UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHIHUAHUA

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA CULTURA FÍSICA

SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

ESTUDIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL DE MAESTROS DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA CULTURA FÍSICA, CHIHUAHUA, MÉXICO

TESIS

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:

MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN FÍSICA, EL DEPORTE Y LA RECREACIÓN

PRESENTA:

LORENZO ANTONIO CANO RUIZ

DIRECTOR DE TESIS: **M.C. FRANCISCO JAVIER FLORES RICO**

ASESOR: **DRA. MARÍA DEL CARMEN ZUECK ENRÍQUEZ**

CHIHUAHUA, CHIH., SEPTIEMBRE 2014

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHIHUAHUA

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA CULTURA FÍSICA

SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

ESTUDIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL DE MAESTROS DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA CULTURA FÍSICA, CHIHUAHUA, MÉXICO

TESIS

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:

MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN FÍSICA, EL DEPORTE Y LA RECREACIÓN

PRESENTA:

LORENZO ANTONIO CANO RUIZ

COMITÉ DE GRADO

_____

M.C. Francisco Javier Flores Rico
Presidente

_____ _____

Dra. María del Carmen Zueck Enríquez **M.A. Martín Alonso González Hernández**
Secretario **Vocal**

Septiembre 2014

Copyright © 2014
Lorenzo Antonio Cano Ruiz
Derechos Reservados

D E D I C A T O R I A S

Este gran paso que doy es dedicado para:

Dios por permitirme obtener un logro más, a mi esposa Yusniva González e hijos Alain y Alisson porque les quite valioso tiempo de su niñez para prepararme para ellos;

A mis padres Alberto y Olivia, a mis hermanos Alberto, Araceli y Adrián porque gracias a ellos estudie y me supere.

Al M.C. Francisco Javier Flores Rico sin su apoyo no hubiera sido posible realizar la maestría.

A la Dra. María del Carmen Zueck Enríquez, mi maestra asesora y amiga.

A mí querida Facultad de Ciencias de la Cultura Física y alma mater Universidad Autónoma de Chihuahua.

Í N D I C E

Resumen----------1

Capítulo I Introducción ----------2

1.1 Marco teórico----------3

1.2. Antecedentes---------- 10

1.3 Planteamiento del problema ---------- 22

1.4 Justificación---------- 24

1.5 Objetivo general ---------- 29

1.6Objetivos específicos ---------- 29

Capítulo II Método ---------- 30

2.1 Sujetos ---------- 30

2.2 Diseño de investigación y variables de estudio ---------- 31

2.3 Herramientas/Instrumentos---------- 35

2.4 Procedimiento---------- 36

2.5. Análisis estadístico---------- 37

Capítulo III Resultados ---------- 38

3.1.- Datos descriptivos y Prueba Scheffé ---------- 39

3.2.- Medias generales de los factores de CO según sus indicadores ---------- 41

3.3.- Medias de factores de CO según indicadores y comparación por género - 49

3.4.- Medias de factores de CO según indicadores y comparación por contratación ---------- 58

3.5.- Medias de factores de CO según indicadores y comparación por años de antigüedad ---------- 67

Capítulo IV Discusión y conclusiones ---------- 74

Límites del estudio ---------- 74

Recomendaciones ---------- 84

Referencias ---------- 86

Anexo 1 Satisfacción de clima organizacional en docentes que laboran en la FCCF/UACH ---------- 91

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2.1. Diseño transaccional descriptivo ---------- 31

Tabla 3.1. Descriptivos de la población total, según género ---------- 39

Tabla 3.2. Descriptivos de la población total, según antigüedad---------- 39

Tabla 3.3. Descriptivos de la población total, según puesto laboral ---------- 39

Tabla 3.4. Prueba Scheffé entre indicadores de CO, por tipos de contratación según maestros universitarios ---------- 40

Tabla 3.5. Prueba Scheffé entre indicadores de CO, por categorías de antigüedad según maestros universitarios ---------- 41

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 3.1. Media de Clima Organizacional según indicadores del factor objetivos en el grupo de docentes de la FCCF/UACH. ---------- 42

Figura 3.2. Media de Clima Organizacional según indicadores del factor roles en el grupo de docentes de la FCCF/UACH. ---------- 42

Figura 3.3. Media de Clima Organizacional según indicadores del factor identidad en el grupo de docentes de la FCCF/UACH. ---------- 43

Figura 3.4. Media de Clima Organizacional según indicadores del factor trabajo en equipos en el grupo de docentes de la FCCF/UACH. ---------- 43

Figura 3.5. Media de Clima Organizacional según indicadores del factor liderazgo en el grupo de docentes de la FCCF/UACH. ---------- 44

Figura 3.6. Media de Clima Organizacional según indicadores del factor factores higiénicos, sueldos y salarios en el grupo de docentes de la FCCF/UACH. ----- 45

Figura 3.7. Media de Clima Organizacional según indicadores del factor motivación en el grupo de docentes de la FCCF/UACH. ---------- 46

Figura 3.8. Media de Clima Organizacional según indicadores del factor recursos humanos en el grupo de docentes de la FCCF/UACH. ---------- 46

Figura 3.9. Media de Clima Organizacional según indicadores del factor comunicación en el grupo de docentes de la FCCF/UACH. ---------- 47

Figura 3.10. Media de Clima Organizacional según indicadores del factor resultados en el grupo de docentes de la FCCF/UACH. ---------- 48

Figura 3.11. Media de Clima Organizacional según indicadores del factor calidad en el grupo de docentes de la FCCF/UACH. ---------- 48

Figura 3.12. Media de Clima Organizacional según indicadores del factor calidad en el servicio en el grupo de docentes de la FCCF/UACH. ---------- 49

Figura 3.13. Media de CO según indicadores del factor objetivos y según género en el grupo de docentes de la FCCF/UACH. ---------- 50

Figura 3.14. Media de CO según indicadores del factor roles y según género en el grupo de docentes de la FCCF/UACH. ---------- 50

Figura 3.15. Media de CO según indicadores del factor identidad y según género en el grupo de docentes de la FCCF/UACH. ---------- 51

Figura 3.16. Media de CO según indicadores del factor trabajo en equipo y según género en el grupo de docentes de la FCCF/UACH. ---------- 52

Figura 3.17. Media de CO según indicadores del factor liderazgo y según género en el grupo de docentes de la FCCF/UACH. ---------- 52

Figura 3.18 Media de CO según indicadores del factor higiénicos, sueldos y salarios y según género en el grupo de docentes de la FCCF/UACH. ---------- 53

Figura 3.19. Media de CO según indicadores de factores higiénicos, sueldos y salarios y según género en el grupo de docentes de la FCCF/UACH. ---------- 53

Figura 3.20. Media de CO según indicadores de factor recursos humanos y según género en el grupo de docentes de la FCCF/UACH. ---------- 54

Figura 3.21. Media de CO según indicadores de factor comunicación y según género en el grupo de docentes de la FCCF/UACH. ---------- 55

Figura 3.22. Media de CO según indicadores de factor resultados y según género en el grupo de docentes de la FCCF/UACH. ---------- 56

Figura 3.23. Media de CO según indicadores de factor calidad y según género en el grupo de docentes de la FCCF/UACH. ---------- 57

Figura 3.24. Media de CO según indicadores de factor calidad en el servicio y según género en el grupo de docentes de la FCCF/UACH. ---------- 58

Figura 3.25. Media de CO según indicadores de factor objetivos y según puesto laboral en el grupo de docentes de la FCCF/UACH. ---------- 59

Figura 3.26. Media de CO según indicadores de factor roles y según puesto laboral en el grupo de docentes de la FCCF/UACH. ---------- 60

Figura 3.27. Media de CO según indicadores de factor identidad y según puesto laboral en el grupo de docentes de la FCCF/UACH. ---------- 60

Figura 3.28. Media de CO según indicadores de factor trabajo en equipo y según puesto laboral en el grupo de docentes de la FCCF/UACH. ---------- 61

Figura 3.29. Media de CO según indicadores de factor liderazgo y según puesto laboral en el grupo de docentes de la FCCF/UACH. ---------- 62

Figura 3.30. Media de CO según indicadores de factor factores higiénicos, sueldos y salarios y según puesto laboral en el grupo de docentes de la FCCF/UACH. ---------- 62

Figura 3.31. Media de CO según indicadores de factor motivación y según puesto laboral en el grupo de docentes de la FCCF/UACH. ---------- 63

Figura 3.32. Media de CO según indicadores de factor Administración de Recursos Humanos y según puesto laboral en el grupo de docentes de la FCCF/UACH. ---------- 64

Figura 3.33. Media de CO según indicadores de factor comunicación y según puesto laboral en el grupo de docentes de la FCCF/UACH. ---------- 65

Figura 3.34. Media de CO según indicadores de factor resultados y según puesto laboral en el grupo de docentes de la FCCF/UACH. ---------- 65

Figura 3.35. Media de CO según indicadores de factor calidad en los procesos y según puesto laboral en el grupo de docentes de la FCCF/UACH. ---------- 66

Figura 3.36. Media de CO según indicadores de factor calidad en el Servicio y según puesto laboral en el grupo de docentes de la FCCF/UACH. ---------- 67

Figura 3.37. Media de Clima Organizacional según indicadores de factor objetivos y según antigüedad laboral en el grupo de docentes de la FCCF/UACH. ---------- 68

Figura 3.38. Media de Clima Organizacional según indicadores de factor roles y según antigüedad laboral en el grupo de docentes de la FCCF/UACH. ---------- 68

Figura 3.39. Media de Clima Organizacional según indicadores de factor identidad y según antigüedad laboral en el grupo de docentes de la FCCF/UACH. ---------- 69

Figura 3.40. Media de CO según indicadores de factor trabajo en equipo y según antigüedad laboral en el grupo de docentes de la FCCF/UACH. ---------- 69

Figura 3.41. Media de CO según indicadores de factor liderazgo y según antigüedad laboral en el grupo de docentes de la FCCF/UACH. ---------- 70

Figura 3.42. Media de CO según indicadores de factor factores higiénicos y según antigüedad laboral en el grupo de docentes de la FCCF/UACH. ---------- 70

Figura 3.43. Media de CO según indicadores de factor motivación y según antigüedad laboral en el grupo de docentes de la FCCF/UACH. ---------- 71

Figura 3.44. Media de CO según indicadores de factor recursos humanos y según antigüedad laboral en el grupo de docentes de la FCCF/UACH. ---------- 71

Figura 3.45. Media de CO según indicadores de factor comunicación y según antigüedad laboral en el grupo de docentes de la FCCF/UACH. ---------- 72

Figura 3.46. Media de CO según indicadores de factor resultados y según antigüedad laboral en el grupo de docentes de la FCCF/UACH. ---------- 72

Figura 3.47. Media de CO según indicadores de factor calidad en los procesos y según antigüedad laboral en el grupo de docentes de la FCCF/UACH. ---------- 73

Figura 3.48. Media de CO según indicadores de factor calidad en los servicios y según antigüedad laboral en el grupo de docentes de la FCCF/UACH. ---------- 73

R E S U M E N

El objetivo del presente, es identificar factores que estén fortaleciendo u obstaculizando el ambiente laboral de la institución y ofrecer resultados que apoyen al desarrollo de acciones orientadas a la mejora continua de la calidad de vida de los trabajadores. El presente estudio se desarrolla en una institución de educación superior con la participación de 86 profesores; para tal efecto se aplicó una escala tipo liket, organizando su contenido en 60 ítems, para estimar la percepción de doce variables de Clima Organizacional y variables de género, antigüedad y tipo de contratación. Los resultados refieren altos índices de satisfacción en los factores de: identidad, objetivos, roles, resultados, calidad en los servicios y en los procesos. Sin embargo, también se identificaron algunas áreas de oportunidad en: proceso de selección de profesores, reconocimiento al desempeño, comunicación formal e informal, liderazgo, sueldos y salarios. No se encontraron diferencias significativas por género, si las hubo por tipo de contratación y por antigüedad. Se concluye, que es una necesidad apremiante el desarrollar trabajos de investigación que aporten elementos de análisis y discusión acerca del tema de la cultura y clima organizacional, y brindar así información relevantes para la toma de decisiones en el marco de la mejora continua de procesos educativos, como es el caso que nos ocupa en la formación de recursos humanos en el campo de la cultura física.

Palabras claves: clima organizacional, escala Likert, profesores, educación superior, cultura física, género, antigüedad, contratación.

C A P Í T U L O I

I N T R O D U C C I Ó N

El Clima Organizacional es un tema de gran importancia para todas las organizaciones, las cuales buscan un continuo mejoramiento del ambiente de su organización, para alcanzar un aumento de productividad, sin perder de vista el recurso humano; en la actualidad la pertinencia de investigar aspectos relacionados con la satisfacción del factor humano desde la perspectiva de clima organizacional está fuera de toda discusión.

1.1 Marco teórico

En un marco general todas las organizaciones sean públicas o privadas poseen características similares a otras, sin embargo cada una se identifica por su propia cultura. Una parte de esa cultura lo constituye su ambiente interno, en el que se encuentran el factores más importantes, como lo es el factor humano, la interacción del mismo nos da como resultante el clima organizacional.

El desarrollo de la cultura organizacional permite a los integrantes de la organización ciertas conductas e inhiben otras. Una cultura laboral abierta y humana alienta la participación y conducta madura de todos los miembros de la organización, sí las personas se comprometen y son responsables, se debe a que la cultura laboral se lo permite. Schneider (1975), cito la cultura organizacional ha dejado de ser un elemento periférico en las organizaciones para convertirse en un elemento de relevada importancia estratégica. Es una fortaleza que encamina a las organizaciones hacia la excelencia, hacia el éxito.

