es malo o muy malo.

Tabla 37. Distribución de Reconocimiento

	Frecuencia	Porcentaje
Malo	3	10.7
Regular	7	24.0
Bueno	16	55.2
Muy B	3	10.1
Total	29	100.0

Gráfica 29. Distribución de Reconocimiento

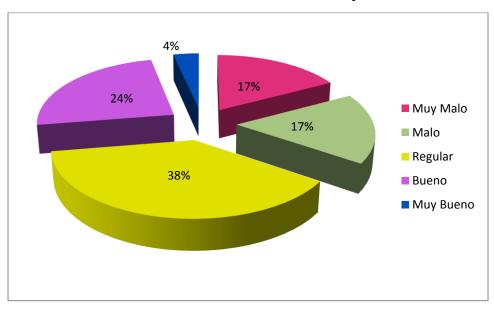


El Clima Organizacional para Sueldos y salarios es regular, el 72% lo califican de regular a muy malo, sienten que no existe motivación en relación a los salarios.

Tabla 38. Distribución de Sueldos y salarios

	Frecuencia	Porcentaje
Muy M	5	17.0
Malo	5	17.2
Regular	11	37.9
Bueno	7	24.1
Muy B	1	3.8
Total	29	100.0

Gráfica 30. Distribución de Sueldos y salarios



El Clima Organizacional es regular, ya que el 51% lo califica entre muy malo y regular, o sea que la mayoría percibe que no hay posibilidades reales y permanentes de continuar su formación personal y profesional, útil para el desempeño de sus actividades. El 49% lo califica entre bueno y muy bueno.

Tabla 39. Distribución de Capacitación y desarrollo

	Frecuencia	Porcentaje	
Muy M	1	3.0	
Malo	5	17.2	
Regular	9	31.0	
Bueno	10	34.9	
Muy B	4	13.8	
Total	29	100.0	

Tabla 31. Distribución de Capacitación y desarrollo

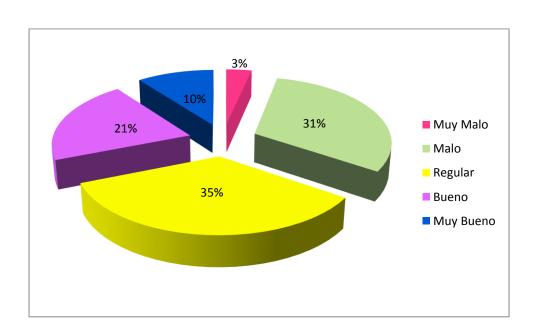


El Clima Organizacional para Promoción y carrera es regular, solamente el 31% lo califican entre bueno y muy bueno, el 69% restante piensan que el sistema que la institución promueve para que los trabajadores hagan una carrera en ella es de muy malo a regular.

Tabla 40. Distribución de Promoción y carrera

	Frecuencia	Porcentaje
Muy M	1	3.4
Malo	9	31.0
Regular	10	34.5
Bueno	6	20.7
Muy B	3	10.3
Total	29	100.0

Gráfica 32. Distribución de Promoción y carrera

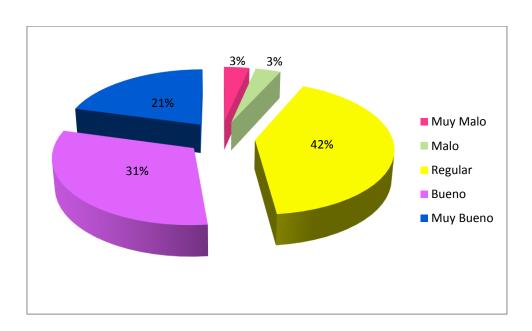


El Clima Organizacional para Equidad es bueno, pero está dividida casi a la mitad la opinión de los docentes. Para el 48% de los docentes no existen políticas y reglamentos equitativos y claros dentro dela institución.

Tabla 41. Distribución de Equidad

	Frecuencia	Porcentaje
Muy M	1	3.4
Malo	1	3.2
Regular	12	41.6
Bueno	9	31.0
Muy B	6	20.8
Total	29	100.0

Gráfica 33. Distribución de Equidad

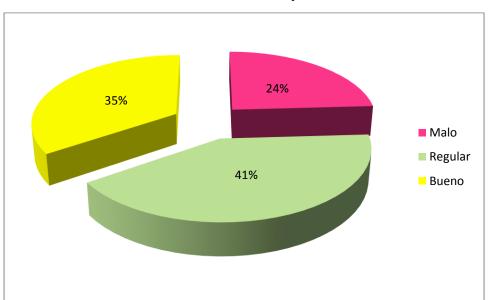


El Clima Organizacional para Presión es regular, solo un 35% lo evaluó como bueno, para el 65% de los docentes la carga de trabajo / tiempo no es adecuada, perciben que la exigencia de trabajo que la organización coloca sobre ellos es alta.

Tabla 42. Distribución para Presión

	Frecuencia	Porcentaje
Malo	7	24.1
Regular	12	41.4
Bueno	10	34.5
Total	29	100.0

Gráfica 34. Distribución para Presión



4.4 Clima Organizacional por variable

Es importante también analizar el Clima Organizacional en la Facultad de Ciencias Forestales por variable para identificar si existen diferencias en relación a: sexo, tipo de contratación, antigüedad y número de alumnos por grupo.

Tabla 43. Valores promedio de Clima Organizacional por variable

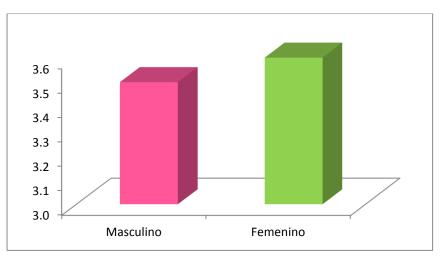
Variable	Intervalo	Frecuencia	Valor Medio
Clima	General	29	3.5
Cove	Masculino	21	3.5
Sexo	Femenino	8	3.6
	Hora, Semana, Mes	16	3.5
Contratación	Medio Tiempo	4	3.7
	Tiempo Completo	9	3.5
	0 a 5	14	3.5
Antigüedad	5.1 a 15	7	3.3
Antiguedad	15.1 a 25	5	3.8
	25.1 a 35	3	3.5
Alumnos	1 a 19	15	3.6
Alumnos	20 a 40	14	3.4

Tabla 44 . Valores promedio de clima organizacional por variable

	Valor	Se	XO	C	ategorí	a		Antigüed	ad		Alumnos	por clase
Concepto	Medio	M	F	HSM	MT	TC	≤5	5.1 a 15	15.1 a 25	25.1 a 35	<20	≥ 20
Clima Organizacional	3.5	3.5	3.6	3.5	3.7	3.5	3.5	3.3	3.8	3.5	3.6	3.4
Factores Personales	3.7	3.7	3.7	3.7	3.9	3.6	3.7	3.6	3.9	3.6	3.7	3.7
Factores Grupales	3.6	3.6	3.7	3.5	3.7	3.6	3.6	3.4	3.9	3.8	3.7	3.5
Factores Org. Objetivos	3.5	3.4	3.7	3.5	3.6	3.6	3.5	3.2	4.0	3.4	3.6	3.5
Factores Org. Subjetivos	3.2	3.2	3.2	3.2	3.4	3.2	3.3	3.0	3.6	3.1	3.3	3.1
Motivación intrínseca	4.1	4.2	4.1	4.2	4.2	4.1	4.2	4.1	4.2	3.9	4.2	4.1
Identidad	3.7	3.6	3.8	3.7	3.9	3.6	3.7	3.5	4.1	3.4	3.7	3.7
Autonomía	3.4	3.4	3.4	3.4	3.8	3.2	3.4	3.2	3.5	3.5	3.5	3.3
Trabajo en Equipo	3.7	3.7	3.8	3.9	3.9	3.6	3.7	3.4	4.2	3.7	3.8	3.7
Apoyo	3.7	3.6	3.8	3.6	3.7	3.7	3.5	3.7	4.1	3.9	3.7	3.7
Admón. del conflicto	3.3	3.3	3.3	2.9	3.2	3.5	3.3	2.9	3.6	3.6	3.4	3.1
Respeto	3.6	3.5	3.7	3.5	4.0	3.5	3.7	3.2	3.6	3.6	3.7	3.4
Percepción de la Org.	3.9	3.8	3.9	4.0	4.2	3.7	4.0	3.5	4.1	3.4	3.9	3.8
Visión	3.6	3.5	3.7	3.6	3.6	3.5	3.6	3.3	3.9	3.2	3.6	3.5
Estructura	3.4	3.3	3.5	3.2	3.2	3.5	3.4	3.1	3.6	3.2	3.4	3.3
Comunicación	3.6	3.5	3.9	3.4	3.6	3.7	3.5	3.3	4.3	3.5	3.6	3.5
Condiciones de trabajo	3.4	3.3	3.7	3.4	3.6	3.4	3.4	3.1	3.9	3.6	3.7	3.2
Innovación	3.8	3.8	3.8	3.8	3.8	3.8	3.8	3.8	3.9	4.0	4.0	3.7
Reconocimiento	3.5	3.5	3.5	3.4	3.7	3.5	3.6	3.1	3.9	3.4	3.6	3.4
Sueldos y Salarios	2.8	2.9	2.8	2.9	3.2	2.6	2.9	2.6	3.0	2.7	2.8	2.8
Capacitación y Desarrollo	3.4	3.3	3.7	3.2	3.3	3.5	3.4	3.1	4.0	3.0	3.5	3.3
Promoción y Carrera	3.1	3.1	3.1	3.2	3.5	3.0	3.2	3.0	3.4	2.7	3.1	3.2
Equidad	3.5	3.5	3.4	3.5	3.8	3.5	3.5	3.3	3.9	3.3	3.7	3.3
Presión	3.0	3.1	3.0	3.0	3.3	3.3	3.1	2.6	3.3	3.4	3.3	2.8

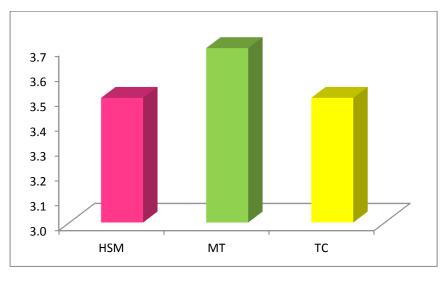
4.4.1 Análisis de clima organizacional por variable

En cuanto al Clima Organizacional evaluado por sexo, no hay diferencia significativa entre los hombres y mujeres, para ambos sexos el Clima Oranizacional es bueno.