Serna (1997), cita que la cultura es el resultado de un proceso en el cual los miembros de la organización interactúan en la toma de decisiones para la solución de problemas inspirados en principios, valores, creencias, reglas y procedimientos que comparten y que poco a poco se han incorporado a la empresa. Así pues, de la comparación y análisis de las definiciones presentadas por los diversos autores, se infiere que todos conciben a la cultura como todo aquello que identifica a una organización, marcando su diferencia con otras al

lograr que sus miembros se sientan parte de ella, al compartir los mismos valores, creencias, reglas, procedimientos, normas, lenguaje, ritual y ceremonias, es decir, la cultura organizacional es un sistema de valores y creencias compartidos; que se hace evidente cuando la gente, la estructura organizacional, los procesos de toma de decisiones y los sistemas de control interactúan para producir normas de comportamiento.

En esta lógica el clima organizacional, las percepciones que los sujetos tienen respecto a su organización, determinan las creencias “mitos” conductas y valores que forman su cultura. Las percepciones y respuestas que abarcan el clima organizacional se originan en una gran variedad de factores. Unos abarcan los factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa etc.) otros factores están relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones remuneradas, etc.) Otros son las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistema de incentivo, apoyo social interacción con los demás miembros, etc.).

El Clima Organizacional es un tema de gran importancia hoy en día para todas las organizaciones, las cuales buscan un continuo mejoramiento del ambiente de su organización, para así alcanzar un aumento de productividad, sin perder de vista el recurso humano. El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación

con proveedores y clientes, o en este caso con los alumnos y padres, todos estos elementos van conformando lo que denominamos Clima Organizacional, este puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. En suma, es la expresión personal de la "percepción" que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización.

El clima organizacional está determinado por la percepción que tengan los empleados de los elementos culturales, esto abarca el sentir y la manera de reaccionar de las personas frente a las características y calidad de la cultura organizacional.

Goncalves (1997), define el clima organizacional, de todos los enfoques sobre el concepto de clima organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y proceso que ocurren en un medio laboral. Sin embargo, estas percepciones dependen de buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el clima organizacional refleje interacción entre características personales y organizacionales. Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados

comportamientos en los individuos. Estos comportamientos inciden en la organización, y por ende, en el clima.

Un referente teórico sobre Clima Organizacional es el ofrecido por la perspectiva estructural subjetiva, la cual lo define como la percepción que el trabajador tiene tanto de la estructura como de los procesos que ocurren en su ambiente de trabajo, planteamiento conceptual que da prioridad a las dimensiones psicosociales y comunicativas a la existencia de climas y sub-climas y por ello el análisis, tanto desde el prisma individual como grupal y global. Estas dimensiones dan la posibilidad de explicar las necesidades comunicacionales de los miembros de una organización en contraposición con la realidad percibida. El factor comunicación está presente en todos y cada uno de los indicadores que influyen en el Clima Organizacional y puede influir, de tal medida, al desplazar desde un clima pobre (donde la comunicación tanto ascendente como descendente y entre pares está deteriorada), hasta un buen clima organizacional, donde los sujetos perciben positivamente dichos flujos de comunicación.

Otra perspectiva de Clima Organizacional es el conjunto de propiedades medibles de un ambiente de trabajo, según son percibidas por quienes trabajan en él. Goncalves (1997), cita que de todos los enfoques sobre el concepto de CO el que a demostrador mayor utilidad es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral. Schneider (1975), fundamentan otro

enfoque en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que dependen de las percepciones que tengan el trabajador de estos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen de buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el Clima Organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales.

En la percepción del clima de una organización influyen variables, tales como la estructura de la organización y su administración, las reglas y normas, la toma de decisiones, etc. Estas son variables causales. Otro grupo de variables son intervinientes y en ellas se incluyen las motivaciones, las actitudes, la comunicación. Finalmente, Likert indica que las variables finales son dependientes de las dos anteriores y se refieren a los resultados obtenidos por la organización.

En ellas, se incluyen la productividad, las ganancias y las perdidas logradas por la organización. Estos tres tipos de variables influyen en la percepción del clima, por parte de los miembros de una organización. Para Likert es importante que se trate de la percepción del clima en si, por cuanto el sostiene que los comportamientos y actitudes de las personas son una resultante de sus percepciones de la situación y no de una situación objetiva.

A pesar de la complejidad del concepto de Clima Organizacional es posible elaborar un diagnóstico a partir de cuestionarios estandarizados en que se pregunta a los miembros de la organización por sus percepciones respecto a todas o algunas variables que lo influyen. Las dimensiones más frecuentes son las que se refieren a: Estructura de la organización, relaciones humanas, recompensas, reconocimientos y autonomía. El instrumento de medida privilegiado para la evaluación del clima es el cuestionario escrito. La mayor parte de estos instrumentos presentan a los cuestionados las preguntas que describen hechos particulares de la organización, sobre los cuales ellos deben indicar hasta qué punto están de acuerdo con esta descripción.

La investigación del clima en las organizaciones, utilizando cuestionarios como instrumento de medida, se desarrolla generalmente alrededor de dos grandes temas: a) Una evaluación del Clima Organizacional existentes en las diferentes organizaciones. b) Un análisis de los efectos del Clima Organizacional en una organización (estudios longitudinales)

Dentro de las dimensiones del Clima Organizacional se entiende como aquella que descansa en la naturaleza subjetiva de los atributos organizacionales y que estipula que la percepción del individuo se apoya en una serie de características presentes en la organización. Lo que le da fuerza a un cuestionario sobre el clima organizacional es su capacidad de reagrupar o de presentar las dimensiones primordiales que componen el clima. Sin embargo los diferentes investigadores que han abordado la medida del clima mediante

cuestionarios, no se han puesto de acuerdo en cuanto al tiempo de dimensiones que deben ser evaluadas, a fin de tener un estimación lo más exacta posible del clima. Lo cierto es que para que exista un clima de concordia en una organización, se debe de seguir diferentes tipos de puntos para que esto desemboque en una eficiencia de las actividades a realizar las cuales deberán de encausar objetivos personales hacia objetivos organizacionales.

El Clima Organizacional está constituido por una serie de dimensiones que conforman su esencia y que la caracterizan. Sin embargo, parece ser que la mayor parte de los cuestionarios se distinguen por ciertos indicadores comunes como:

1. Nivel de autonomía individual que viven los actores dentro del sistema.

2. El grado de estructura y obligaciones impuestas a los miembros de una organización por su puesto.

3. El tipo de recompensa o de remuneración que la empresa otorga a sus empleados.

4. La consideración, el agradecimiento y el apoyo que un empleado recibe de sus superiores.

5. Identidad de los trabajadores hacia su empresa.

6. Información del trabajador respecto a lo que ocurre y al desarrollo de la organización.

7. Retroalimentación respecto a lo que ocurre y al desarrollo de la organización.

8. Formas de comunicación y la satisfacción en cuanto a relaciones interpersonales entre los empleados.

En esta lógica, como lo hacen los componentes de la personalidad de un individuo, estas dimensiones deben permitir trazar lo más exactamente posible la imagen del clima de una empresa. Dado que el instrumento de medición privilegiado para analizar el clima es el cuestionario, este tendrá más capacidad y será más representativo si incluye las dimensiones importantes en el ambiente por estudiar.

1.2. Antecedentes

Hay Group, empresa internacional de consultoría, acaba de publicar los resultados de su última investigación sobre clima laboral a nivel europeo. El estudio revela que los estereotipos tradicionales de la cultura europea no se trasladan al ambiente de trabajo en las organizaciones.

- Los países del norte de Europa tienen un clima laboral más positivo

- Los directores de las empresas en países del mediterráneo son más coercitivos

- Los estilos de liderazgo participativos son cada vez más frecuentes en las empresas del norte de Europa.

En este sentido, la imagen de los países del mediterráneo, con una cultura despreocupada, frente a una actitud más estricta en el Norte de Europa resulta ser contraria a la realidad cuando hablamos de clima laboral.

A pesar de la relativa falta de sol en el norte de Europa, las empresas con sede en estos países han sabido crear un ambiente de trabajo más cálido que sus homólogas del sur.

Las investigaciones sugieren que esto se debe a una diferencia importante en los estilos de liderazgo utilizados en las empresas. Mientras que en el sur de Europa se enfatiza la autoridad, en las empresas del norte se ha fomentado un entorno basado en el liderazgo participativo.

Watson, Wayatl and Co realizó una encuesta durante un periodo de más de tres años, aplicando evaluaciones a 750 empresas de Estados Unidos, Canadá y Europa, encontrando que cinco campos de los recursos humanos: compañerismo, comunicación, liderazgo, relaciones de personal, evaluación y valoración son especialmente importantes, con una correlación significativa (0.75) entre la satisfacción de los trabajadores y clientes (Dommele, 2004).

En un estudio de CO semejanza y rendimiento de empresas sub-contratadas en Rusia, examinó la similitud del clima organizacional entre las empresas matrices y las subcontratadas, encontrando que afecta al rendimiento del negocio conjunto. Los datos se obtuvieron de las entrevistas con directores generales de 40 empresas de alto nivel de ambos partes; los resultados indican que para tener las mejores posibilidades de éxito, es importante para una empresa matriz seleccionar un socio con un clima organizacional similar al de su propia empresa. Los resultados también indican que es importante crear un clima organizacional en la empresa subcontratada similar al clima organizacional de la empresa matriz extranjera.

Singapur (2008), alrededor de un tercio de los empleados asiáticos se sienten frustrados en sus puestos de trabajo (a pesar de estar muy ocupado en el trabajo) y que todo se reduce a la falta de empoderamiento y desarrollo profesional. Según una nueva investigación de Hay Group, el 35% de los trabajadores asiáticos se sienten desalentados de su trabajo debido a la falta de apoyo en el lugar de trabajo y sólo el 16% de los encuestados se sienten satisfechos en sus puestos de trabajo. Sin embargo, los signos de advertencia de empleadores comienzan cuando los trabajadores dicen que sólo van a realizar lo mínimo para cumplir con los requisitos de trabajo. Por otra parte, el 60% de ellos quieren dejar a sus empresas. Dr. Stephen Choo, director regional (Sudeste de Asia) en Hay Group, atribuye el alto factor de frustración a "la falta

de poder para tomar decisiones y constantemente tener que referirse al supervisor o jefe".

Los empleados se sienten frenados por no están conformes con su trabajo y el ambiente de trabajo, su descontento puede significar un riesgo serio para la empresa. Para evitar que sus esfuerzos por la permanencia de talentos fracasen el Dr. Choo sugiere a las compañías comprometerse con ambientes de apoyo que permite a los empleados hacer su trabajo. El estudio también revela que el tener empleados altamente motivados no es una garantía de alto rendimiento, especialmente si la estructura y las políticas de las empresas no fomentan la eficacia. Además del deseo de un trabajo desafiante, el empleado moderno quiere los recursos suficientes para llevarlo a cabo y con frecuencia los gerentes no apoyan a estas iniciativas. Por lo tanto, las empresas tienen que entender las necesidades del talento con el fin de despertar su entusiasmo. Parte de la responsabilidad de un gerente debe incluir la eliminación de obstáculos y proporcionar a los empleados las herramientas, tecnología, información, apoyo y otros recursos que necesitan para hacer bien su trabajo; abandonar estilos de liderazgo tradicional y adoptar formas más participativas, aconseja el Dr. Choo (Hernández & Martí, 2006).

En un estudio realizado en el contexto de Malasia, con el objetivo de buscar la relación entre la calidad de vida laboral (CVL) la implicación con el trabajo de los empleados y el compromiso afectivo entre los empleados que laboran en organizaciones públicas y del sector privado. Con un total de 334

empleados a nivel gerencial medio fueron seleccionados para participar, la CVL se midió con cinco dimensiones que son: salario justo y adecuado, las condiciones de trabajo, capacidades en el trabajo, oportunidades en el trabajo y la organización del clima. Las variables intervinientes y dependientes fueron implicación con el trabajo y el compromiso afectivo, respectivamente. Los resultados indicaron que las condiciones de trabajo, oportunidades en el trabajo y la organización del clima han tenido un impacto relativamente mayor sobre implicación con el trabajo y compromiso afectivo. Los resultados de este estudio han contribuido al conocimiento y la comprensión del efecto de los factores seleccionados, lo que conduce a una mejor comprensión entre la práctica de las organizaciones tanto públicas como privadas en Malasia hacia el logro de un nivel superior de eficiencia para prosperar en un mundo empresarial cada vez más competitivo.

En un estudio realizado por Gallup Institute (1999) se encontró que el estado de dirección en el cual los líderes crean un ambiente de atención a los empleados y propician las condiciones necesarias para su desarrollo óptimo está en estrecha relación con los resultados y la productividad de la empresa.

Robert Levering el creador de Great Place To Work en Estados Unidos refiere, que convertir una empresa en un lugar donde laborar aplicando cambios positivos lleva entre dos a tres años, un ejemplo de ello es Continental Airline empresa que realmente deseó cambiar, el proceso le llevó tres años. Levering después de investigar al interior de más de cien empresas exitosas, descubrió

que las más exitosas tienen un excelente clima laboral en el cual se desenvuelven sus trabajadores en ellas, las de mejor CO reportaron un incremento de sus ganancias de hasta de un 26%.Numerosos estudios han indicado que el clima organizacional puede hacer la diferencia entre una empresa de buen desempeño y otra de bajo desempeño.

Hunt (1993), investigó la influencia de la cultura social en las organizaciones, con el propósito de hacer una comparación entre organizaciones norteamericanas y japonesas, concluyendo que ciertos elementos culturales como el individualismo y el consenso eran rasgos característicos de cada cultura

Casasola (2005), con el objetivo de evaluar el clima organizacional de una empresa farmacéutica, aplicó un cuestionario de clima laboral, orientado hacia la persona y los resultados, particularmente valoró comportamientos que los trabajadores pueden experimentar en su puesto de trabajo y que afectan la percepción general y la valoración de éstos sobre la organización. Encontró como aspectos críticos susceptibles de atender: las condiciones en las que se labora, la innovación, las relaciones, la implicación y la organización.

Galicia (2005), realizó una investigación de clima organizacional, con personal femenino con puestos de dependientes en una empresa farmacéutica, con el objetivo de identificar factores motivacionales. Los factores que se evaluaron son la motivación en sus dimensiones extrínseca e intrínseca,

encontrando un clima organizacional aceptable identificado con: satisfacción con el trabajo y la empresa, relaciones interpersonales, estima y pertenencia, autorrealización, instalaciones y horario, por el lado de motivación (factores intrínsecos); mientras que dentro de los factores extrínsecos que generan motivación, se encuentran los bonos sobre ventas y las comisiones.

Espinoza (2006), mediante la aplicación de un cuestionario de clima laboral a 219 empleados (de diferentes niveles jerárquicos) que laboran para una empresa industrial productora de alimentos, con el fin de evaluar áreas como el reconocimiento y logro por objetivos, motivación del puesto, trabajo en equipo, comunicación, relaciones con el jefe inmediato, planes de carrera y desarrollo, ambiente físico, seguridad, riesgos y servicio al cliente; encontró que el 64% de los empleados perciben el clima organizacional de forma aceptable, siendo la motivación, los planes de desarrollo y carrera, las áreas con más alto grado de satisfacción en el estudio.

Lainfiesta (2005), con el objetivo de determinar los factores más relevantes del clima organizacional en una empresa de la industria metalmecánica, aplicó un cuestionario estructurado con preguntas cerradas de opción múltiple a 37 participantes. Concluyó que el clima organizacional, repercute positivamente para el 50% de la población, los factores con más impacto positivo: el compañerismo, el ambiente de trabajo en general, la relación con los jefes y los sentimientos de identidad hacia el trabajo. Con impacto negativo: factores como satisfacción, prestaciones, seguridad y apoyo,

Recomendó promover las actividades de convivencia y recreación; y realizar estudios de salarios, evaluación y valuación de puestos.

Rodas (2004), en un estudio de satisfacción en el trabajo a 160 empleados que se desempeñan en una empresa del sector productivo de alimentos, evaluó los factores: beneficios, estabilidad laboral, relaciones interpersonales, ambiente de trabajo, salario, prácticas gerenciales, liderazgo empresarial, logro personal y capacitación. Encontrando que la relación de compañerismo entre los empleados es buena y que existe un alto índice de cooperación y confianza; que se da la comunicación informal, sin embargo se identificó inconformidad entre el personal respecto de las prestaciones. En general menciona que el clima laboral de la empresa es regular, ya que hay fallas en los canales de comunicación entre los altos directivos y los mandos medios. Por estos motivos, recomendó, utilizar nuevas formas de comunicación, realizar encuestas periódicas de clima laboral, realizar actividades de convivencia, hacer evaluación y valuación de puestos para nivelar salarios, y crear programas de beneficios adicionales.

Aguilar (2003), realizaron un estudio descriptivo en el contexto México "Clima, cultura, desarrollo y cambio organizacional". Las variables estudiadas fueron: clima organizacional y compromiso institucional, encontrando que el clima y la cultura organizacional son elementos íntimamente ligados y parte de las tareas de la alta gerencia es velar porque ambos aspectos estén en su forma más positiva.

Otro estudio realizado por Garza, et al. (2002) con diversas empresas de la zona metropolitana de la Ciudad de México, buscando una correlación entre productividad y clima organizacional, encontraron un alto grado de correlación entre ambas variables.

En un estudio del clima organizacional en la Universidad Pontifica Comillas (Chiang & Martin, 2010), aporta conocimientos fundamentales para la comprensión de las relaciones laborales y para la calidad y eficiencia de la acción organizativa. En estos dominios la influencia de variables actitudinales como la satisfacción laboral y ciertas variables personales como la autoeficacia, pueden tener una acción preponderante sobre la interacción social organizacional y como consecuencia sobre los resultados obtenidos en el trabajo. La aportación de estas investigaciones señalan que es más probable obtener mejores resultados laborales en: alto desempeño, compromiso o cooperación, cuando las personas se sienten parte de un grupo de trabajo con un clima organizacional satisfactorio, cuando perciben que tienen las competencias adecuadas para desarrollar su trabajo y cuando son recompensadas y reconocidas. No sorprende entonces que, la relación de las variables organizacionales y personales esté representando una influencia relevante sobre la dinámica de la vida organizacional.

Zueck y Gallardo (2009), en su estudio de CO en una institución de educación superior del contexto Chihuahua, México, se encuetaron a 51 trabajadores del área operativa (21 hombres y 30 mujeres), aplicando una

encuesta para estimar 12 variables de CO. Se encontró diferencias significativas en el promedio general de las variables. Los factores de calidad, objetivos, roles y calidad de servicio fueron las percepciones más altas. Sin embargo los factores de higiene sueldos y salarios y administración de los recursos humanos fueron percibidos con los índices más bajos.

Zueck y Arikado (2009), en su estudio de clima organizacional en una institución de educación superior del contexto Chihuahua, México, con la participación de 72 docentes, mediante la aplicación de una encuesta para valorar la percepción de 12 variables. Encontraron que están muy de acuerdo con el indicador de objetivos en la mayoría de los grupos; los profesores de reciente ingreso reportaron una percepción alta en cuanto a roles. Sin embargo, los valores más bajos se ubican en factores higiénicos, sueldo y salarios (excepto con los grupos de más antigüedad); la variable de administración de recursos humanos también fue estimada en rangos medios en los grupos que tienen 6-10 y 11-20 años de antigüedad; otro dato relevante en este análisis fue el factor comunicación que en los grupos con más antigüedad lo calificaron en rango apenas aceptable.

Zueck y Hernández (2009), en un estudio de CO realizado en una institución de educación superior en el contexto Chihuahua, México, donde participó una población de 200 estudiantes. Mediante la aplicación de una encuesta tipo Likert organizada en la valoración de 12 variables de clima organizacional, la encuesta que se aplicó demostró un índice de alta

consistencia interna con una Alpha de Cronbach .928. La población en general, registro los niveles más altos en objetivos y en motivación, y los valores más bajos en los indicadores de liderazgo e identidad. No se encontraron diferencias por género en ninguno de los factores de CO. Los estudiantes de licenciatura estiman alto los indicadores de motivación y objetivos sin embargo califican en términos medios identidad, trabajo en equipo y liderazgo. Los estudiantes de maestría coinciden con los mismos indicadores en rangos altos, pero califican más bajo los indicadores de comunicación e higiene

Los resultados indicaron que los estudiantes están motivados por sus estudios. Sin embargo, los alumnos califican en rangos de satisfacción moderadamente baja su identificación con la institución, en término de preocupación por el futuro de la facultad.

Zueck y Hernández (2012), se desarrolló un estudio centrando su interés en la medición de clima organizacional (CO) de una mediana empresa del sector productivo del contexto Chihuahua, México. Para tal efecto, con un universo de 91 trabajadores se aplicó una escala tipo Likert, organizando su contenido en 60 ítems para estimar la percepción de doce variables: Objetivos, roles, identidad, trabajo en equipo y colaboración, liderazgo, factores higiénicos, sueldos y salarios, motivación, administración de recursos humanos, comunicación, calidad, resultados y calidad del servicio. Se encontró percepciones de satisfacción altas en los indicadores de objetivos, comunicación, claridad en lo que se espera de su puesto, procesos de selección y programas de

capacitación. El personal refiere interés por la mejora continua de su desempeño laboral, haciendo trabajo en equipo resuelven problemas para lograr la satisfacción de sus clientes, de los que sienten que reconocen su desempeño. Perciben su lugar de trabajo confortable y cómodo y si tienen la mayoría seguridad de conservar su trabajo.

Sin embargo en el estudio se identificaron índices de satisfacción bajos respecto a sus prestaciones, consideran que no se cubren todas las que debería; la actividad de liderazgo frecuentemente se ve afectada en la toma de decisiones de los mandos gerenciales medios; percibiendo también incongruencia entre lo que piden y hacen los jefes. Asimismo se identificó la necesidad de fortalecer identidad del personal con la empresa. Los resultados del estudio se publicaron al interior de la empresa, dejando como propuesta un programa de desarrollo organizacional con metas a corto y mediano plazo.

Zueck y Gutiérrez (2013), en su estudio de CO en una institución de salud en el sector público del contexto Chihuahua, México, a 41 empleados se aplicó una escala tipo Likert, organizando su contenido en 60 ítems para estimar la percepción del personal en doce variables: Objetivos, roles, identidad, trabajo en equipo y colaboración, liderazgo, factores higiénicos, sueldos y salarios, motivación, administración de recursos humanos, comunicación, calidad, resultados y calidad del servicio. Se encontró percepciones de satisfacción en el factor de identidad registrando puntajes de alta satisfacción en su identificación con sus valores y orgullo por pertenecer a la institución; perciben que los

objetivos están definidos y que su trabajo contribuye para su logro. Satisfechos de cómo se desarrolla el trabajo en equipo, cuentan con colaboración entre compañeros y la comunicación entre ellos; llama la atención a la alta satisfacción que perciben en relación a el sueldo que perciben, sus prestaciones, trabajan en lugares confortables y cómodos y tiene seguridad de conservar su trabajo. Se atiende a programas de capacitación, las estrategias para la comunicación formal son adecuadas. Refieren que tienen muy claro su compromiso con los usuarios, que perciben que ellos están contentos con la calidad de los cursos que ofertan, y que así lo perciben también con los derechohabientes, refieren que cuando se identifican problemas estos son atendidos eficientemente.

Sin embargo se identificaron áreas de oportunidad (debilidades) en diversos factores de CO, perciben que los objetivos no son flexibles; refieren no sentir el reconocimiento por parte de los jefes al momento de realizar un buen resultado, que no se reconoce los buenos desempeños. Perciben asimismo que las decisiones no se toman en tiempo y hay poca congruencia entre lo que se pide y se realiza. Índices altos de insatisfacción respecto a la selección de líderes y del procedimiento de inducción al puesto. Perciben que la comunicación informal afecta a las actividades laborales.

1.3 Planteamiento del problema

Las instituciones de educación superior, en el marco de referencia de lineamientos de organismos evaluadores, acreditadores, así como programas de

fortalecimiento para la educación superior consideran como uno de sus indicadores de calidad educativa el rubro de clima organizacional, de aquí la importancia que guarda el considerar los factores de moral en el trabajo (CO) en el desarrollo y operacionalización de los procesos educativos.

Sin embargo es conocido el referente de que no todas las instituciones/empresas por un lado le dan importancia a los estudios de CO, y por otro lado otras organizaciones consideran estos estudios con cierto riesgo el permitir a los trabajadores que expresen sus percepciones sobre diferentes aspectos directamente relacionados con su satisfacción en el trabajo, con su calidad de vida, con su salud. Parece ser que líderes y o administradores frecuentemente dan por hecho que los factores que intervienen y le dan sentido al ambiente organizacional, se dan por si solos y que no es importante desgastar esfuerzos en identificar que tan satisfechos y orgullosos están los trabajadores de pertenecer a la organización; frecuentemente se observa que se le da prioridad a otros aspectos como los políticos, los económicos, a la productividad. En esta lógica nos atrevemos a pensar que las organizaciones que tienen la apertura y el interés de mantener monitoreado el CO, pero lo más importante desarrollar programas y tomar decisiones considerando los resultados de los estudios de CO, estaríamos halando de organizaciones de calidad.

La Facultad de Ciencias del Deporte, ha mostrado la apertura de llevar a cabo estudios de CO, siendo el último estudio en el 2008, el cual se aplicó a grupos de alumnos de licenciatura y posgrado, al personal administrativo

(operativo) y para el caso que nos ocupa al grupo de docentes. Situación que nos ha permitido discutir en la presente investigación con los resultados referidos en 2008. En este contexto se hacen las siguientes preguntas de investigación:

Preguntas de Investigación

¿Cuál es la percepción actual del clima organizacional en un grupo de profesores que se desempeñan en una institución de educación superior?

¿Hay diferencias en la percepción de clima organizacional según género, antigüedad del docente y su tipo de contratación?

1.4 Justificación

En este apartado del estudio y de acuerdo con la información referida, se plantea para la justificación de la problemática que se aborda, algunos posicionamientos teóricos que den sustento a la presente investigación. Desde esta lógica el clima organizacional se constituye cada vez más en un factor que refleja las facilidades o dificultades que encuentra el trabajador para aumentar o disminuir su productividad o para encontrar su punto de equilibrio. Por lo tanto evaluando el clima laboral, lo que se está haciendo es determinar qué tipo de dificultades existen en una organización a nivel de recursos humanos y organizacionales internos o externos, que actúan facilitando o dificultando los

procesos que conducirán a la productividad de los trabajadores y de todo el sistema organizacional.

Los estudios de clima se convierten entonces en una de las herramientas más completas y poderosas que nos permiten evaluar y medir como están actuando ciertos factores de ingreso o insumos sobre el clima, actuando este como un factor mediador por estar ubicado en el centro, entre el insumo y el producto resultante, específicamente la percepción del trabajador va a permitir el factor o efecto resultante. El concepto de clima laboral es por lo tanto muy complejo, sensible y dinámico a la vez, complejo porque abarca una variedad de componentes; sensible porque cualquiera de ellos puede afectarlo y dinámico porque estudiando la situación de sus componentes podemos mejorarlos aplicando las medidas correctivas que resulten necesarias. El presente planteamiento se identifica con la postura de que el Clima Organizacional es un objeto de estudio complejo, pero al mismo tiempo desafiante e importante. Desde el momento en que la actividad organizacional supone la interacción de personas, cada una de ellas, con sus valores, emociones, necesidades, conocimientos y experiencias previas, necesariamente se genera una atmósfera que se ha llamado clima.

Esta situación contribuye a que los estudios de clima organizacional se tornen cada vez más relevantes y necesarios; ante este panorama, surgen las preguntas que se plantean los metodólogos cada vez que quieren probar la viabilidad de cualquier estudio investigativo: el qué de la investigación

(problema); el cómo de la investigación (metodología) y él para que (objetivos, importancia, beneficios) de la investigación.

¿Qué y cómo investigar sobre clima organizacional? Posibles problemas de investigación en los estudios de clima, el análisis precedente conduce a la apertura de una amplia gama de posibilidades de estudio sobre el clima organizacional; de tal manera que para aprovecharlas mejor se hace necesario efectuar una clasificación que permita a la vez elegir y ubicar el estudio a realizar.