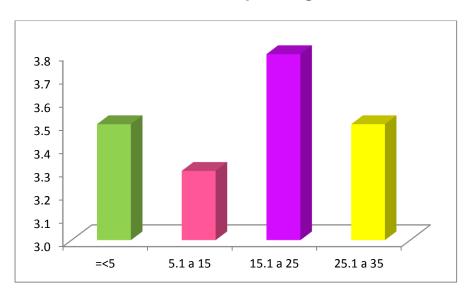
Gráfica 35. Clima organizacional por sexo

La evaluación del Clima Organizacional de acuerdo al tipo de contratación o categoría, es buena para los de hora, semana, mes y tiempo completo, mientras que para los empleados de medio tiempo la evaluaron un poco más alta, pero dentro del rango de bueno.



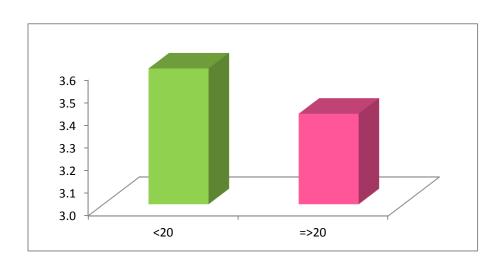
Gráfica 36. Clima por categoría

La calificación de Clima Organizacional por antigüedad es buena en general, solo los que tienen antigüedad de 5.1 a 15 años, lo calificaron como regular.



Gráfica 37. Clima por antigüedad

La evaluación de Clima organizacional por número de alumnos por clase fue mejor evaluada por los que tienen grupos menores de 20 alumnos que los que tienen grupos de 20 o más alumnos, pero para ambos el clima organizacional es bueno.



Gráfica 38. Clima organizacional por número de alumnos por clase

De acuerdo a la comparación de medias no hay diferencias significativas entre sexo masculino y femenino en relación a las dimensiones, factores y clima. (Anexo 3 Comparación de medias por sexo)

De acuerdo a la comparación de medias por Anova para categoría, no hay diferencias significativas entre los empleados de acuerdo a su tipo de contratación (Anexo 4 Comparación de medias para categoría).

La comparación de medias por antigüedad nos dice que no hay diferencias significativas entre los empleados de acuerdo al tiempo de laborar en la institución (Anexo 5 Comparación de medias por antigüedad)

De acuerdo a la comparación de media para alumnos por grupo se encuentra una diferencia significativa en la presión y de acuerdo al análisis se infiere que los docentes que más exigencia de trabajo sienten son los que tienen grupos de más de 20 alumnos. (Anexo 6 Comparación de medias para alumnos por grupo).

4.5 Satisfacción

El Clima Organizacional en la Satisfacción laboral es evaluado como muy bueno, el 83% lo califican como bueno o muy bueno, pero el 17% califican su Satisfacción laboralde regular a mala.

Tabla 45. Proporción de clima para Satisfacción laboral

	Frecuencia	Porcentaje
Malo	2	6.9
Regular	3	10.3
Bueno	15	51.7
Muy B	9	31.0
Total	29	100.0

Gráfica 39. Proporción de clima para Satisfacción laboral



Tabla 46. Satisfacción por variable

Variable	Intervalo	Frecuencia	Valor Medio
Satisfacción	General	29	3.9
Cava	Masculino	21	3.9
Sexo	Femenino	8	4.1
	Hora, Semana, Mes	9	3.9
Contratación	Medio Tiempo	4	4.3
	Tiempo Completo	16	3.9
	0 a 5	14	4.0
Antigüedad	5.1 a 15	7	3.8
	15.1 a 35	8	4.1
Alumnos	1 a 19	15	4.0
,	20 a 40	14	3.9

En general la Satisfacción Laboral es muy buena, las mujeres se encuentran más satisfechas, levemente más satisfechos los trabajadores de medio tiempo, más satisfechos los de mayor antigüedad y los que tienen menos de 20 alumnos por grupo.

4.6 Correlación de Satisfacción Laboral y Clima Organizacional.

Se realizó un análisis de correlación entre el puntaje global obtenido del Clima Organizacional y el resultado de la medición de Satisfacción Laboral; a este respecto el coeficiente de correlación de Pearson mostró que estas 2 variables tienen un comportamiento y mantienen relación entre ellas.

Tabla 47. Indicador de correlación de Pearson entre Clima Organizacional y Satisfacción Laboral

		Clima	Satisfacción
Clima	Correlación de Pearson	1	.706**
	Sig. (bilateral)		.000
	N	29	29

^{**.} La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Se efectuó un análisis de correlación entre el puntaje obtenido en cada una de las dimensiones con el resultado de la medición de Satisfacción General, esto a través del cálculo del coeficiente de correlación de Pearson, el cual arrojó como resultado la correlación significativa entre estos 2 parámetros prácticamente en todas las dimensiones excepto en 4 de ellas:motivación intrínseca, comunicación, innovación, capacitación y desarrollo

.

Tabla 48. Indicador de la correlación de Pearson entre Satisfacción Laboral, las dimensiones y factores de Clima Organizacional.

Correlaciones					
			Satisfacción	Sig. (bilateral)	
Clima	N 29	Correlación de Pearson	0.706**	.000	
Fact. personales	N 29	Correlación de Pearson	0.773**	.000	
Fact. grupales	N 29	Correlación de Pearson	0.596**	.001	
Fact. Objetivos	N 29	Correlación de Pearson	0.647**	.000	
Fact. Subjetivos	N 29	Correlación de Pearson	0.610**	.000	
Motiv i ntrinseca	N 29	Correlación de Pearson	.326	.084	
Identidad	N 29	Correlación de Pearson	0.810**	.000	
Autonomía	N 29	Correlación de Pearson	0.638**	.000	
Trab. equipo	N 29	Correlación de Pearson	0.457*	.013	
Apoyo	N 29	Correlación de Pearson	.594	.001	
Admon. conflicto	N 29	Correlación de Pearson	0.417*	.024	
Respeto	N 29	Correlación de Pearson	0.514**	.004	
Percep.org	N 29	Correlación de Pearson	0.517**	.004	
Visión	N 29	Correlación de Pearson	0.395*	.034	
Estructura	N 29	Correlación de Pearson	0.696**	.000	
Comunicación	N 29	Correlación de Pearson	.293	.123	
Cond.trabajo	N 29	Correlación de Pearson	0.629**	.000	
Innovación	N 29	Correlación de Pearson	.344	.067	
Reconocimiento	N 29	Correlación de Pearson	0.390*	.036	
Sueldos y salarios	N 29	Correlación de Pearson	0.455*	.013	
Cap. Y desarrollo	N 29	Correlación de Pearson	.329	.082	
Prom. y carrera	N 29	Correlación de Pearson	0.495**	.006	
Equidad	N 29	Correlación de Pearson	0.629**	.000	
Presión	N 29	Correlación de Pearson	0.517**	.004	
Satisfacción	N 29	Correlación de Pearson	1		

^{**.} La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Se encuentra correlación en todos los puntos, excepto en cuatro dimensones: Motivación Intrínseca, Comunicación, Innovación y Capacitación y Desarrollo

^{*.} La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 colas).

CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

De los resultados obtenidos del estudio realizado a los docentes de la Facultad de Ciencias Forestales en el año 2013 en relación a las preguntas de investigación podemos concluir:

De acuerdo a la interrogante ¿cuál es el Clima Organizacional en la Facultad de Ciencias Forestales?, se puede decir, de acuerdo a los resultados obtenidos que el clima organizacional en la Facultad de Ciencias Forestales de la Universidad Juárez del Estado de Durango es en promedio bueno.

Respecto a ¿Cuáles son los valores promedio de Clima Organizacional en función de factores y las dimensiones que los comprenden?, encontramos conforme a los resultados la tabla 18-A que:

Tabla 18 - A Valores promedio de Clima Organizacional, Factores y									
Dimensiones									
Clima Organizacional		Factores	Dimensiones						
	Bueno (3.5)	Factores Personales	Bueno (3.7)	Motivación intrínseca	Bueno	(4.1)			
				Identidad	Bueno	(3.7)			
				Autonomía	Regular	(3.4)			
		Factores Grupales	Bueno (3.6)	Trabajo en Equipo	Bueno	(3.7)			
				Ароуо	Bueno	(3.7)			
				Administración del conflicto	Regular	(3.3)			
_				Respeto	Bueno	(3.6)			
ciona				Percepción de la Organización	Bueno	(3.9)			
iza		Factores Organizacionales Objetivos		Visión	Bueno	(3.6)			
gan			Bueno (3.5)	Estructura	Regular	(3.4)			
ŏ				Comunicación	Bueno	(3.6)			
Clima Organizacional				Condiciones de trabajo	Regular	(3.4)			
				Innovación	Bueno	(3.8)			
		Factores Organizacionales Subjetivos	Regular (3.2)	Reconocimiento	Bueno	(3.5)			
				Sueldos y Salarios	Regular	(2.8)			
				Capacitación y Desarrollo	Regular	(3.4)			
				Promoción y Carrera	Regular	(3.1)			
				Equidad	Bueno	(3.5)			
				Presión	Regular	(3.0)			

De acuerdo a la escala de evaluación (tabla 15), los Factores Personales, Grupales y Organizacionales objetivos son buenos, mientras que los Factores Urganizacionales subjetivos son regulares.