¿Para qué investigar sobre clima organizacional? o lo que es los mismo ¿qué objetivos tienen los estudios sobre clima organizacional? Goncalves (1997), cita que un estudio de CO proporciona retroinformación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen. La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el CO influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional entre otros.

En síntesis, estos estudios nos permiten efectuar intervenciones certeras: a nivel de diseño o rediseño de estructuras organizacionales; planificación

estratégica; cambios en el entorno organizacional interno; gestión de programas motivacionales; gestión de desempeño; mejora de sistemas de comunicación interna y externa; mejora de procesos productivos; mejora en los sistemas de retribuciones, entre otros. En el recurso humano se encuentra el capital empresarial más valioso ya que es el que posee y desarrolla el know how organizacional.

De todos los enfoques sobre el concepto de CO, el que ha demostrado mayor utilidad es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral (Goncalves, 1997). La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de 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. Sin embargo, estas percepciones dependen de buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa; de aquí que, el CO refleja la interacción entre características personales y organizacionales. Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros, este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos que inciden en la organización, y por ende, en el clima.

Aplicar estudios de clima organizacional se justifican en el hecho de que los trabajadores son pieza clave para lograr el desarrollo y el cambio dentro de

las organizaciones. Las personas pasan la mayor parte de su tiempo en las organizaciones y de esta interacción depende que su paso por ellas sea satisfactoria y estimulante, como también puede ser insatisfactoria y desagradable, de tal manera que la relación organización-trabajador conforma un sistema integrado y cualquier cambio que suceda en uno de ellos afectará inevitablemente al otro. Existen muchas evidencias de que los trabajadores insatisfechos faltan a trabajar con más frecuencia y suelen renunciar más, es más probable que los empleados satisfechos sean ciudadanos satisfechos, estas personas adoptarán una actitud más positiva ante la vida en general y representarán para la sociedad personas más sanas, en términos psicológicos.

El estudio fundamenta su desarrollo en la perspectiva de que el clima organizacional refleja las facilidades o dificultades que encuentra un trabajador para aumentar o disminuir su productividad o para encontrar su punto de equilibrio. Es por ello que cuando se evalúa el clima lo que se hace es determinar, mediante la percepción de los trabajadores cuáles son los aciertos o las dificultades que existen en una organización y la influencia que estas ejercen en las estructuras organizativas y en los factores internos o externos del proceso de trabajo. Así, en esta dinámica, es posible identificar factores facilitadores o abrumadores en el logro de la calidad de los objetivos de las instituciones.

1.5 Objetivo general

Obtener los índices de satisfacción de clima organizacional en docentes que laboran en la FCCF/UACH y lograr identificar si hay diferencias por género, tipo de contratación y antigüedad del trabajador, mediante la aplicación de una encuesta tipo Likert; para así identificar factores que estén fortaleciendo u obstaculizando el ambiente laboral de la institución y ofrecer resultados que apoyen al desarrollo de acciones orientadas a la mejora continua de la calidad de vida de los trabajadores.

1.6 Objetivos específicos

1.- Aplicar una encuesta para medir 12 indicadores de clima organizacional, a un contexto de personal docente que labora en una institución de educación superior.

2.- Identificar si hay diferencias de género en la percepción de clima organizacional de los profesores.

3.- Identificar si en la percepción de clima organizacional, influye la antigüedad y tipo de contratación de los profesores.

4.- Dar a conocer los resultados del estudio a la comunidad universitaria y a los directivos de la institución.

C A P Í T U L O I I

M É T O D O

2.1 Sujetos

Para el presente estudio, de una población total de 142 sujetos se encuestaron a 86 profesores representando una muestra del 60 %. 32 mujeres y 54 hombres respectivamente. 28 profesores de tiempo completo, 4 de medio tiempo y 54 profesores de hora clase), que laboran en la FCCF/UACH en los diferentes programas que oferta (licenciatura y posgrado). Se refiere a la población de profesores registrada en noviembre 2013.

2.2 Diseño de investigación y variables de estudio

Se aplicó un diseño de análisis descriptivo de corte transversal en una población de docentes para examinar la diferencia entre indicadores. El procedimiento consistió en ubicar los indicadores en la población de estudio. La representación gráfica del diseño se muestra en la Tabla 2.1, así como las leyendas de cada símbolo.

Tabla 2.1. *Diseño transaccional descriptivo.*

Clima Organizacional Docentes FEFCD/UACH Diseño descriptivo
$G_1\ X_1\ O_1$
$G_1\ X_2\ O_2$
$G_1\ X_3\ O_3$
G_1.- 86-Docentes de la FCCF/UACH
X_1 .-Índice de CO en docentes según contratación
X_2.- Índice de CO en docentes según género
X_3.- Índice de CO en docentes según antigüedad
O_1 .- Resultados de CO en docentes según contratación
O_2 .-Resultados de CO en docentes según género
O_3.-Resultados de CO en docentes según antigüedad

G.- Grupo de profesores.
X.- Índices de medida según factores/indicadores de la encuesta de CO
O.- Resultados de la valoración de variables.

Variables de estudio

La definición conceptual de variables permite describir la percepción, capacidad, valores y el tipo de utilización a la que se refiere determinada variable, sin embargo la definición conceptual se deberá complementar con la operación de tal variable.

Así pues, las variables definidas se elaboraron a partir del planteamiento del problema, la pregunta de investigación que inspiró el estudio, tomando en consideración los grupos que se analizaron además de los instrumentos que se utilizaron.

Variables predictivas

Personal docente: personal docente, que labora en la Facultad de Ciencias de la Cultura Física.

Variables de resultados

Los doce indicadores de la columna de la izquierda se presentan en una encuesta tipo Likert, se organizaron en una valoración de escala de cuatro dimensiones que va desde el mayor grado de satisfacción del empleado, hasta disminución gradual según su percepción hacia el clima organizacional.

Objetivos.- Indicador de CO que estima el seguimiento de objetivos, su grado de alcance por el trabajador, considera la flexibilidad y apertura para la

modificación de objetivos, así como su relación con los propósitos de la institución. Son los logros que se pretenden alcanzar con la ejecución de una acción; se derivan de las metas de la empresa.

Roles.- Indicador de CO, que indica la información de trabajador respecto a su responsabilidad en cuanto a funciones y actividades del puesto que desempeña. Comprende también si cuenta con las herramientas necesarias que deriva la actividad del puesto; estima la percepción del trabajador respecto a su potencial para el desempeño del puesto.

Identidad.- Indicador de CO que valora la identificación del empleado con la institución; su preocupación y orgullo de pertenencia a la misma, así como por el futuro de la organización.

Trabajo en equipo y colaboración.- Indicador de CO que estima la capacidad y apertura del trabajador para integrarse a equipos efectivos, considerando factores de comunicación, colaboración entre compañeros y en la organización en general

Liderazgo.- Indicador de CO que estima las formas y condiciones en que se ejerce la actividad de dirección, toma de decisiones, apertura y relación entre jefe y seguidores. Considera reconocimiento del desempeño del trabajador.

Factores higiénicos, sueldos y salarios.- Indicadores de CO que estiman las condiciones de remuneración, programas de prestaciones en el

marco de la equidad. Además valora condiciones ergonómicas en el trabajo y sentimiento de seguridad en la conservación del trabajo.

Motivación.- Indicador de CO que valora la motivación del trabajador para realizar su trabajo, su identificación con el logro de objetivos personales así como el reconocimiento a su trabajo. Además valora la percepción del empleado con respecto a oportunidades para su superación y aspectos relacionados con un trato digno y respetuoso.

Administración de recursos humanos.- Indicador de CO que mide la percepción del trabajador en cuanto a su actualización y capacitación así como seguimiento a programas de evaluación de desempeño también estima estrategias institucionales de inducción al puesto y selección de personal.

Comunicación.- Indicador de CO que estima las formas y estrategias de comunicación formal o informal; su impacto en toma de decisiones. También estima la función de comunicación en el marco de relaciones interpersonales de los empleados.

Resultados.- Indicador de CO que valora el grado de percepción del trabajador respecto a los resultados que se esperan de su desempeño así como el respeto y reconocimiento hacia el mismo.

Calidad.- Indicador de CO que mide la percepción del trabajador en cuanto a la calidad de su desempeño, su esfuerzo por la eficiencia y eficacia en

lo que realiza considera también la percepción respecto a supervisión y asesoría que recibe, además de la información que tiene el empleado respecto a las necesidades de sus clientes.

Calidad en el servicio.- Indicador de CO que estima la percepción del trabajador respecto a su actitud de colaboración mutua entre él y la organización. Las formas del empleado para tomar decisiones en situaciones bajo presión así como la apertura para escuchar atender sugerencias y quejas con soluciones efectivas en el trabajo de equipo.

Variables demográfica y co-variable

Género: Diferencia perceptiva entre hombres y mujeres.

Co-variables

Contratación: Tipo de nombramiento según asignación contractual: Tiempo completo (PTC) Medio tiempo (PMT) Hora clase (HC).

Antigüedad: Tiempo laborando en la institución, dividida en categorías: 0-1 año; 2-5 años; 6-10 años; 11-20 años y 21 y más.

2.3 Herramientas/Instrumentos

Se aplicó una encuesta diseñada por Zueck (2009) tipo Likert con 60 ítems, cuyo contenido conserva la valoración de 12 indicadores ya citadas que se identifican como variables de resultados del estudio. Para el diseño del

instrumento se consultaron encuestas, como marco de referencia para la elaboración de un instrumento dirigido particularmente a una población de profesores en educación superior.

En la encuesta aparecen varios apartados: instrucciones para contestar la encuesta; opciones para indicar la antigüedad, tipo de contratación, y género. Su contenido mantiene una organización estratégica, de tal manera que aparecen los ítems cuyo valor en su conjunto expresan los índices de CO según la percepción de los sujetos. Los reactivos aparecen no como pregunta, sino como expresiones en primera persona. El encuestado tiene cuatro opciones para seleccionar su respuesta (totalmente en desacuerdo, en desacuerdo, de acuerdo, totalmente de acuerdo) opciones que aumentan gradualmente según la percepción de CO, que va desde insatisfacción a satisfacción del encuestado (anexo 1).

2.4 Procedimiento

Para la aplicación de la encuesta de CO se llevó a cabo la petición formal a las autoridades de la Facultad de Ciencias de la Cultura Física. Una vez que se obtuvo la aprobación se procedió a su aplicación

La aplicación de la encuesta fue a papel y lápiz; se realizó con la participación voluntaria de los profesores, aprovechando reuniones en trabajos de academia. Se llevó a cabo una explicación previa en cuanto a: los propósitos

del estudio, lo que se esperaba del participante y con respecto a las indicaciones para contestarla. A continuación se presenta la encuesta antes descrita.

2.5. Análisis estadístico

Se analizaron los datos utilizando el paquete estadístico SPSS versión 15, que permitió realizar presentación de datos descriptivos, ANOVAs, comparación de medias entre factores / variables. La encuesta responde a una Alpha de Cronbach con un índice de alta consistencia interna .923.

C A P Í T U L O I I I

R E S U L T A D O S

La presentación de resultados se hace atendiendo a los objetivos previamente planteados. Las dimensiones de los resultados están relacionadas con los valores de la encuesta de CO. En el sentido de que las opciones de respuesta de los participantes fueron de 0-1 muy en desacuerdo, 1-2 en desacuerdo, 2-3 de acuerdo y 3-4 muy de acuerdo respectivamente. Se presentan datos descriptivos generales, comparaciones por contextos y comparaciones por género con su interpretación.

3.1.- Datos descriptivos y Prueba Scheffé

Tabla 3.1.- *Descriptivos de la población total, según género.*

Género	Frecuencia	Porcentaje
masculino	54	63
femenino	32	37
Total	86	100

Tabla 3.2.- *Descriptivos de la población total, según antigüedad*

Antigüedad	Frecuencia	Porcentaje
de 0 a 1	17	20
de 2 a 5	21	24
6 a 10	23	27
6 a 20	8	9
21 y mas	17	20
Total	86	100

Tabla 3.3.- *Descriptivos de la población total, según puesto laboral*

Tipo de Contratación	Frecuencia	Porcentaje
PTC	28	26
PMT	4	5
PH CLASE	54	63
Total	86	100

La prueba Scheffé según contratación mostró los indicadores de: liderazgo, higiénicos, recursos humanos, resultados y calidad en el servicio con diferencias significativas, reportando las medias más altas en los maestros de tiempo completos (Tabla 3.4). La prueba Sheffé no encontró diferencias significativas por género entre indicadores de CO.

Tabla 3.4.- Prueba Scheffé entre indicadores de CO, por tipos de contratación según maestros universitarios.

Variable Dependiente	(I) contratación	(J) contratación	Diferencia de medias (I-J)	Error Std.	Sig.
liderazgo	PTC	PMT	4.40909(*)	1.69146	.03
	PMT	PH CLASE	-4.35185(*)	1.61252	.03
Higiénicos	PTC	PH CLASE	-2.79461(*)	.72179	.00
Recursos Humanos	PMT	PH CLASE	-4.20370(*)	1.67054	.04
Resultados	PTC	PMT	3.70455(*)	1.35448	.02
Calidad en el Servicio	PTC	PMT	-3.15909(*)	1.20742	.03

Significante al nivel 0,05.

La prueba Scheffé según antigüedad mostró el indicador de factores higiénicos, sueldos y salarios con diferencias significativas, entre las categorías de 2-5 años y de 25 y más (Tabla 3.5).

Tabla 3.5.- *Prueba Scheffé entre indicadores de CO, por categorías de antigüedad según maestros universitarios.*

Variable Dependiente	(I) contratación	(J) contratación	Diferencia de medias (I-J)	Error Std.	Sig.
Higiénicos	2 a 5 años	21 y mas	-3.25770(*)	.94270	.024

3.2.- Medias generales de los factores de CO según sus indicadores

En el factor objetivos la media general reporta que están de acuerdo que cuando se piden objetivos se les da seguimiento a su realización, los indicadores de este factor en su mayoría los participantes tienen una muy buena percepción (Figura 3.1). En el factor roles, la media general reporta el índice más bajo en el indicador que refiere que tienen por escrito las funciones de su puesto (Figura 3.2).