Cuando se analizan los valores promedios de las dimensiones tenemos:

- El resultado bueno de Factores personales resulta del alto valor de la motivación intrínseca que neutraliza el valor regular de autonomía.
- En relación a los factores grupales todos se mantienen en rango bueno, se diferencia percepción de la organización por ser el de mayor evaluación; el único factor que se encuentra en regular es la administración del conflicto.
- En los Factores organizacionales Objetivos aunque la visión, comunicación e innovación son buenos, las condiciones de trabajo y la estructura tienen valores regulares
- Por último en los factores organizacionales Subjetivos sólo reconocimiento y equidad tienen valores buenos, pero el valor de sueldos y salarios, capacitación y desarrollo, promoción y carrera y presión se mantienen dentro de valores regulares, lo que condiciona el valor regular promedio.

En relación a la distribución de los valores de Clima Organizacional en general, por variable y por dimensión tenemos los resultados reportados en la tabla 19 (promedio y porporciones de clima organizacional)

Tabla 19. Promedio y porporciones de Clima Organizacional

	Valor	Proporción de valores de Clima						
Concepto	Promedio	Muy Malo (1)	Malo (2)	Regular (3)	Bueno (4)	Muy Bueno (5)		
Clima Organizacional	3.5	0%	4%	41%	55%	0%		
Factores Personales	3.7	0%	0%	21%	72%	7%		
Factores Grupales	3.6	0%	7%	24%	62%	7%		
Factores Objetivos	3.5	0%	3%	35%	55%	7%		
Factores Subjetivos	3.2	0%	7%	55%	35%	3%		
Motivación intrínseca	4.1	0%	0%	3%	66%	31%		
Identidad	3.7	0%	0%	24%	62%	14%		
Autonomía	3.4	0%	10%	55%	31%	4%		
Trabajo en Equipo	3.7	0%	7%	14%	65%	14%		
Apoyo	3.7	0%	11%	17%	62%	10%		
Administración del conflicto	3.3	7%	10%	41%	35%	7%		
Respeto	3.6	3%	7%	28%	48%	14%		
Percepción de la Organización	3.9	0%	7%	17%	38%	38%		
Visión	3.6	0%	0%	31%	69%	0%		
Estructura	3.4	0%	3%	52%	31%	14%		
Comunicación	3.6	0%	17%	24%	55%	4%		
Condiciones de trabajo	3.4	0%	17%	31%	38%	14%		
Innovación	3.8	0%	10%	10%	49%	31%		
Reconocimiento	3.5	0%	11%	24%	55%	10%		
Sueldos y Salarios	2.8	17%	17%	38%	24%	4%		
Capacitación y Desarrollo	3.4	3%	17%	31%	35%	14%		
Promoción y Carrera	3.1	3%	31%	35%	21%	10%		
Equidad	3.5	3%	3%	42%	31%	21%		
Presión	3.0	0%	24%	41%	35%	0%		

- La distribución general de Clima Organizacional se concentra con valores de bueno para la mayor parte de la población encuestada (55 %) con valores de malo de 3% y 41 % de regular no presentando valores muy buenos ni muy malos.
- Al analizar por factores la distribución se dispersa encontrando que en los Factores personales con valor promedio de bueno y muy bueno corresponden a un valor de 72% que incide sobre el valor total como resultado de las dimensiones de motivación intrínseca e identidad en contrapartida de autonomía que se inclina a valores bajos.
- En los Factores grupales el valor del Clima Organizacional se concentra en bueno, pero al analizar por dimensión tenemos en este grupo a la dimensión Administración del Conflicto que tiene una proporción de "muy malo" del 7 % y de malo del 10 %.
- En los Factores organizacionales objetivos, el Clima Organizacional es bueno, se resalta la dimensión innovación con un 79 % como bueno o por encima, y en contraparte el factor condiciones del trabajo donde un 17 % con evaluación de "malo". La dimensión Comunicación aun cuando es considerada como buena, cuenta con un 17% de docentes que opina que es "malo".
- En los Factores organizacionales subjetivos la distribución se inclina hacia valores negativos ya que la suma del valor regular más los valores obtenidos de malo y muy malo nos dan un porcentaje de 62%. Equidad y reconocimiento tienen valor bueno, pero sueldos y salarios, capacitación y desarrollo, promoción y carrera y presión tienen valores de regular. Donde destaca que en la dimensión de sueldos y salarios la suma de los valores de malo y muy malo suman un 34% y de la dimensión promoción y carrera también es el valor entre malo y muy malo de 34 % y Capacitación y Desarrollo suman entre los valores de malo y muy malo 20%.

-En relación a ¿Cuál es el valor de Clima Organizacional en función de sexo, antigüedad, categoría y alumnos por clase? Encontramos los resultados en la tabla 45-A.

Tabla 43-A Valores promedio de Clima Organizacional por variable

CONCERTO	VALOR PROMEDIO	SEXO		CATEGORIA		ANTIGÜEDAD				ALUMNOS POR CLASE		
CONCEPTO		M	F	HSM	MT	TC	<5	5.1 a 15	15.1 a 25	25.1 a 35	<20	20 o +
CLIMA ORGANIZACIONAL	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	REGULAR	BUENO	BUENO	BUENO	REGULAR
FACTORES PERSONALES	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO
FACTORES GRUPALES	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	REGULAR	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO
FACTORES ORG. OBJETIVOS	BUENO	REGULAR	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	REGULAR	BUENO	REGULAR	BUENO	BUENO
FACTORES ORG. SUBJETIVOS	REGULAR	REGULAR	REGULAR	REGULAR	REGULAR	REGULAR	REGULAR	REGULAR	BUENO	REGULAR	REGULAR	REGULAR

En relación a si ¿hay diferencias significativas en el Clima Organizacional en función de sexo, antigüedad, tipo de contratación y número de alumnos por grupo?, podemos decir que no hay diferencias significativa en sexo, categoría, antigüedad y contratación, solamente se reportan diferencias significativas en el clima en la variable alumnos por grupo y específicamente en la presión y de acuerdo al análisis se infiere que los docentes que más exigencia de trabajo sienten son los que tienen grupos de más de 20 alumnos (Anexo 6)

En cuanto a la **evaluación de la Satisfacción Laboral** (Tabla 46) de los docentes de la Facultad de Ciencias Forestales de la Universidad Juárez del Estado de Durango tenemos que es alta, queda en un valor promedio de 3.9 el 51.7 % lo considera así y un 31% lo considera muy bueno podríamos decir que solo un pequeño grupo tiene niveles bajo de satisfacción.

Por ultimo en relación a si existe correlación entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral de los docentes de la Facultad de Ciencias Forestales de la Universidad Juárez del Estado de Durango, en función de la correlación de Pearson) se encontró correlación entre estos dos parámetros prácticamente en todas las

dimensiones, excepto en cinco de ellas: motivación intrínseca, apoyo, comunicación, innovación, capacitación y desarrollo. (Tabla 47)

5.1 Análisis de contenido

Procederemos ahora al análisis de contenido de las aportaciones que los docentes hicieron al final del cuestionario a la pregunta abierta ¿qué sugiere para mejorar el clima organizacional? las respuestas obtenidas se pueden resumir en los varios puntos.

Hay una parte de los docentes que considera que el Clima Organizacional es bueno, que se sienten cómodos y confortables, que no hace falta mejorar el clima, sin embargo consideran que no todos pueden pensar igual. Algunos perciben que ha habido una buena evolución en el Clima Organizacional, que la institución se encuentra en un proceso de mejora considerando que el Clima Organizacional siempre es perfectible. Un maestro opina que cada persona se dedique a hacer lo que corresponda con honestidad y responsabilidad.

La integración, plantean, mejoraría con una mayor participación docente, apertura de parte de las autoridades impuestas, con una administración incluyente y equitativa en donde se le reconociera a quien hace bien su trabajo. Hay propuestas de promover convivencia entre docentes por medio de eventos deportivos, sociales y culturales.

Algunos maestros consideran que un área de oportunidad es mejorar la infraestructura y las áreas de trabajo y que debe haber "más interés entre los alumnos, en uno mismo y en los demás."

Hay también quien cree que debe haber cambio de autoridades y "modificar todo aquí" y reclaman una mejora del estímulo económico a los catedráticos.

Problemática que ha enfrentado la organización o historias recientes.

De acuerdo a varias conversaciones con diversos docentes de la Facultad de Ciencias Forestales, se desprende que hay varios conflictos entre los mismos docentes, o entre los docentes y quien dirige la propia Facultad. Como en diversas instituciones hay dos grupos de opinión, los que están a favor de las acciones de la directiva del plantel y los que no están de acuerdo en las decisiones tomadas por quienes dirigen las acciones de la Institución, de aquí se desprenden varios conflictos internos, como la negativa a otorgar el año sabático a profesores contrarios al grupo de apoyo del director, mientras el grupo acorde a él tiene un favoritismo por la misma circunstancia. También existe la molestia porque los profesores que tienen la categoría de investigadores dentro de la Facultad de Ciencias Forestales no reciben el apoyo necesario para llevar a cabo las tareas propias de la investigación, que es un compromiso a cumplir además de su tarea como docentes, algunos opinan que es falta de apoyo y para otros es un bloqueo franco a sus actividades de investigación.

Existe falta de reconocimiento a profesores que tienen el perfil PROMEP. El perfil PROMEP es un grado que otorga la SEP a profesores de tempo completo insertos en el nivel de educación superior que reúnen las siguientes características: contar con un grado mínimo o preferente, que realicen actividades de docencia generación y aplicación del conocimiento, tutoría y gestión académica. Tienen derecho a un reconocimiento de tipo económico a la trayectoria académica y es el que dicen que no se les otorga por falta de apoyo de la dirección de la Facultad de Ciencias Forestales.

Otra problemática existente en la Facultad de Ciencias Forestales es la asignación de clases sin atender perfiles académicos, las cuales se otorgan, a decir de los mismos docentes, por la decisión arbitraria del director y su grupo de apoyo.

5.2 Conclusiones generales

A las conclusiones de las preguntas de investigación se pueden añadir las siguientes consideraciones.

- El clima organizacional en la Facultad de Ciencias Forestales es "Bueno" con tendencia a ser "Regular", lo cual puede reflejar cierta indiferencia o renuencia de los maestros a involucrarse y a participar para mejora de su Institución.
- Los factores personales son los que tienen un puntaje mayor, tiene que ver con la construcción de un sentimiento positivo de pertenencia a la organización y el actuar y pensar de manera independiente.
- Al analizar las dimensiones de los factores personales, encontramos que el mayor puntaje obtenido fue para la dimensión motivación intrínseca, lo cual es una fortaleza para la institución que los docentes muestren interés por su trabajo, traten de prosperar y estén comprometidos con su trabajo. La identidad es buena, pues los académicos se identifican con la organización y a la vez es un gran orgullo de pertenencia que los lleva a actuar con lealtad, compromiso hacia las metas y valores colectivos de la institución. La autonomía es regular y sisgnifica la percepción en la posibilidad de actuar y pensar, sin depender del deseo de otros en relación a los procedimientos de trabajo, los objetivos y las prioridades.
- Los factores grupales son buenos y tienen que ver con la percepción colectiva y compartida de las realidades internas del grupo y de la organización.
- Al analizar las dimensiones de los factores grupales encontramos que la administración del conflicto es catalogada como regular, lo cual lo convierte en un foco rojo para la Facultad, ya que no hay una buena percepción acerca del grado en el cual en el ambiente de trabajo se dirimen las diferencias de opinión. En contraparte todas las demás dimensiones son buenas, hay buen trabajo en equipo, los docentes de la organización

colaboran, cooperan entre sí, se apoyan mutuamente y mantienen relaciones de amistad y compañerismo, sienten que hay **apoyo** en cuanto a tolerancia y respaldo en su comportamiento dentro de la institución sin temor a represalias de sus superiores o compañeros de trabajo, en cuanto al **respeto**, sienten que son tratados dignamente como personas; la dimensión mejor calificada fue la **percepción de la organización**, los docentes suponen que su institución es muy bien vista, que tiene una muy buena imagen.

- Los Factores organizacionales objetivos son los atributos administrativos de la organización y son buenos en la mayor parte de las dimensiones consideradas aunque la dimensión estructura es regular, los docentes no conocen la planeación que se realiza en la organización ni las responsabilidades y funciones del área en que trabajan tampoco tienen bien definidos, ni quien toma las decisiones. Por otro lado las condiciones del trabajo son buenas con tendencia a regular y está relacionada al espacio en al cual se desenvuelve la vida diaria de la organización, que les permite realizar su trabajo con calidad y comodidad. Hay una buena percepción de los fines de la organización que representa una fuerza motivacional para el trabajo (visión). Los docentes perciben buena comunicación, vista como la percepción acerca de los canales de información que tiene la institución. La innovación como ánimo y apoyo por parte de la dirección para promover la creatividad al hacer su trabajo, optimizando el tiempo y los recursos, es la mejor calificada, pero dentro del rango de bueno.
- Los Factores organizacionales subjetivos son regulares, afectando negativamente el Clima Organizacional, con el sentir y reaccionar de las personas frente a las características de la organización y ante diferentes situaciones.
- Reconocimiento y equidad son las únicas dimensiones calificadas como buenas, se sienten recompensados por un trabajo bien hecho en oposición a la crítica y al castigo; creen que existen buenas políticas y reglamentos dentro de la institución en cuanto a los esfuerzos y las recompensas

recibidas. En la dimensión **sueldos y salarios** de acuerdo a la percepción sienten que no existe justicia y motivación en relación a salarios. En cuanto a **capacitación y desarrollo** no creen que haya una posibilidad real de continuar con una formación profesional ni de que los trabajadores hagan una carrera en la Institución (**promoción y carrera**). Hay una mala percepción de **presión** en las exigencias del trabajo por parte de la organización.

- Únicamente existen diferencias significativas en el Clima Organizacional en la variable alumnos por grupo y específicamente en la presión y de acuerdo al análisis se infiere que los docentes que más exigencia de trabajo sienten son los que tienen grupos de más de 20 alumnos.
- En cuanto a la Satisfacción laboral de los docentes de la Facultad de Ciencias Forestales de la Universidad Juárez del Estado de Durango es alta.
- Por ultimo sí existe correlación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral, se encontró correlación entre estos dos parámetros prácticamente en todas las dimensiones, excepto en cinco de ellas: motivación intrínseca, apoyo, comunicación, innovación, capacitación y desarrollo.

5.3 Recomendaciones

Las recomendaciones para mejorar el Clima Organizacional de la Facultad de Ciencias Forestales, se han establecido en base a los factores y dimensiones, que presentan oportunidades al ser fortalezas de la institución (los que obtuvieron los mejores valores), o desafíos (los valores con valores inferiores, muy malos y malos) y también se incluyen las propuestas directas que realizaron los docentes de la institución.

Los factores personales son una fortaleza para la Facultad de Ciencias Forestales pueden ser el punto de partida para mejorar aquellos valores que son negativos. Se sugiere poner especial atención en los Factores Organizacionales Subjetivos tomando en cuenta el sentir y la manera de reaccionar de las personas frente a las

características de la organización y ante diferentes situaciones, según sus constructos personales de significados en relación a:

- Sueldos y Salarios ya que sienten que no hay justicia y equidad en el salario y las compensaciones recibidas. Habrá que concientizar a los docentes en relación al valor comparativo de las percepciones con instituciones iguales.
- Elaborar programas de capacitación y desarrollo a las que pueda acceder todos los docentes tomando en cuenta horarios y disponibilidad de tiempo.
- Mejorar, establecer y difundir reglas claras (diseñadas con la participación de los docentes) en relación a la promoción y carrera dentro de la institución para que nadie se sienta relegado.
- Analizar las causas de la percepción regular de la presión en el trabajo, la comunicación puede ser utilizada para conocer las causas de la presión y disminuir o desaparecer la percepción existente.
- o Fomentar actividades y espacios de convivencia informal.
- Por otro lado también tienen oportunidad de mejora los factores grupales en relación a:
 - Administración de Conflicto, detectando, delimitando y suavizando cualquier conflicto latente por medio del diálogo y la negociación, abriendo los canales de comunicación, la cual puede ser utilizada como amortiguador del conflicto.
- En los Factores Organizacionales Objetivos se hacen algunas recomendaciones en relación a las siguientes dimensiones:

- Condiciones de Trabajo, la percepción "Malo" de un pequeño grupo dentro de la institución nos lleva a proponer identificar ¿Porqué sus condiciones son diferentes a las del resto? y si esta diferencia es real establecer las mejoras necesarias del espacio en el cual se desenvuelve el trabajo del docente, para una igualdad en condiciones de trabajo.
- Comunicación, que aun cuando es evaluada como buena, hay un grupo significativo que la considera como "mala", por tanto, debe ser mejorada, y debe establecer canales que alcancen a todos los integrantes de esta institución, porque unido este valor al de administración del conflicto nos está indicando la posibilidad de problemas de personal dentro de la institución.
- Los factores personales con valores altos bajaron su promedio por la dimensión de Autonomía ya que se percibe como regular. Es necesario el replanteamiento o restablecimiento de condiciones de autonomía en la institución, otorgándole a los docentes mayor independencia, como la posibilidad de actuar y pensar, sin depender del deseo de otros en relación a los procedimientos de trabajo, los objetivos y las prioridades.

El Clima Organizacional es un proceso sumamente complejo a raíz de la dinámica de la organización, del entorno y de los factores humanos. Para asegurar la estabilidad de su recurso humano, las instituciones de educación requieren establecer mecanismos de medición habitual de su Clima Organizacional, que va ligado a la motivación del personal y éste puede repercutir sobre su correspondiente comportamiento y desempeño laboral.

Por ello, esta investigación tiene como propósito diagnosticar el Clima Organizacional de la Facultad de Ciencias Forestales del Estado de Durango, la cual cuenta con 30 años de historia, que hacen de la Institución un centro educativo con características muy particulares, que han determinado la cultura de la Facultad, reflejando esto en el Clima de la organización.

En éste estudio, se lograron alcanzar las expectativas de lo planeado y se espera que sus resultados sean de utilidad a la Institución para tomar las medidas pertinentes, tendientes a mejorar el Clima organizacional, factor trascendental en el éxito de la institución.

BIBLIOGRAFIA

- Acosta O, Catherine. (2010). *Diagnóstico de Clima Organizacional*, Colegio Gran Bretaña Concepción, Universidad de Playa Ancha de Ciencias de la Educación, Chile pp. 3-4
- Alava, C. (1984). Psicología Clínici Laboral. Lima: Editorial San Marcos.
- Alvarez, A. G., & Bernal, A. O. (2000). *Feedback laboral y satisfacción.* Oviedo, España: Universidad de Oviedo.
- Andres, R. B. (2007). Distribución de satisfacción laboral en diferentes grupos de empleados en Chile: similitud con cultura individualista. Estudios de Administración, 8-9.