El factor identidad refiere índices muy altos de satisfacción según la media en general: no han pensado en renunciar en el último año y so les ofrecieran una oportunidad en otra institución no se irían. Les interesa el futuro de la facultad y se sienten orgullosos de pertenecer a ella (Figura 3.3). El factor trabajo en equipo muestra altos índices de satisfacción en todos sus indicadores (Figura 3.4).

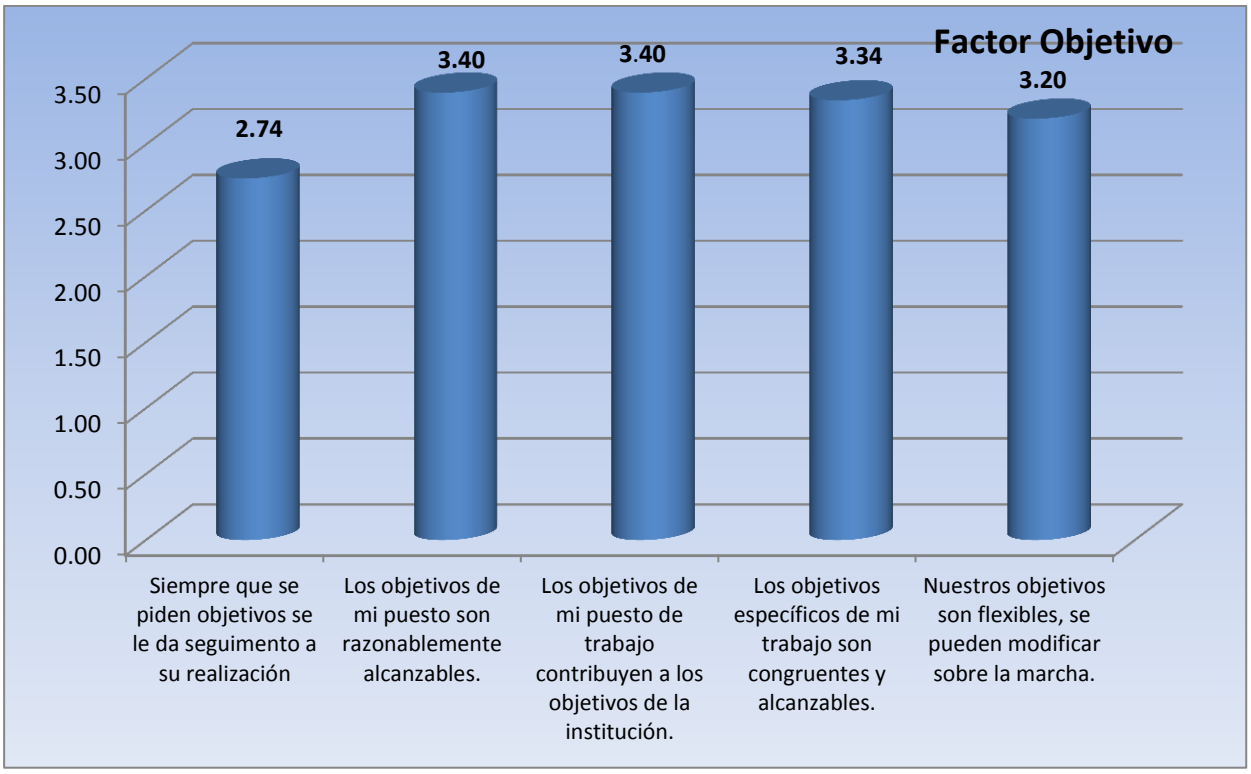

Figura 3.1.- *Media de Clima Organizacional según indicadores del factor objetivos en el grupo de docentes de la FCCF/UACH.*

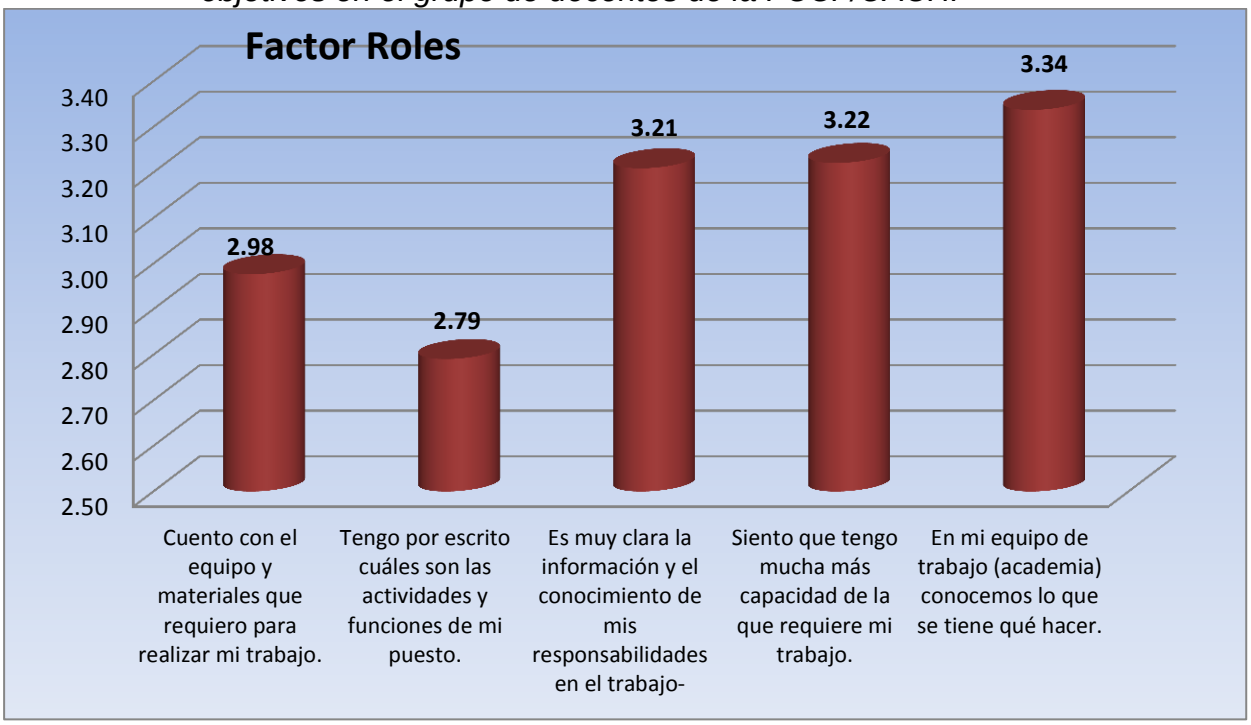

Figura 3.2.- *Media de Clima Organizacional según indicadores del factor roles en el grupo de docentes de la FCCF/UACH.*

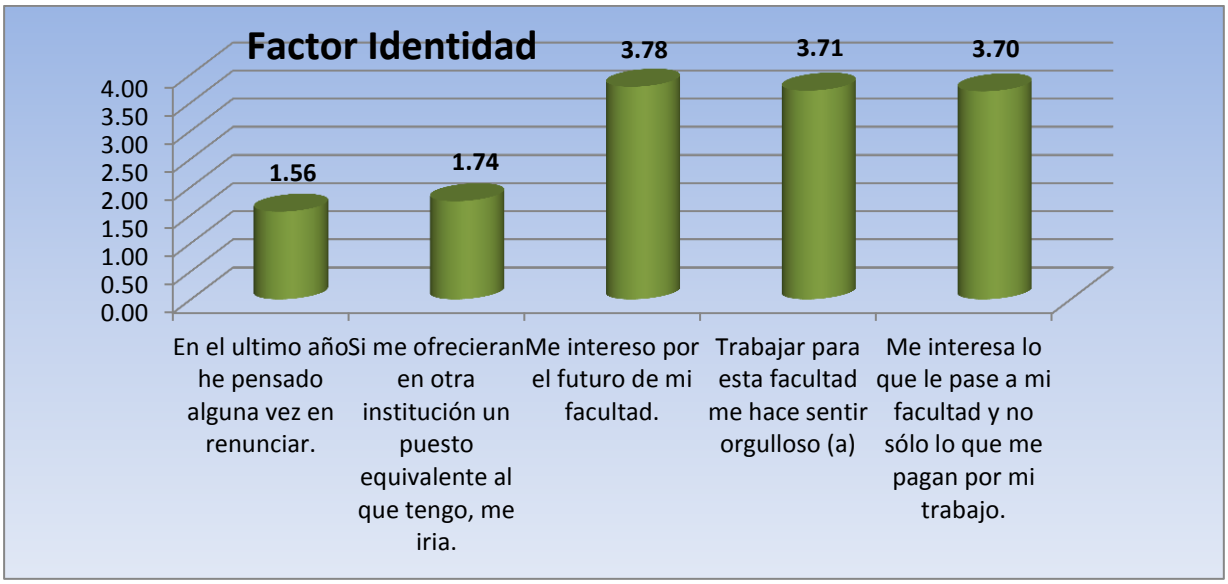

Figura 3.3.- *Media de Clima Organizacional según indicadores del factor identidad en el grupo de docentes de la FCCF/UACH.*

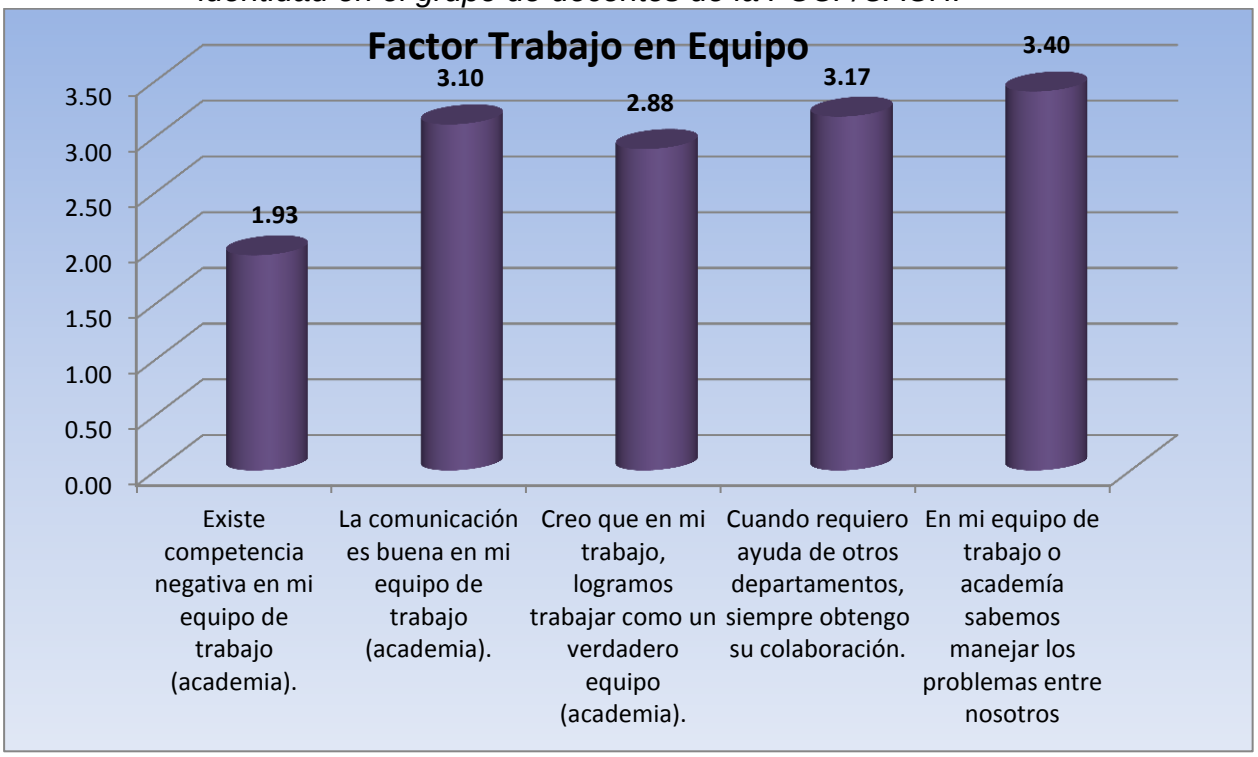

Figura 3.4.- *Media de Clima Organizacional según indicadores del factor trabajo en equipos en el grupo de docentes de la FCCF/UACH.*

El factor liderazgo, en su mayoría los indicadores muestran medias en índices apenas de acuerdo en cuanto a que exista una congruencia entre lo que

piden y hacen los jefes, en relación a lograr comunicares abiertamente con el jefe cuando no están de acuerdo con él, también apenas de acuerdo en obtener reconocimiento de los jefes cuando hacen las cosas bien (Figura 3.5). El factor de factores higiénicos, sueldos y salarios en su mayoría opino estar de acuerdo con los indicadores del factor (Figura 3.6).

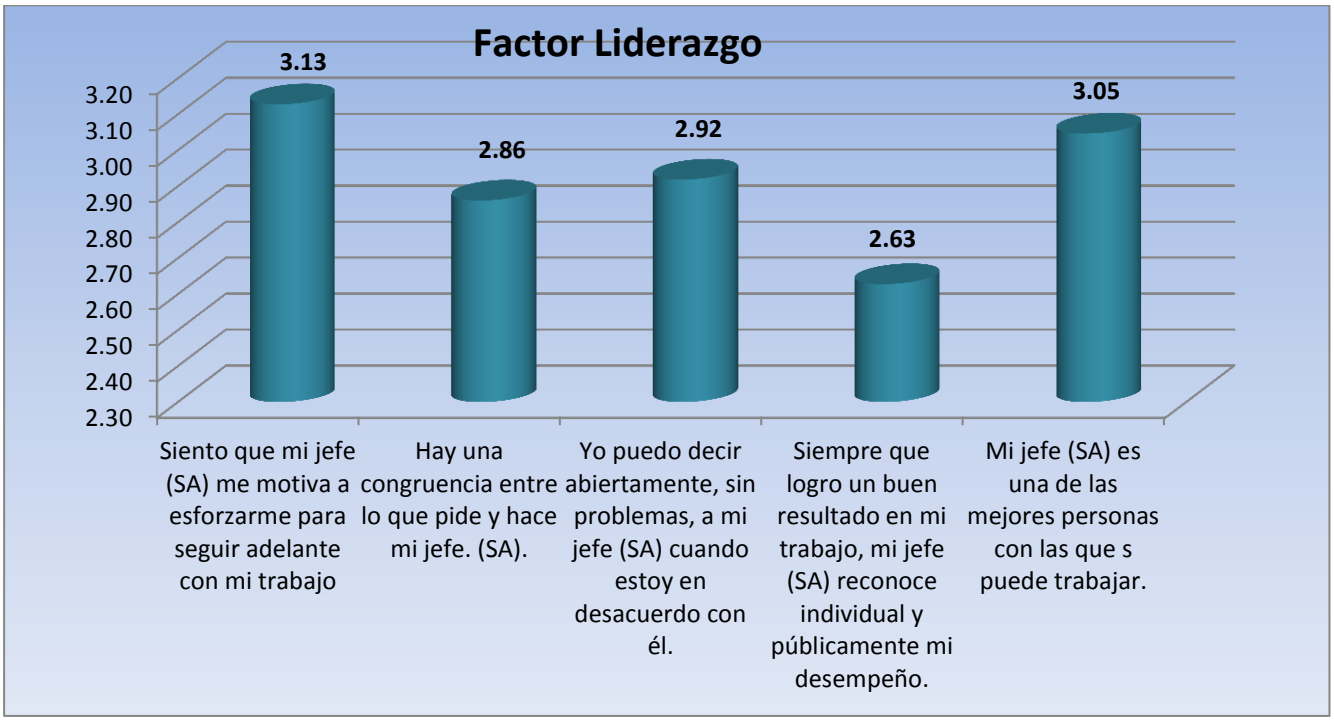

Figura 3.5.- *Media de Clima Organizacional según indicadores del factor liderazgo en el grupo de docentes de la FCCF/UACH.*

Figura 3.6.- *Media de Clima Organizacional según indicadores del factor factores higiénicos, sueldos y salarios en el grupo de docentes de la FCCF/UACH.*

En el factor motivación, los participantes opinaron estar de acuerdo en que se premia y reconoce los que hacen bien su trabajo, que hay buenas oportunidades para ascender y que si tienen algún problema pueden contar con sus compañeros. Con altos índices de satisfacción su percepción de que el trabajo que realizan les lleva a cumplir con sus objetivos personales y que en esta institución se les trata con dignidad y respeto (Figura 3.7).

En el factor recursos humanos, los participantes mostraron índices menos altos en cuanto al proceso de selección de nuevos profesores y proceso de inducción. Muestran altos índices de satisfacción en lo que se refiere a programas de actualización y capacitación y al seguimiento y evaluación de desempeño (Figura 3.8).

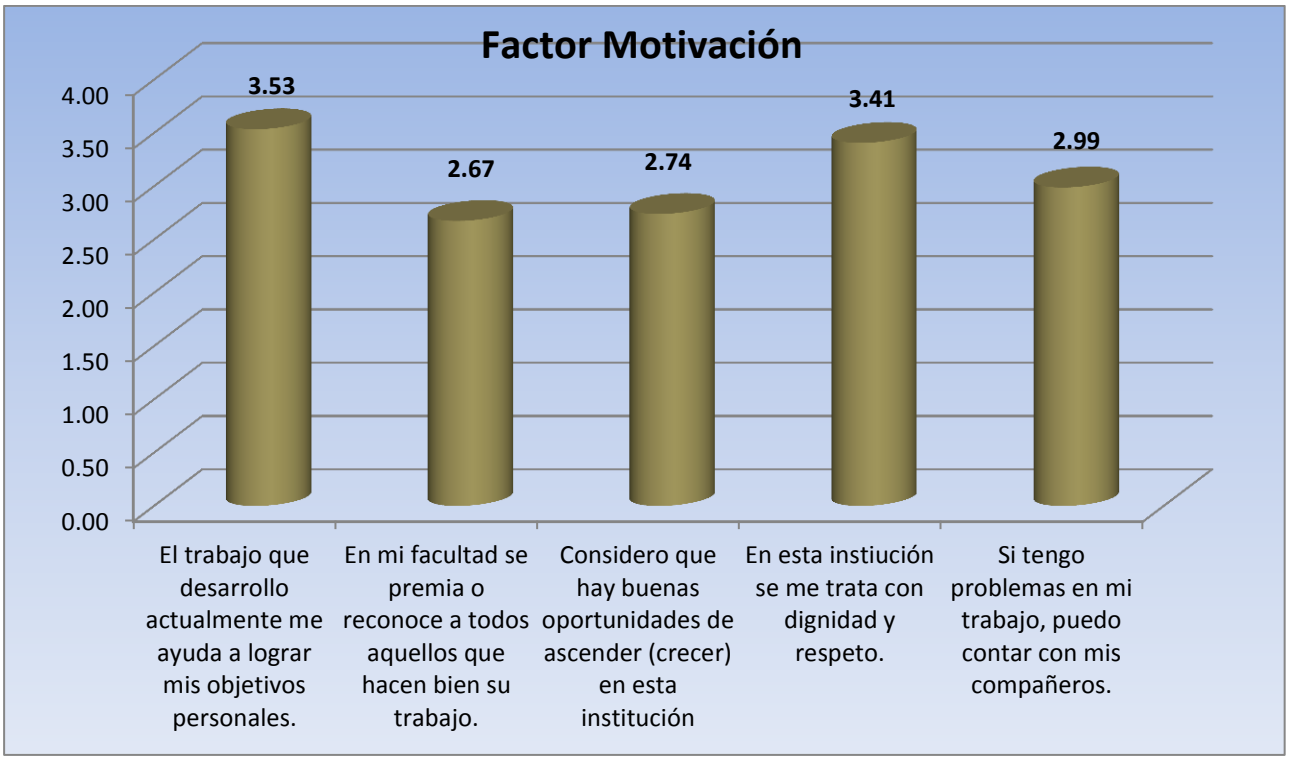

Figura 3.7.- *Media de Clima Organizacional según indicadores del factor motivación en el grupo de docentes de la FCCF/UACH.*

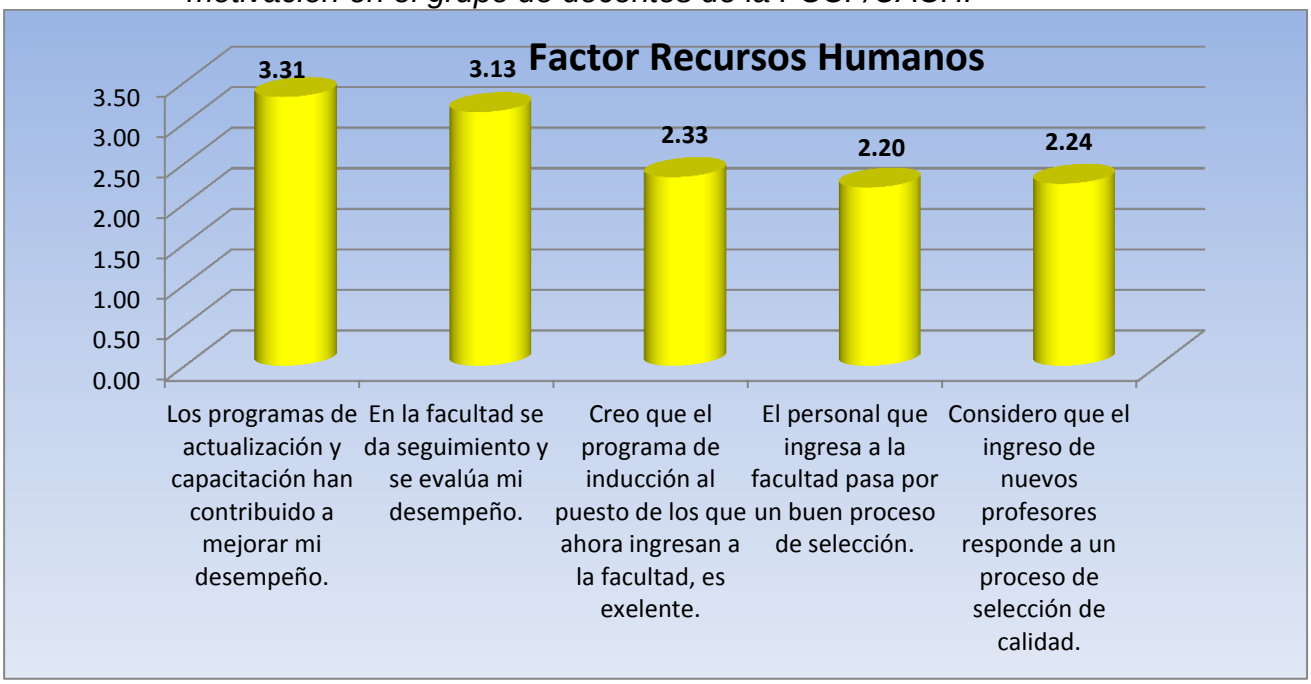

Figura 3.8.- *Media de Clima Organizacional según indicadores del factor recursos humanos en el grupo de docentes de la FCCF/UACH.*

En el factor comunicación, los participantes mostraron índices menos altos en cuanto estar comunicados oportunamente en lo que sucede en la faculta, la organización de reuniones informales. Con índices de satisfacción más altos en la comunicación con el jefe (Figura 3.9).

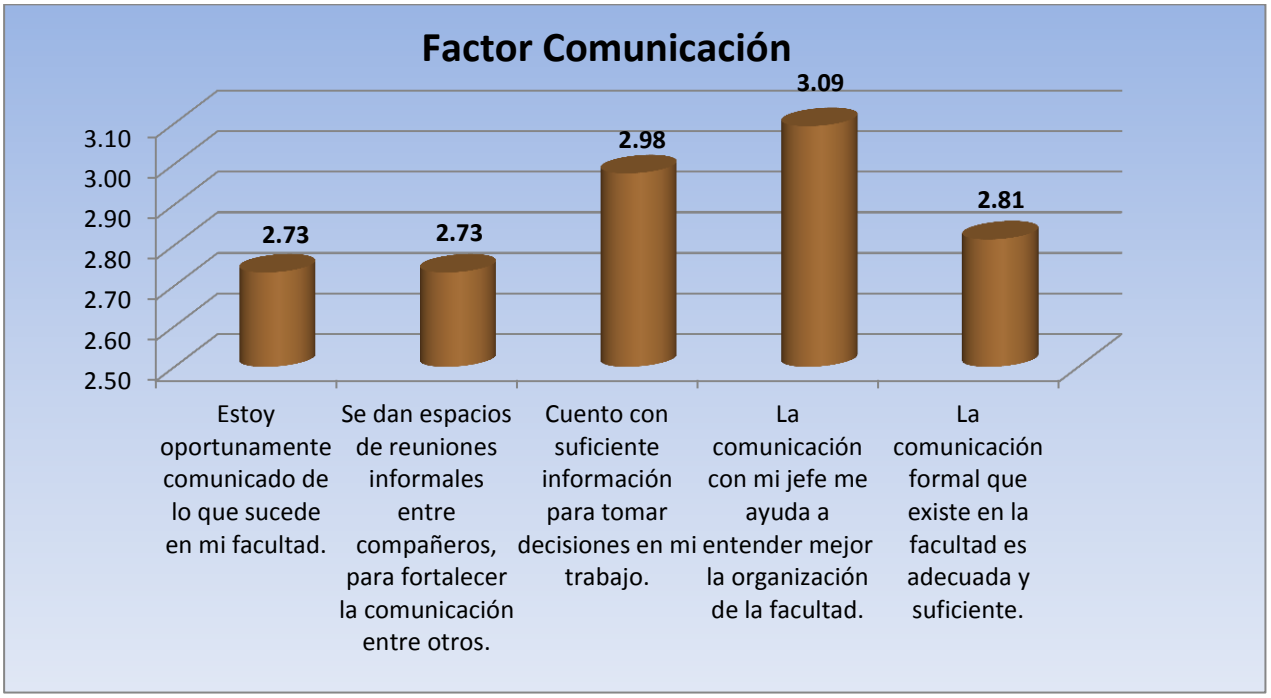

Figura 3.9.- *Media de Clima Organizacional según indicadores del factor comunicación en el grupo de docentes de la FCCF/UACH.*

En el factor de resultados, los participantes mostraron altos índices en la mayoría de los indicadores (Figura 3.10).En el factor calidad en los procesos, los participantes mostraron altos índices en la mayoría de los indicadores (Figura 3.11). En el factor calidad en los servicios, los participantes mostraron altos índices en la mayoría de los indicadores (Figura 3.12).