Cañellas Granda Jorge; Castellanos González, Maricel; Piña Loyola Carmen N.; Yera Sánchez, Asbely; Mir Ocampo Iraldo; Sánchez García Zenia. *Aspectos del clima organizacional en el Politécnico Universitario MediSur* (en línea) 2007, 5 (sin mes) (Fecha de consulta 29 de octubre de 2013) Disponible en: http://www.redalyc.org/artículo.oa?id=180020205013>ISSN

Chiang Vega Ma Margarita, M. U. (2011). Cómo influye la satisfacción laboral sobre el desempeño: caso empresa de retail. Theoria: Ciencia, Arte y Humanidades, 22.

Chiang Vega, María Margarita, et al, *Efecto del Clima Organizacional en la Autoeficacia de los Docentes de Instituciones de Educación Superior*, Facultad de Ciencias Empresariales, Universidad del Bio Bio, Chile, pp. 63.

Chiang Vega María Margarita, Núñez Partida Antonio, Huerta Rivera Patricia Carolina. *relación del clima organizacional y la satisfacción laboral con los resultados en grupos docentes de instituciones de educación superior icade.* Revista cuatrimestral de las Facultades de Derecho y Ciencias Económicas y Empresariales, Núm. 72 septiembre-diciembre 2007, ISSN: 02 12-7377

Emig Klein, Lilian Marcela, Lazo Gumucio Francisco Javier. *Clima organizacional estamento académico de la Universidad Austral de Chile* (2° semestre 2002), Valdivia Chile 2002; Universidad Austral de Chile.

E.Reichers, A., & BenjamínScnider. (s.f.). *Clima organizaconal y cultura. Una evolución del constructo*.

- Filho L. (1974) Organización y Administración Escolar. Buenos Aires Argentina. Kapeluz
- García, M. (2009). Clima Organizacional y su diagnóstico, una aproximación conceptual. *Cuadernos de Administración*, 43-52.
- Gilmer B, V. (1976). Tratado de Psicología Empresarial. España: Ed. Martínez Roca S.A.
- Gonzáles, M. M., & Maldonado, I. P. (2007). *Gestión del clima organizacional: una acción deseable enla Universidad. Laurus, vol 3 núm. 24*, 290-304.
- Granda, J. C., González, M. C., Loyola, C. N., & Sánchez, A. Y. (2007). *Aspectos del clima organizacional en el Policlínico Universitario. MediSur*, 79-84.

- Herrera Amaya Giomar, M.-A. (2008). *Condiciones laborales y grado de satisfacción de profesionales de enfermería*. *Aquichan*, 245-246.
- Hernández R., Fernández, C; Baptista, P. (2008) *Metodología de la Investigación*, México: Mc Graw-Hill Interamericana
- Kittlesson, C. (1996). *Identifying and Correcting Unsafe Employee Attitudes and Behavior Supervisor*[s safety update.
- Klein, L. M., & Gumucio, F. J. (2002). *Clima Organizacional: Estamentos académicos de la Universidad de Chile. Tesina*. Valdivia, Chile: Universidad Austral de Chile.
- Lenis Gustavo; Maya Fernando, Losada Omar; Montero Vanessa, *Clima Organizacional en ala Universidad del Valle*, Visión 2020 13/02/2012 Http://gicuv.univalle.edu.co. Colombia
- Martínez, R. V., & Granados, J. d. (2011). El Clima Organizacional en una Institución Técnológica de Educación Superior. Tiempo de Educar, 105-131.
- Mujica de González Mariálida, Pérez de Maldonado Isabel. *Gestión del Clima Organizacional: Una acción deseable en la Universidad Laurus,* Vol. 13, Num. 24, mayo-agosto, 2007, pp 290-304 Universidad Pedagógica Experimental Libertador de Venezuela.
- Puente, D. G. (07 de 2010). El clima organizacional en la Dirección General de Ejecución de Sanciones de la Secretaría de Seguridad Pública en Tamaulipas. Cd. Victoria, Tamaulipas, México.
- R, F. G. (1992). El Comportamiento HUmano de la Organizaciones. Lima: Universidad del Pacífico.
- Robbins, S. (1998). Comportamiento Organizacional. México: Prentice Hall octava Ed.
- Salaiza, F. d. (2008). *Validez Factorial dela encuesta de clima laboral de Ricardo Valenzuela. XII Congreso de Acacia UABC*. Tijuana, Baja California, México.
- Sánchez Anguita, A. C., A, d. I., & F., P. M. (2008). *Ansiedad y satisfacción laboral en trabajadoras sanitaristas*. *Ansiedad y Estres vol.14*, 56.
- UJED, S. E. (2007). www.ujed/portalpublico.edu. Recuperado el 2013 de diciembre de 26
- Velandia Salazar Freddy, A. C. (2007). Satisfacción y Calidad: Análisis de la equivalencia o no de los *Términos*. Revista Gerencia y Política de Salud vol 6, 141-148.
- Werther, W., & Davis, K. (1996). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. México: Mc. Graw Hill.
- Wexley, K., & Yulk, G. (1990). *Conducta Organizacional y Psicología del personal.* México: Continental S.A.

ANEXOS.

Anexo 1. Encuesta de clima organizacional por dimensiones

ïtem	Encuesta	Cuestio nario	Dimen sión
1	En esta institución se tiende a llegar a acuerdos lo más fácil y rápidamente posible	96	Adı
2	En esta institución no se resuelven las diferencias, se evaden o se ocultan	99	Admón. del conflicto
3	En esta institución se evitan las discusiones y desacuerdos para n o entrar en conflicto	2	del
4	Puedo contar con mis compañeros de trabajo cuando los necesito	62	
5	Aquí la mayoría de las personas son indiferentes hacia los demás	9	
6	La dirección de ésta unidad académica se preocupa por las personas, de cómo se sienten y de sus problemas	33	Apoyo
7	Las autoridades son tolerantes cuando uno comete un error	85	ò
8	Las autoridades de esta Unidad Académica logran que mis compañeros y yo trabajemos como un verdadero equipo	15	
9	Estoy de acuerdo en que los alumnos expresen su opinión sobre mi trabajo académico	75	
10	No se permite que personajes controvertidos de la vida pública den charlas a los estudiantes	88	
11	Tengo que consultar con las autoridades incluso el asunto más pequeño	89	
12	A los que tienen altos cargos en la Universidad no les fustán las convicciones e ideas que salen de lo normal, tanto en profesores como en alumnos	20	, .
13	Los profesores y los estudiantes pueden discutir sobre cualquier tema	113	Autonomía
14	Aquí podemos decir lo que pensamos, aunque estemos en desacuerdo con nuestros directivos	105	omía
15	La gente de los niveles superiores toma todas las decisiones	43	
16	Decido el modo en que realizo mi trabajo	38	
17	Los profesores son libres de expresar opiniones políticas en sus aulas y fuera de ellas	39	
18	Participo en decisiones relacionadas con la política y los procedimientos administrativos.	107	
19	Los profesores tiene libertad para expresar sus ideas acerca dela academia y de la gestión administrativa	53	
20	La capacitación que la institución ofrece ve de acuerdo con sus objetivos	72	Ç
21	La institución actualiza a sus académicos	103	ap; de
22	La institución nunca me ha preguntado acerca de mis intereses y necesidades de capacitación	28	Sapacitación desarrollo
23	La capacitación que se ofrece al personal es obsoleta	40	l i ś
24	En esta institución no se dan las oportunidades a los docentes para desarrollar sus habilidades	104	У
25	No hay contacto entre profesores y alumnos fuera del aula	10	- C
26	Los profesores universitarios consiguen conocer bastante bien a la mayoría de sus estudiantes universitarios	30	Com

			ı
	Encuesta Clima Organicacional por dimensiones (continuación)		
27	Tengo muchos amigos entre mis colegas en esta universidad	21	
28	En esta institución es muy difícil hablar con las autoridades	79	
29	En esta institución se nos mantiene desinformados sobre cuestiones que deberíamos conocer	29	
30	Existe una buena comunicación entre la dirección y los académicos	60	
31	Los académicos de esta institución creen más en el rumos que surge sobre un cierto hecho, que en la información oficial	44	
32	Los medios que tengo (equipo, material didáctico) para hacer mi trabajo son obsoletos y/o están en mal estado	31	(
33	No hay condiciones de seguridad (contra fuego, sismo y otros accidentes) en la institución	82	Condiciones trabajo
34	Creo que muchos factores externos provocan que mi trabajo sea eficiente	65	dicione trabajo
35	Dispongo del espacio adecuado para realizar mi trabajo	52	s de
36	El ambiente físico del trabajo es adecuado (espacio, limpieza, olores, ruido, iluminación, etc.)	23	е
37	Puedo contar con un trato justo de parte de las autoridades	87	Ш
38	Los directivos tratan igual a todos los que trabajamos en esta dependencia	91	Equidad
39	En comparación con mis compañeros de trabajo no me siento bien remunerado	100	ad
40	En algunas actividades en que se me ha solicitado participar , no he sabido exactamente quién era mi jefe	81	
41	Conozco las responsabilidades y funciones de la dependencia	17	
42	Conozco las responsabilidades y funciones de los compañeros que no pertenecen a mi área de trabajo	109	Еs
43	El funcionamiento de esta universidad es coherente con sus objetivos	110	Estructura
44	En esta unidad académica trabajamos en forma organizada y planificada	3	ଘ
45	En ésta institución a veces no se sabe quién tiene que decidir las cosas	98	
46	Creo que la actividad que estoy realizando es trascendente	45	
47	Los profesores universitarios están de acuerdo sobre cuáles son los fines de la universidad	73	
48	Preferiría quedarme en la Universidad Juárez aunque me ofrecieran un trabajo parecido con sueldos y beneficios mayores	4	
49	Los profesores universitarios se refieren con regularidad a la misión de la universidad cuando tratan temas universitarios	108	lden
50	En ésta institución la mayoría de las personas están preocupadas por sus propios intereses	18	ldentidad
51	Me interesa que esta institución sea la mejor	27	
52	En general me siento orgulloso de pertenecer a esta institución	35	
53	No me siento identificado con los valores de esta institución	16	
54	En la medida que esta institución se desarrolla siento que yo también me desarrollo	80	
55	Las ideas nuevas no se toman mucho en cuenta , debido a que existen demasiadas reglas, detalles administrativos y trámites que	1	Innc
56	cumplir Las nuevas ideas que aporta el personal docente no son bien acogidas por la autoridades	46	Innovación
	accession por la datoridados		n