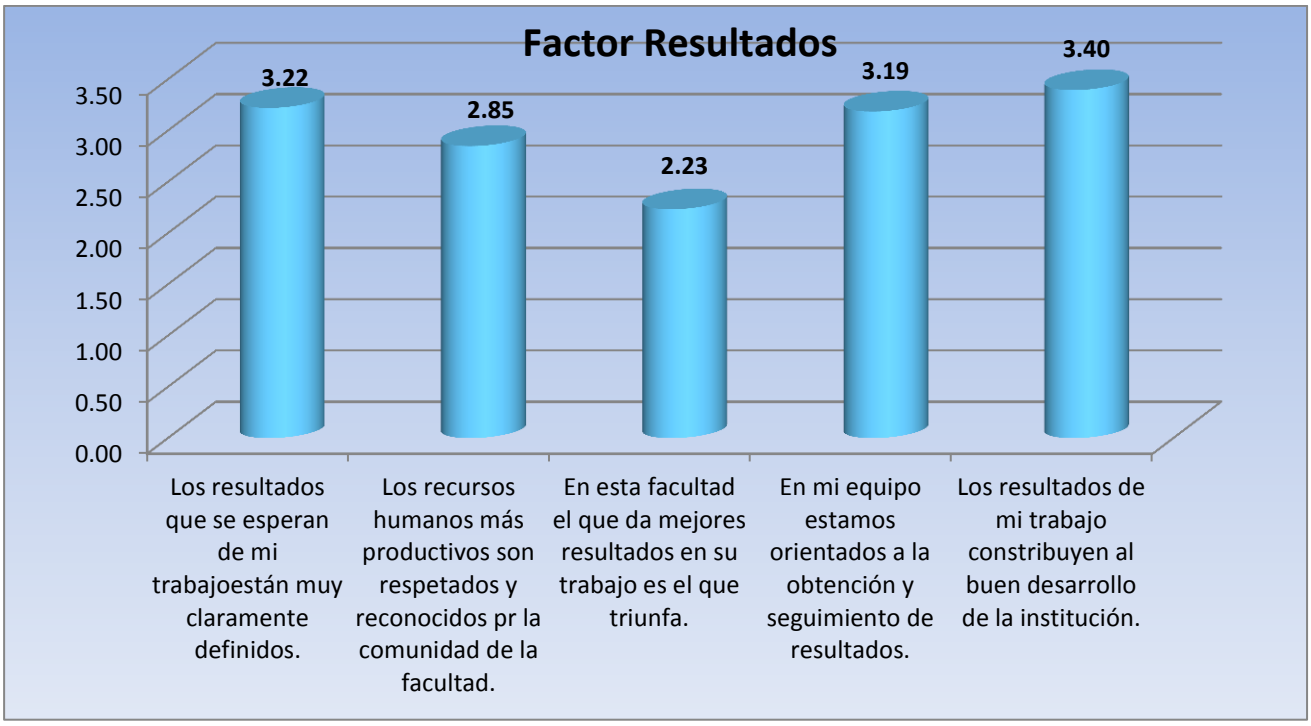

Figura 3.10.- *Media de Clima Organizacional según indicadores del factor resultados en el grupo de docentes de la FCCF/UACH.*

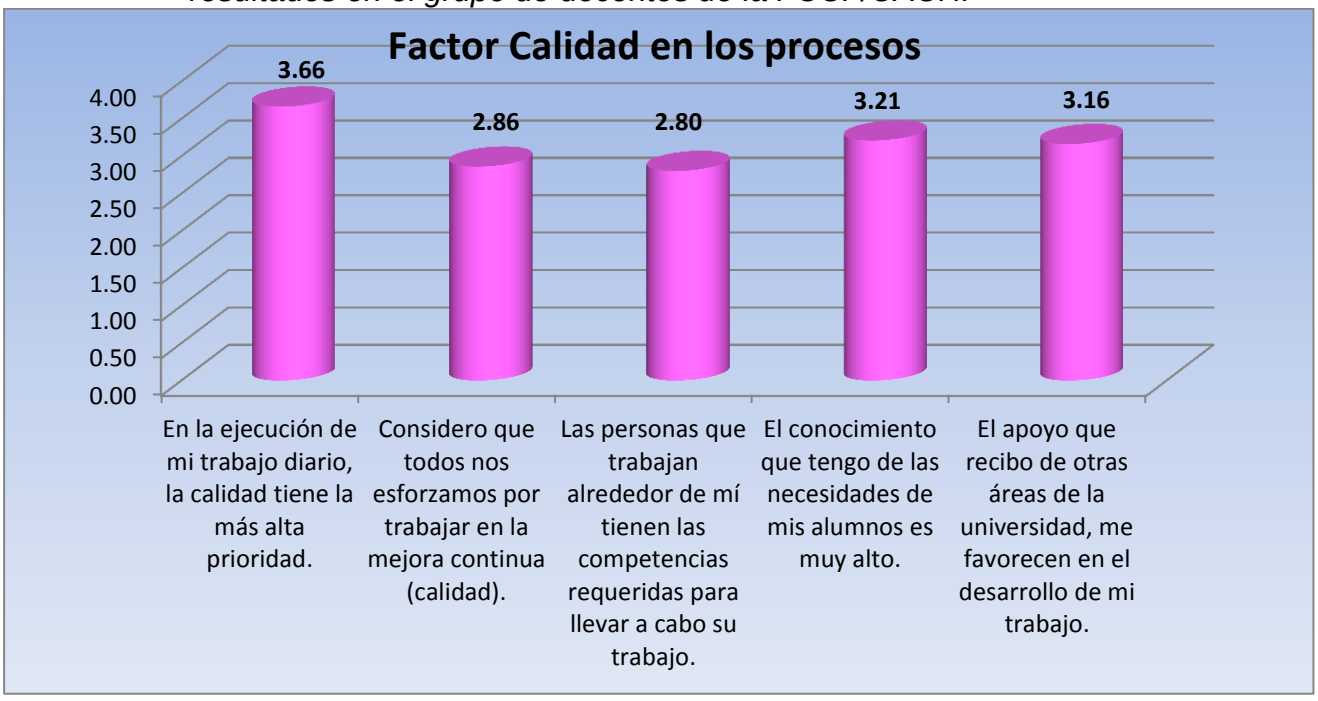

Figura 3.11.- *Media de Clima Organizacional según indicadores del factor calidad en el grupo de docentes de la FCCF/UACH.*

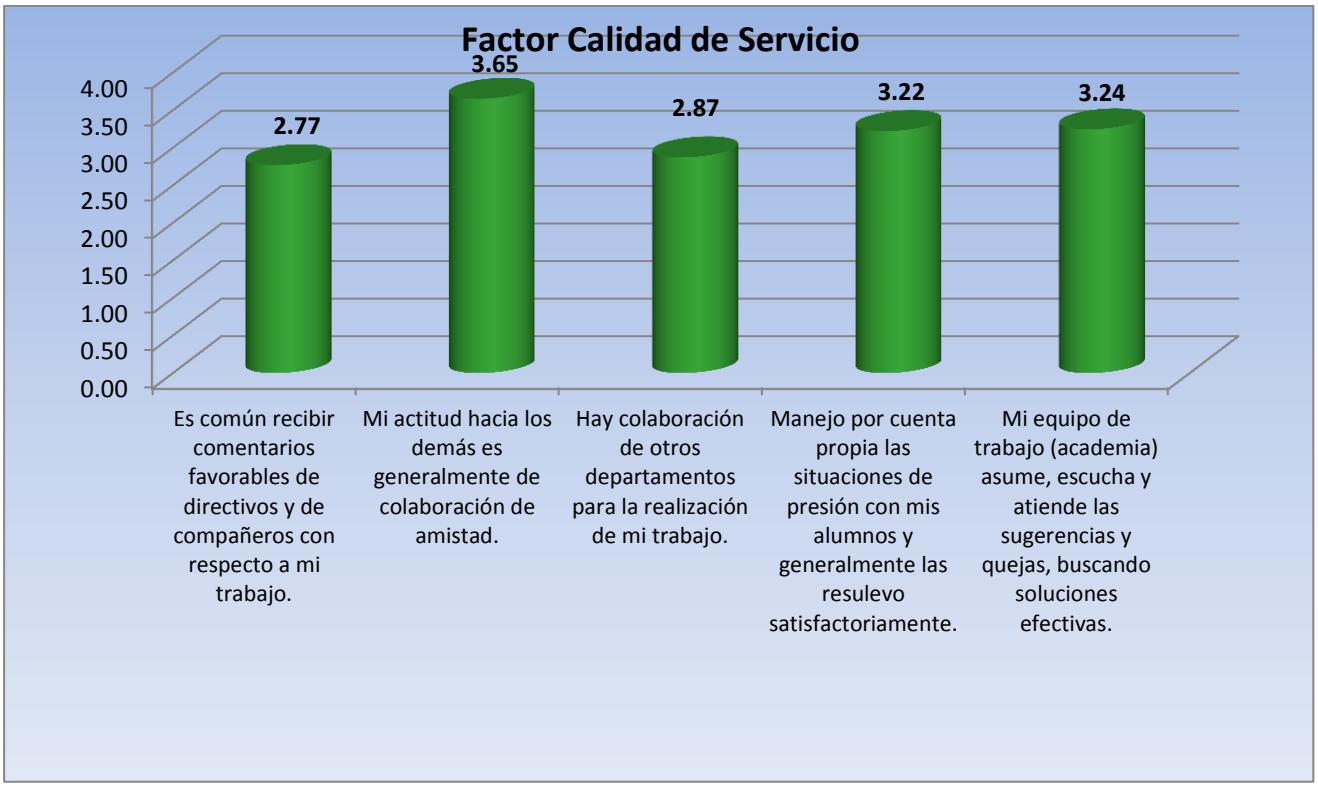

Figura 3.12.- *Media de Clima Organizacional según indicadores del factor calidad en el servicio en el grupo de docentes de la FCCF/UACH.*

3.3.- Medias de factores de CO según indicadores y comparación por género

Las medias del factor objetivos por género, muestra altos índices de satisfacción en la mayoría de sus indicadores (Figura 3.13). Asimismo las medias del factor por roles refieren grados altos de satisfacción en la mayoría de los indicadores (Figura 3.14). El factor identidad se representa según las respuestas de los participantes con índices altos de satisfacción por pertenecer a la institución (Figura 3.15).

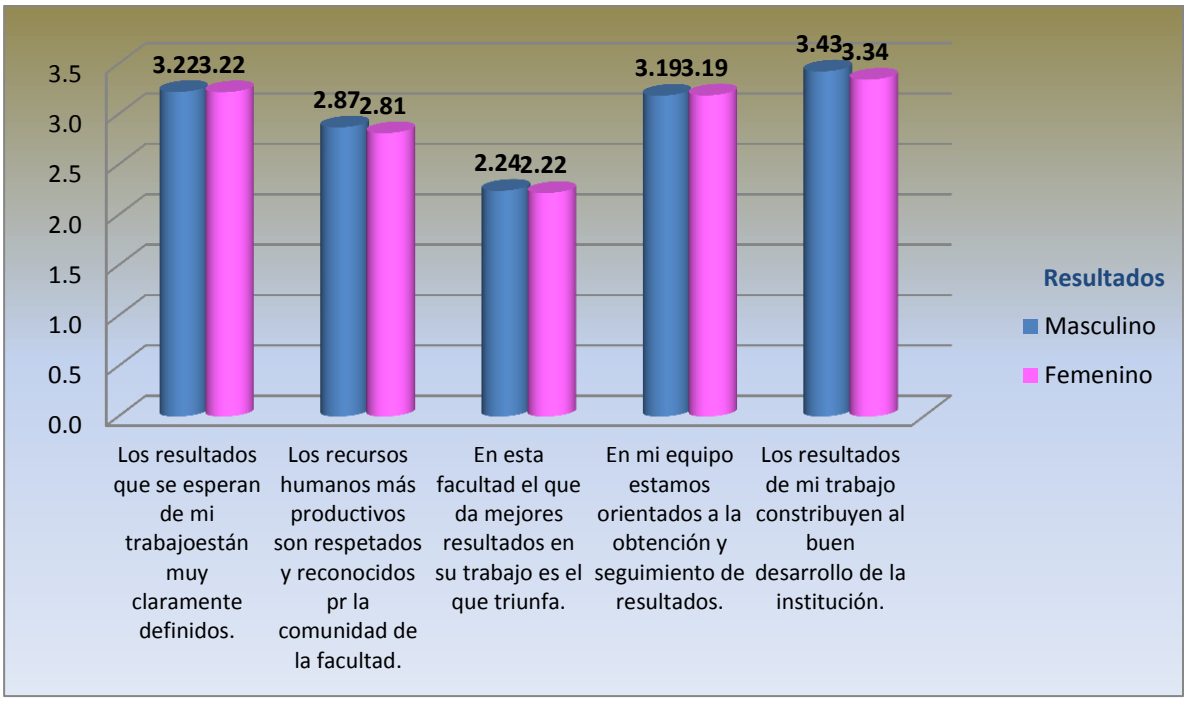

Figura 3.13.- *Media de CO según indicadores del factor objetivos y según género en el grupo de docentes de la FCCF/UACH.*

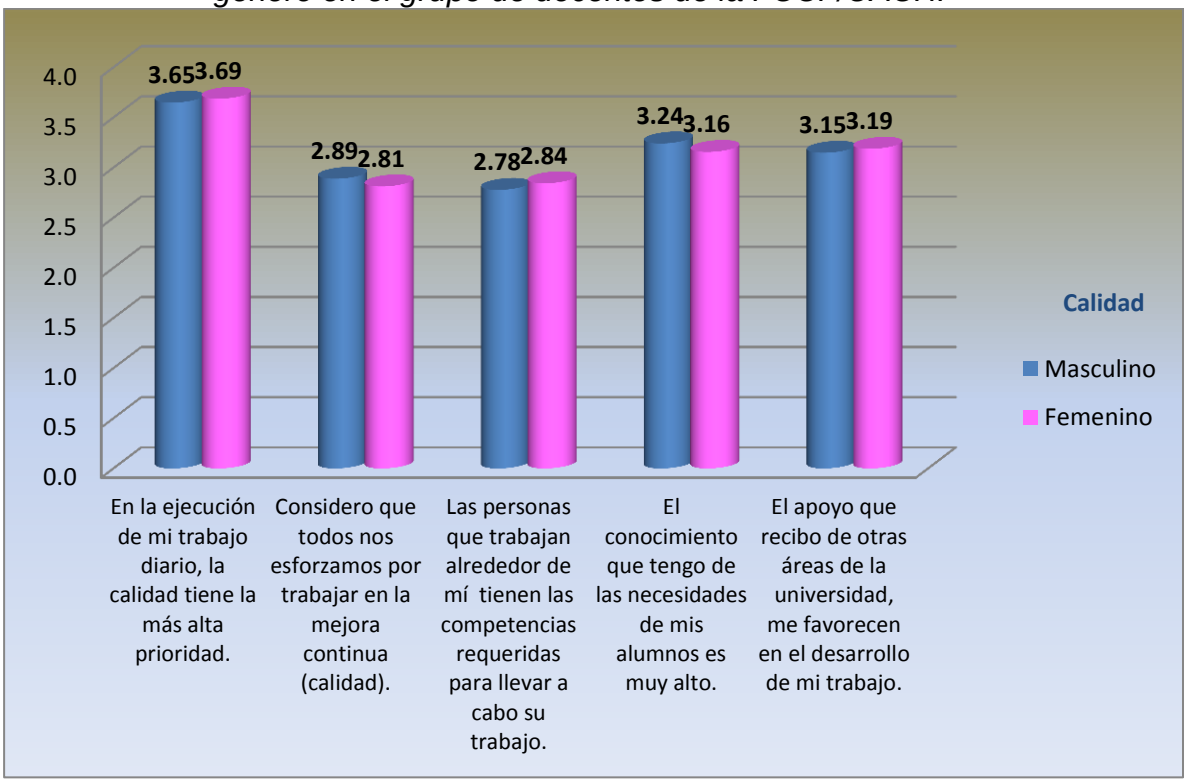

Figura 3.14.- *Media de CO según indicadores del factor roles y según género en el grupo de docentes de la FCCF/UACH.*