	<u>, </u>		
	Encuesta clima organizaconal por dimensiones (continuación)		
57	El ambiente en esta institución no es propio para desarrollar	11	
	nuevas ideas.		
58	Aquí se da facilidad para que cualquier académico pueda presentar una nueva idea.	95	
59	En ésta institución periódicamente adoptamos nuevos y mejores	77	
	métodos para hacer el trabajo		
60	En ésta unidad académica todos estamos abiertos al cambio	59	
61	Las personas en ésta institución muestran interés por el trabajo que realizan	114	Mot
62	En esta institución la gente está comprometida con su trabajo	90	iva
63	Mi trabajo en esta institución es muy importante	83	Ció
64	Mi trabajo es interesante	49	
65	En esta institución hago mi mejor esfuerzo para que el trabajo salga bien	19	Motivación intrínseca
66	Si es necesario, no me importa quedarme más tiempo en mi trabajo fuera del horario establecido.	6	seca
67	Creo que la institución tiene una imagen positiva en la sociedad	13	Percepción de la organización
68	Percibo a la organización con muchos conflictos internos	111	pción la zación
69	Esta institución se caracteriza por un ambiente de trabajo tenso	61	
70	Los profesores universitarios se sienten agobiados cuando hay un excesivo número de alumnos en sus grupos	76	
71	En esta universidad los profesores faltan a clases sin que se les sancione	24	
72	Mis superiores me tratan de forma autoritaria	92	
73	Los profesores universitarios tienen suficiente tiempo para discutir informalmente temas académicos con sus colegas	69	Presión
74	La mejor manera de tener buenas relaciones con las autoridades es no contradecirlas	50	ión
75	Me siento presionado por los cambios en los planes de estudio y el avance en la tecnología	47	
76	Me preocupa que por una situación política se vea afectada la estabilidad de mi trabajo	63	
77	Creo que difícilmente puedo perder el trabajo en esta institución	42	
78	La promoción de los académicos se basa en el mérito	93	ОП
79	En esta institución existen muy pocas posibilidades de ascenso	55	arr
80	Creo que las políticas sobre cómo hacer una carrera y lograr una promoción en la Institución son ambiguas	41	Promoción carrera
81	No me veo con un futuro halagüeño dentro de esta institución	101	Ď.
82	Cuando hay una vacante primero se busca dentro dela misma universidad al posible candidato	37	~
83	Soy ignorado por los otros académicos	86	
84	Los académicos que tienen un desempeño sobresaliente son reconocidos	74	Rec
85	En esta institución existe más interés de las autoridades por destacar el trabajo bien hecho que aquel mal hecho	36	Reconocimiento
86	No importa si hago las cosas bien porque nadie me reconoce	70	₫:
87	En esta institución existen demasiadas críticas	56	en
88	La única vez que se habla sobre mi rendimiento es cuando he cometido un error.	51	ਰ
89	Existen conductas discriminatorias hacia algunas personas	112	0 20
	• •		

			i
	Encuesta Clima Organizacional por dimensiones (continuación)		
90	Es frecuente escuchar quejas de abuso de poder de algunos directores	7	
91	Es frecuente escuchar quejas de acoso sexual	106	
92	Los directivos cumplen con los compromisos que adquieren conmigo	34	
93	En esta institución existe un alto respeto por las personas	25	
94	Puedo afirmar que no he sido víctima de acoso o maltrato por algún miembro de la universidad (por sexo, edad, raza, etc.)	94	
95	Estoy satisfecho con mi trabajo	54	m
96	Estoy satisfecho de la relación con las autoridades	12	àati
97	Estoy satisfecho con el desarrollo que tengo en esta institución	14	sfa
98	Estoy satisfecho de las relaciones con mis compañeros	66	OCC
99	Estoy satisfecho con la capacitación que recibo en ésta institución	58	ión
100	Estoy satisfecho con las prestaciones que la universidad otorga (seguridad social, jubilación, vacaciones, etc.)	22	Satisfacción genera
101	Considero que la universidad Juárez es un buen lugar para trabajar.	5	eral
102	Las promociones y ascensos en mi organización se manejan de una manera justa	8	
103	Los incrementos salariales normalmente son inferiores a los de la inflación del país	78	Sal
104	No existen incentivos económicos cuando uno realiza un trabajo excepcional	32	Salario
105	Existe un sistema de estímulos económicos que motiva al académico a mejorar su productividad en la institución	26	
106	En mi grupo de trabajo yo participo en la toma de decisiones	57	
107	En mi grupo de trabajo puedo expresar mi punto de vista, aun cuando contradiga el de los demás miembros	64	Tra
108	Me siento aceptado por los otros profesores cuando trabajo en equipo	102	Trabajo en equipo
109	En ésta institución hay poca confianza en la responsabilidad de las personas para desarrollar el trabajo en equipo	97	en eq
110	Cuando trabajamos en equipo compartimos información sin recelo	84	μiρ
111	Existe espíritu de trabajo en equipo entre las personas que trabajan en esta institución	48	00
112	Considero que los objetivos de mi departamento pueden lograrse actualmente	67	_
113	Esta institución tiene un objetivo y camino definido que otorga sentido y rumbo a nuestro trabajo	71	Visión
114	Sé muy bien lo que la institución espera de mí	68	

ANEXO 2. Encuesta sobre Clima Organizacional

Estimado académico, el Cuerpo Académico de Procesos de Desarrollo y Cambio en las instituciones de la FECA-UJED agradece su valioso apoyo para la realización de ésta investigación que se está realizando en la zona norte-centro del país para determinar el clima organizacional dentro de las instituciones de Educación superior y le solicitamos respetuosamente que por favor responda en base a su experiencia y opinión actual en la institución y no en términos de lo que piensa que debería de ser o en base a la opinión de otros. Es importante que sus respuestas sean totalmente honestas, se le garantiza que serán manejadas de forma anónima y los resultados se reportarán únicamente por unidades académicas.

Por favor marque en el recuadro de la derecha su respuesta eligiendo la opción que más se acerque a su opinión de acuerdo a la siguiente escala como se muestra en el ejemplo.

Totalmente de	De acuerdo	Neutral	En	Totalmente en
Acuerdo			desacuerdo	desacuerdo
TA	Α	N	D	TD

Encuesta sobre Clima Organizacional

Antigüedad	Años		
Categoría	HSM	MT	TC
Número o imparte	de cursos que		

Sexo		Masculino	Femenino	
Edad	Menos de	35-45	46-55	Más de
	35			55
Prome	edio de alumno			

#	ítem	TA	Α	N	D	TD
1	En esta unidad académica las ideas nuevas no se toman mucho en cuenta, debido a que existen demasiadas reglas, detalles administrativos y trámites que cumplir					
2	En esta institución se evitan las discusiones y desacuerdos, para no entrar en conflictos					
3	En esta unidad académica trabajamos en forma organizada y planificada					
4	Preferiría quedarme en la Universidad Juárez aunque me ofrecieran un trabajo parecido con sueldo y beneficios mayores					
5	Considero que la Universidad Juárez es un buen lugar para trabajar					
6	Si es necesario, no me importa quedarme más tiempo en mi trabajo					
7	Es frecuente escuchar quejas de abuso de poder de algunos directores					

	Encuesta Clima Organzacional (continuación)			
8	Las promociones y ascensos en mi organización se manejan de una manera justa			
9	Aquí la mayoría de las personas son indiferentes hacia los demás			
10	No hay contacto entre profesores y alumnos fuera del aula			
11	El ambiente en esta institución no es propicio para desarrollar nuevas ideas			
12	Estoy satisfecho de mi relación con las autoridades			
13	Creo que la institución tiene una imagen positiva en la sociedad			
14	Estoy satisfecho con el desarrollo que tengo en esta institución			
15	Las autoridades de esta unidad académica logran que mis compañeros y yo trabajemos como un verdadero equipo.			
16	No me siento identificado con los valores de la institución			
17	Conozco las responsabilidades y defunciones de la dependencia			
18	En esta institución la mayoría de las personas están preocupadas por sus propios intereses			
19	En esta institución hago mi mejor esfuerzo para que el trabajo salga bien			
20	A los que tienen altos cargos en la Universidad no les gustan las convicciones			
24	e ideas que se salen de lo normal, tanto en profesores como en alumnos.			
21	Tengo muchos amigos entre mis colegas en esta universidad			
22	Estoy satisfecho con las prestaciones que la universidad otorga (seguridad social, jubilación, vacaciones, etc.)			
23	El ambiente físico de trabajo es adecuado (espacio, limpieza, olores, ruido, iluminación, etc.)			
24	En esta universidad los profesores faltan a clases sin que se les sancione			
25	En esta institución existe un alto respeto por las personas.			
26	Existe un sistema de estímulos económicos que motiva al académico a mejorar su productividad en la institución.			
27	Me interesa que esta institución sea la mejor			
28	La institución nunca me ha preguntado acerca de mis intereses y necesidades de capacitación			
29	En esta institución se nos mantiene desinformados sobre cuestiones que deberíamos conocer.			
30	Los profesores universitarios consiguen conocer bastante bien a la mayoría de sus estudiantes universitarios.			
31	Los medios que tengo (equipo, material didáctico) para hacer mi trabajo son obsoletos y/o están en mal estado.			
32	No existen incentivos económicos cuando uno realiza un esfuerzo excepcional			
33	La dirección de esta unidad académica se preocupa por las personas, de cómo se sienten y de sus problemas			
34	Los directivos cumplen con los compromisos que adquieren conmigo			
35	En general, me siento orgulloso de trabajar en esta institución			

	Encuesta Clima Organizacional (continuación)			
36	En esta institución existe más interés de las autoridades por destacar el trabajo bien hecho que aquél mal hecho.			
37	Cuando hay una vacante, primero se busca dentro de la misma universidad al posible candidato.			
38	Decido el modo en que realizo mi trabajo dentro de la institución			
39	Los profesores son libres de expresar opiniones políticas en sus aulas y fuera de ellas			
40	En esta institución, la capacitación que se ofrece al personal académico es obsoleta.			
41	Creo que las políticas sobre cómo hacer una carrera y lograr una promoción en la institución son ambiguas			
42	Creo que difícilmente puedo perder el trabajo en esta institución.			
43	En esta institución la gente de los niveles superiores toma todas las decisiones			
44	Los académicos de esta institución creen más en el rumor que surge sobre un cierto hecho, que en la información oficial.			
45	Creo que el trabajo que estoy realizando en trascendente			
46	Las nuevas ideas que aporta el personal docente no son bien acogidas por la autoridad			
47	Me siento presionado por los cambios en los planes de estudio y el avance en la tecnología			
48	Existe espíritu de trabajo en equipo entre las personas que trabajan en esta institución.			
49	Mi trabajo es interesante			
50	La mejor manera de tener bunas relaciones con las autoridades es no contradecirlas			
51	La única vez que se habla sobre mi rendimiento es cuando he cometido un error			
52	Dispongo del espacio adecuado para realizar mi trabajo			
53	Los profesores tienen libertad para expresar sus ideas acerca de la academia y de la gestión administrativa.			
54	Estoy satisfecho con mi trabajo			
55	En esta institución existen muy pocas posibilidades de ascensos			
56	En esta institución existen demasiadas críticas.			
57	En mi grupo de trabajo yo participo en la toma de decisiones			
58	Estoy satisfecho con la capacitación que recibo en esta institución			
59	En esta unidad académica todos estamos abiertos al cambio			
60	Existe una buena comunicación entre la dirección y los académicos			
61	Esta institución se caracteriza por un ambiente de trabajo tenso.			
62	Puedo contar con mis compañeros de trabajo cuando los necesito			
63	Me preocupa que por una institución política se vea afectada la estabilidad de mi trabajo			

	Encuesta Clima Organizacional (continuación)			
64	En mi grupo de trabajo, puedo expresar mi punto de vista, aun cuando contradiga el de los demás miembros.			
65	Creo que muchos factores externos provocan que mi trabajo sea eficiente			
66	Estoy satisfecho de las relaciones de mis compañeros			
67	Considero que los objetivos de mi departamento pueden lograrse actualmente.			
68	Sé muy bien lo que la institución espera de mí			
69	Los profesores universitarios tienen suficiente tiempo para discutir informalmente temas académicos con sus colegas.			
70	No importa si hago las cosas bien, porque nadie me lo reconoce			
71	Esta institución tiene un objetivo y camino definido que otorga sentido y rumbo a nuestro trabajo.			
72	La capacitación que la institución ofrece va de acuerdo con sus objetivos.			
73	Los profesores universitarios están de acuerdo sobre cuáles son los fines de la universidad			
74	Los académicos que tienen un desempeño sobresaliente son reconocidos			
75	Estoy de acuerdo en que los alumnos expresen su opinión sobre mi trabajo académico			
76	Los profesores universitarios se sienten agobiados cuando hay un excesivo número de alumnos en sus grupos.			
77	En ésta institución periódicamente adoptamos nuevos y mejores métodos para hacer el trabajo.			
78	Los incrementos salariales normalmente son inferiores a los de la inflación del país.			
79	En ésta institución es muy difícil hablar con las autoridades.			
80	En la medida que esta institución se desarrolla siento que yo también me desarrollo.			
81	En algunas actividades en que se ha he solicitado participar, no he sabido exactamente quién era mi jefe-			
82	No hay condiciones de seguridad (contra fuego, sismo y otros accidentes) en la institución.			
83	Mi trabajo en esta institución es muy importante.			
84	Cuando trabajamos en equipo compartimos información sin recelo.			
85	Las autoridades son tolerantes cuando uno comete un error.			
86	Soy ignorado por los otros académicos			
87	Puedo contar con un trato justo de parte de las autoridades.			
88	No se permite que personajes controvertidos de la vida pública den charlas a los estudiantes			
89	Tengo que consultar con las autoridades incluso el asunto más pequeño.			
90	En esta institución la gente está comprometida con su trabajo			
91	Los directivos tratan igual a todos los que trabajamos en esta dependencia			
		1		

	Encuesta Clima Organizacional (continuación)			
92	Mis superiores me tratan de forma autoritaria			
93	La promoción de los académicos se basa en el mérito			
94	Puedo afirmar que no he sido víctima de acoso o maltrato por algún miembro de la universidad (por sexo, edad, raza, etc.)			
95	Aquí se da facilidad para que cualquier académico pueda presentar una nueva idea			
96	En esta institución se tiende a llegar a acuerdos lo más fácil y rápidamente posible			
97	En ésta institución hay poca confianza en la responsabilidad de las personas para desarrollar el trabajo en equipo			
98	En esta institución a veces no se sabe bien quien tiene que decidir las cosas			
99	En esta institución no se resuelven las diferencias, se evaden o se ocultan.			
100	En comparación con mis compañeros de trabajo no me siento bien remunerado			
101	NO me veo con un futuro halagüeño dentro de esta institución			
102	Me siento aceptado por los otros profesores cuando trabajo en equipo			
103	La institución actualiza a sus académicos			
104	En esta institución no se dan las oportunidades a los docentes para desarrollar sus habilidades			
105	Aquí podemos decir lo que pensamos, aunque estemos en desacuerdo con nuestros directivos			
106	Es frecuente escuchar quejas de acoso sexual			
107	Participo en decisiones relacionadas con la política los procedimientos administrativos			
108	Los profesores universitarios se refieren con regularidad a la misión de la universidad cuando tratan temas universitarios			
109	Conozco las responsabilidades y funciones de los compañeros que no pertenecen a mi área de trabajo			
110	El funcionamiento de esta universidad es coherente con sus objetivos			
111	Percibo a la organización con muchos conflictos internos			
112	Existen conductas discriminatorias hacia algunas personas			
113	Los profesores y los estudiantes pueden discutir sobre cualquier tema			
114	Las personas en esta institución muestran interés por el trabajo que realizan.			
¿Qué	sugiere para mejorar el clima?	1		

Muchas Gracias

ANEXO 3. Comparación de medias por sexo

De acuerdo a la comparación de medias, no hay diferencias significativas por sexo en relación a las dimensiones, factores y Clima Organizacional.

Prueba de muestras independientes (se asumen varianzas iguales)										
	Prueba d para la igi varia		Prueba T para la igualdad de medias							
					Sig.	Diferencia de	confia dif		rvalo de a para la encia	
	F	Sig.	t	gl	(bilateral)	medias	la diferencia	Inferior	Superior	
Clima	1.557	.223	516	27	.610	09470	.18346	47114	.28174	
Fact.personales	.490	.490	333	27	.742	05107	.15358	36619	.26404	
Fact.grupales	2.776	.107	511	27	.613	11339	.22190	56868	.34190	
Fact.objetivovs	.368	.549	-1.460	27	.156	27345	.18734	65785	.11094	
Fact.subjetivos	.894	.353	.242	27	.810	.05631	.23254	42083	.53345	
Motiv.intrinseca	.859	.362	.602	27	.552	.08417	.13975	20257	.37090	
Identidad	.227	.637	-1.181	27	.248	21494	.18201	58840	.15852	
Autonomía	2.150	.154	109	27	.914	02780	.25570	55244	.49685	
Trab.equipo	.206	.653	606	27	.550	13643	.22510	59829	.32544	
Ароуо	3.454	.074	757	27	.455	18690	.24677	69323	.31942	
Admon.conflicto	.006	.941	.010	27	.992	.00333	.31918	65157	.65823	
Respeto	1.950	.174	769	27	.449	23810	.30962	87338	.39719	
Percep.org	.764	.390	304	27	.763	09351	.30721	72385	.53682	
Visión	3.964	.057	798	27	.432	14958	.18754	53438	.23521	
Estructura	.003	.956	904	27	.374	23304	.25767	76173	.29566	
Comunicación	.114	.738	-1.932	27	.064	43333	.22426	89348	.02682	
Cond.trabajo	3.789	.062	-1.393	27	.175	40256	.28901	99556	.19045	
Innovación	1.636	.212	.068	27	.946	.02083	.30589	60680	.64847	
Reconocimiento	.007	.936	.244	27	.809	.06506	.26670	48217	.61229	
Sueldosysalarios	.180	.675	1.140	27	.264	.36161	.31734	28951	1.01273	
Cap.ydesarrollo	3.013	.094	-1.026		.314	33571	.32720	-1.00707	.33565	
Prom.ycarrera	.080	.779			.980	.00833	.33182	67250	.68917	
Equidad	.852	.364	.380		.707	.12500	.32910	55026	.80026	
Presión	.828	.371	.483	27	.633	.11125	.23045	36159	.58409	

Anexo 4. Comparación de medias para categorías

De acuerdo a la comparación de medias con Anova por categoría, no hay diferencias significativas entre los empleados de acuerdo a su tipo de contratación.

•	•		NOVA					
	Suma de Media							
		cuadrados	gl	cuadrática	F	Sig.		
Clima	Inter-grupos	.097	2	.048	.242	.78		
	Intra-grupos	5.220	26	.201				
Fact.personales	Inter-grupos	.297	2	.149	1.133	.33		
, actiporconarco	Intra-grupos	3.407	26	.131		.00		
Fact.grupales	Inter-grupos	.089	2	.045	.151	.86		
. aong aparoo	Intra-grupos	7.686	26	.296		.00		
Fact.objetivos	Inter-grupos	.056	20	.028	.124	.88		
i act.objetivos		5.867	26	.226	. 124	.00		
Foot subjetiues	Intra-grupos	.218	20	.109	2.42	74		
Fact.subjetivos	Inter-grupos				.343	.71		
N 4-45 - i-4-i	Intra-grupos	8.258	26	.318	407	00		
Motiv.intrinseca	Inter-grupos	.030	2	.015	.127	.88		
Identided	Intra-grupos	3.066	26 2	.118	EQA	.56		
Identidad	Inter-grupos	.234		.117	.584	.00		
	Intra-grupos	5.215	26	.201	4.054			
Autonomía	Inter-grupos	1.153	2	.577	1.651	.21		
	Intra-grupos	9.078	26	.349				
Trab.equipo	Inter-grupos	.450	2	.225	.771	.47		
	Intra-grupos	7.584	26	.292				
Apoyo	Inter-grupos	.027	2	.014	.036	.96		
	Intra-grupos	9.700	26	.373				
Admon.conflicto	Inter-grupos	2.045	2	1.023	1.914	.16		
	Intra-grupos	13.890	26	.534				
Respeto	Inter-grupos	.751	2	.376	.670	.52		
	Intra-grupos	14.572	26	.560				
Percep.org	Inter-grupos	.829	2	.414	.771	.47		
	Intra-grupos	13.983	26	.538				
Visión	Inter-grupos	.022	2	.011	.051	.95		
	Intra-grupos	5.609	26	.216				
Estructura	Inter-grupos	.399	2	.199	.503	.61		
	Intra-grupos	10.301	26	.396				
Comunicación	Inter-grupos	.312	2	.156	.470	.63		
	Intra-grupos	8.642	26	.332				
Cond.trabajo	Inter-grupos	.127	2	.063	.119	.88		
la	Intra-grupos	13.877	26	.534	0.05	0.7		
Innovación	Inter-grupos	.029 14.609	2 26	.014 .562	.025	.97		
	Intra-grupos				254	70		
Reconocimiento	Inter-grupos	.293	2 26	.147	.351	.70		
Sueldosysalarios	Intra-grupos	10.857		.418	4 475	20		
	Inter-grupos	1.368	2	.684	1.175	.32		
Cap.ydesarrollo	Intra-grupos	15.140	26 2	.582	10E	60		
	Inter-grupos Intra-grupos	.626 16.773	26	.313 .645	.485	.62		
Prom.ycarrera					404	0.5		
	Inter-grupos	.552	2	.276	.431	.65		
Equidad	Intra-grupos	16.670	26 2	.641	040	00		
Equidad	Inter-grupos	.280		.140	.218	.80		
5 1/	Intra-grupos	16.751	26	.644				
Presión	Inter-grupos	.287	2	.144	.462	.63		
	Intra-grupos	8.091	26	.311	1			

ANEXO 5. Comparación de medias por antigüedad.

No hay diferencias significativas de acuerdo a la antigüedad laboral.

		ANOVA				
		Suma de		Media		
		cuadrados	gl	cuadrática	F	Sig.
Clima	Inter-grupos	2.752	15	.183	.930	.558
	Intra-grupos	2.565	13	.197		
Fact.personales	Inter-grupos	2.282	15	.152	1.390	.278
	Intra-grupos	1.422	13	.109		
Fact.grupales	Inter-grupos	3.652	15	.243	.768	.691
0 1	Intra-grupos	4.124	13	.317		
Fact.objetivos	Inter-grupos	3.125	15	.208	.968	.529
	Intra-grupos	2.798	13	.215		
Fact.subjetivos	Inter-grupos	4.482	15	.299	.972	.526
. dollodojolivoo	Intra-grupos	3.995	13	.307	.072	.020
Motiv.intrinseca	Inter-grupos	2.225	15	.148	2.214	.079
1410114.1111111111111111111111111111111	Intra-grupos	.871	13	.067	2.217	.070
Identidad	Inter-grupos	3.189	15	.213	1.223	.361
	Intra-grupos	2.260	13	.174		
Autonomía	Inter-grupos	4.551	15	.303	.694	.752
, 101011011110	Intra-grupos	5.680	13	.437		
Trab oquino	Inter-grupos	4.095	15	.273	.901	.581
Trab.equipo		3.938	13	.303	.901	.501
A	Intra-grupos				100	004
Apoyo	Inter-grupos	3.549	15	.237	.498	.901
Admon.conflicto	Intra-grupos	6.178	13	.475		
	Inter-grupos	10.151	15	.677	1.521	.227
D	Intra-grupos	5.783	13	.445	605	005
Respeto	Inter-grupos	6.300	15	.420	.605	.825
_	Intra-grupos	9.023	13	.694	000	050
Percep.org	Inter-grupos	7.150	15	.477	.809	.656
	Intra-grupos	7.663	13	.589		
Visión	Inter-grupos	3.813	15	.254	1.819	.143
_	Intra-grupos	1.817	13	.140		
Estructura	Inter-grupos	5.371	15	.358	.874	.603
	Intra-grupos	5.328	13	.410		
Comunicación	Inter-grupos	4.356	15	.290	.821	.646
	Intra-grupos	4.599	13	.354		
Cond.trabajo	Inter-grupos	8.479	15	.565	1.330	.306
	Intra-grupos	5.525	13	.425		
Innovación	Inter-grupos	7.296	15	.486	.861	.613
	Intra-grupos	7.342	13	.565		
Reconocimiento	Inter-grupos	5.068	15	.338	.722	.729
	Intra-grupos	6.083	13	.468		
Sueldosysalarios	Inter-grupos	6.204	15	.414	.522	.886
	Intra-grupos	10.304	13	.793		
Cap.ydesarrollo	Inter-grupos	10.620	15	.708	1.358	.293
	Intra-grupos	6.779	13	.521		
Prom.ycarrera	Inter-grupos	10.063	15	.671	1.218	.364
	Intra-grupos	7.159	13	.551		
Equidad	Inter-grupos	9.241	15	.616	1.028	.485
	Intra-grupos	7.791	13	.599		
Presión	Inter-grupos	5.661	15	.377	1.806	.146
	Intra-grupos	2.717	13	.209		

Anexo 6. Comparación de medias para alumnos por grupo.

Respecto a la comparación de media de alumnos por grupo, se encuentra una diferencia significativa en la presión y de acuerdo al análisis se infiere que los docentes que más exigencia de trabajo sienten son los que tienen grupos de más de 20 alumnos.

Prueba de muestras independientes (se asumen varianzas iguales)										
	Levene	para la	Prueba T para la igualdad de medias							
					Sig.	Diferencia de	Error típ. de la	confianza para la		
	F	Sig.	t	gl	(bilateral)	medias	diferencia	Inferior	Superior	
Clima	.000	.991	1.000	27	.326	.16190	.16193	17035	.49416	
Fact.personales	.175	.679	.339	27	.737	.04657	.13735	23525	.32840	
Fact.grupales	2.146	.154	1.230	27	.229	.23862	.19407	15957	.63681	
Fact.objetivos	.511	.481	.780	27	.442	.13433	.17212	21883	.48749	
Fact.subjetivos	.049	.827	1.109	27	.277	.22590	.20363	19191	.64372	
Motiv.intrinseca	1.248	.274	.207	27	.838	.02600	.12573	23198	.28398	
Identidad	.191	.666	237	27	.814	03957	.16677	38176	.30262	
Autonomía	.056	.814	.707	27	.486	.16029	.22666	30479	.62536	
Trab.equipo	.229	.636	.539	27	.594	.10867	.20162	30502	.52235	
Apoyo	.290	.595	.282	27	.780	.06286	.22272	39412	.51984	
Admon.conflicto	.988	.329	1.267	27	.216	.35129	.27736	21782	.92039	
Respeto	.198	.660	1.161	27	.256	.31710	.27322	24350	.87769	
Percep.org	1.981	.171	.123	27	.903	.03376	.27517	53084	.59836	
Visión	.023	.880	.253	27	.802	.04295	.16950	30483	.39074	
Estructura	.181	.674	.355	27	.725	.08286	.23339	39602	.56173	
Comunicación	.366	.550	.523	27	.605	.11143	.21293	32547	.54832	
Cond.trabajo	.008	.930	1.896	27	.069	.47662	.25142	03925	.99248	
Innovación	12.278	.002	1.075	27	.292	.28810	.26794	26168	.83787	
Reconocimiento	.421	.522	.929	27	.361	.21848	.23508	26387	.70082	
Sueldos y salarios	2.355	.137	.168	27	.868	.04881	.29043	54710	.64471	
Cap.y desarrollo	.004	.949	.891	27	.381	.26190	.29402	34137	.86518	
Prom.ycarrera	.074	.787	170	27	.866	05048	.29663	65911	.55816	
Equidad	.327	.572	1.504	27	.144	.42633	.28351	15538	1.00805	
Presión	.608	.442	2.440	27	.022	.45714	.18738	.07267	.84162	