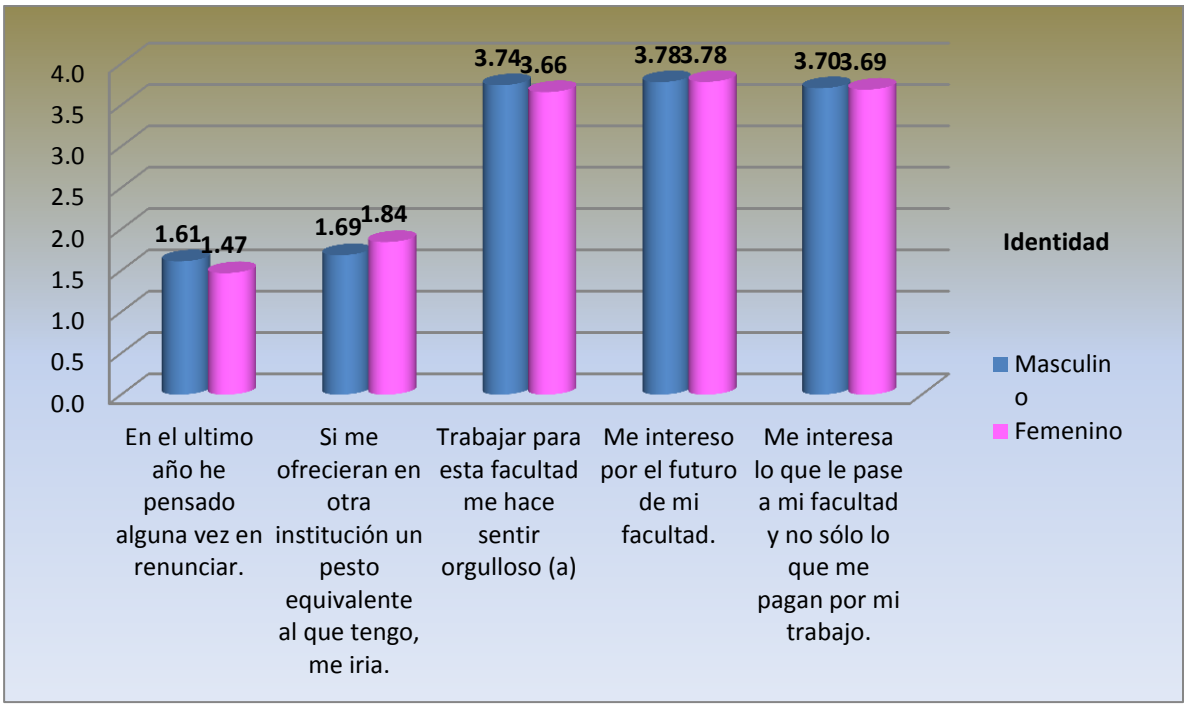

Figura 3.15.- *Media de CO según indicadores del factor identidad y según género en el grupo de docentes de la FCCF/UACH.*

En lo que se refiere al factor trabajo en equipo la percepción de los profesores se muestra con altos grados de satisfacción (Figura 3.16). Sin embargo el factor liderazgo aunque no hay diferencias significativas por género, se muestran tres indicadores que merecen la atención en el rubro de reconocimiento por parte del jefe, al trabajo que realizan sus seguidores (Figura 3.17). En lo que se refiere a factores higiénicos, sueldos y salarios la mayoría de los indicadores no muestran índices tan altos de satisfacción, sólo están muy de acuerdo en que existe confort y comodidad en sus espacios de trabajo (Figura 3.18). Asimismo el factor motivación ambos géneros están de acuerdo que su trabajo apoya al logro de sus objetivos y muy de acuerdo de que se les trata con dignidad y respeto (Figura 3.19).

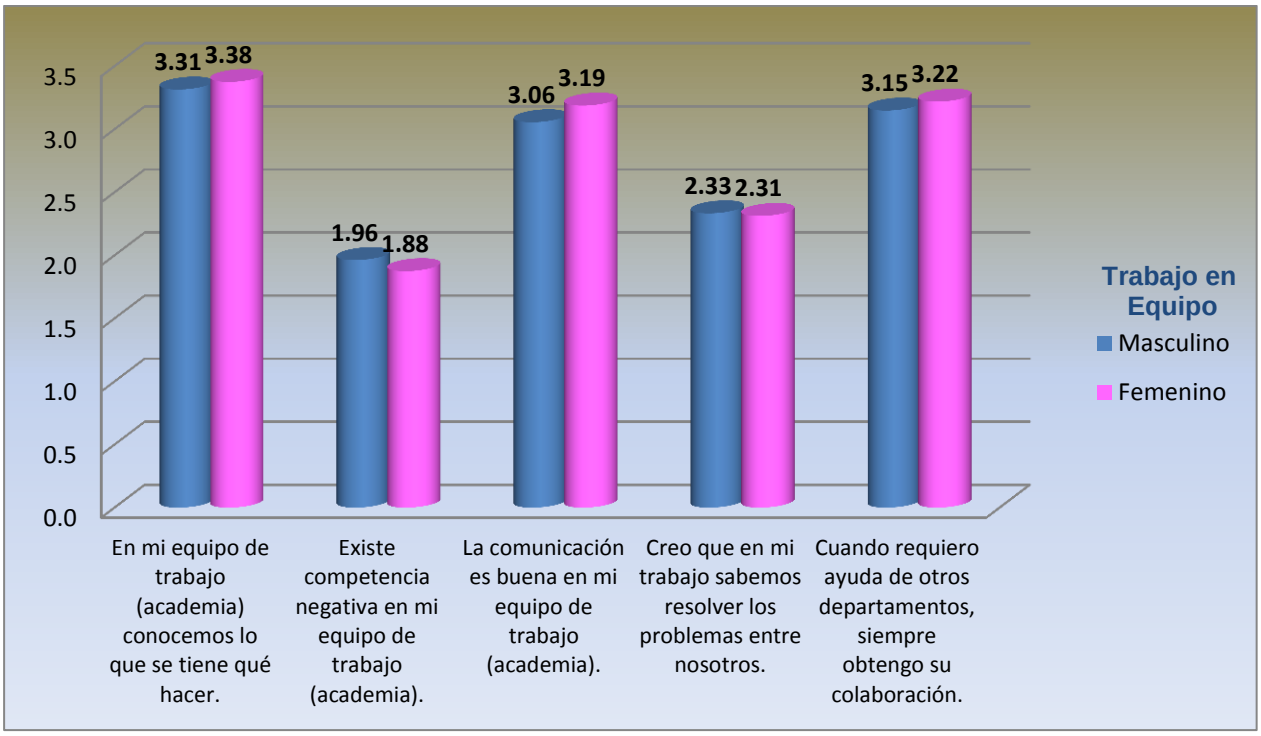

Figura 3.16.- *Media de CO según indicadores del factor trabajo en equipo y según género en el grupo de docentes de la FCCF/UACH.*

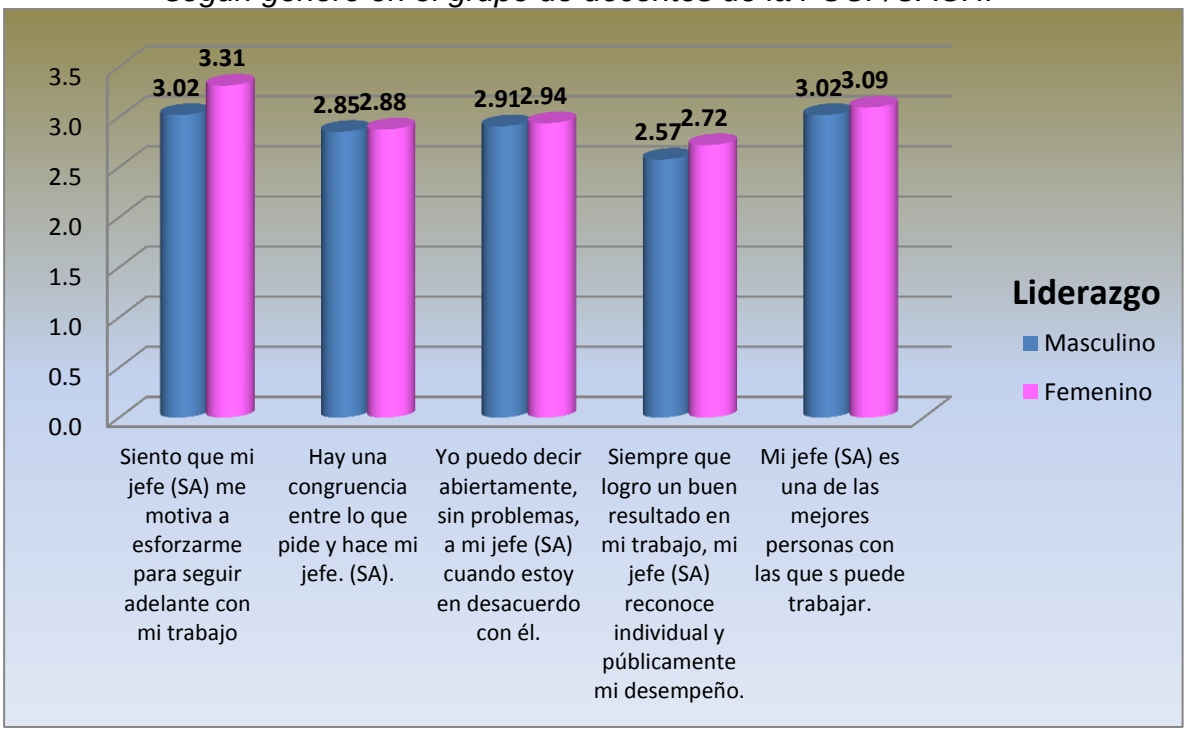

Figura 3.17.- *Media de CO según indicadores del factor liderazgo y según género en el grupo de docentes de la FCCF/UACH.*

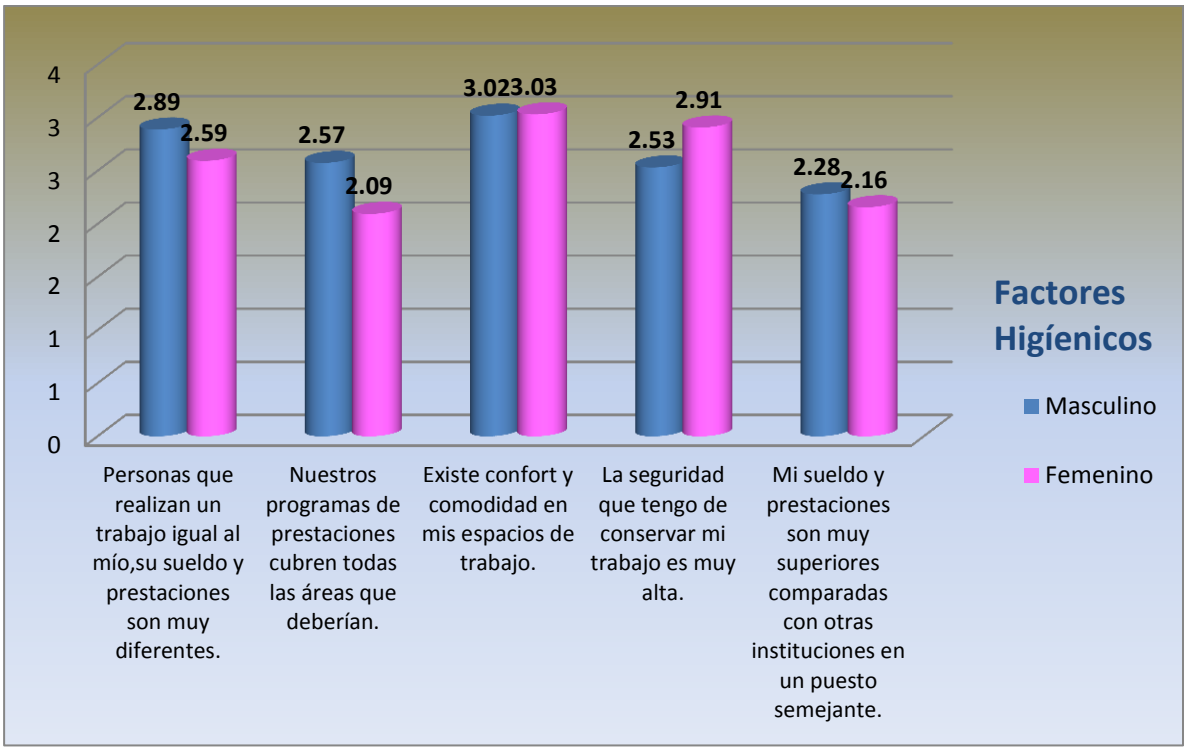

Figura 3.18.- *Media de CO según indicadores del factor higiénicos, sueldos y salarios y según género en el grupo de docentes de la FCCF/UACH.*

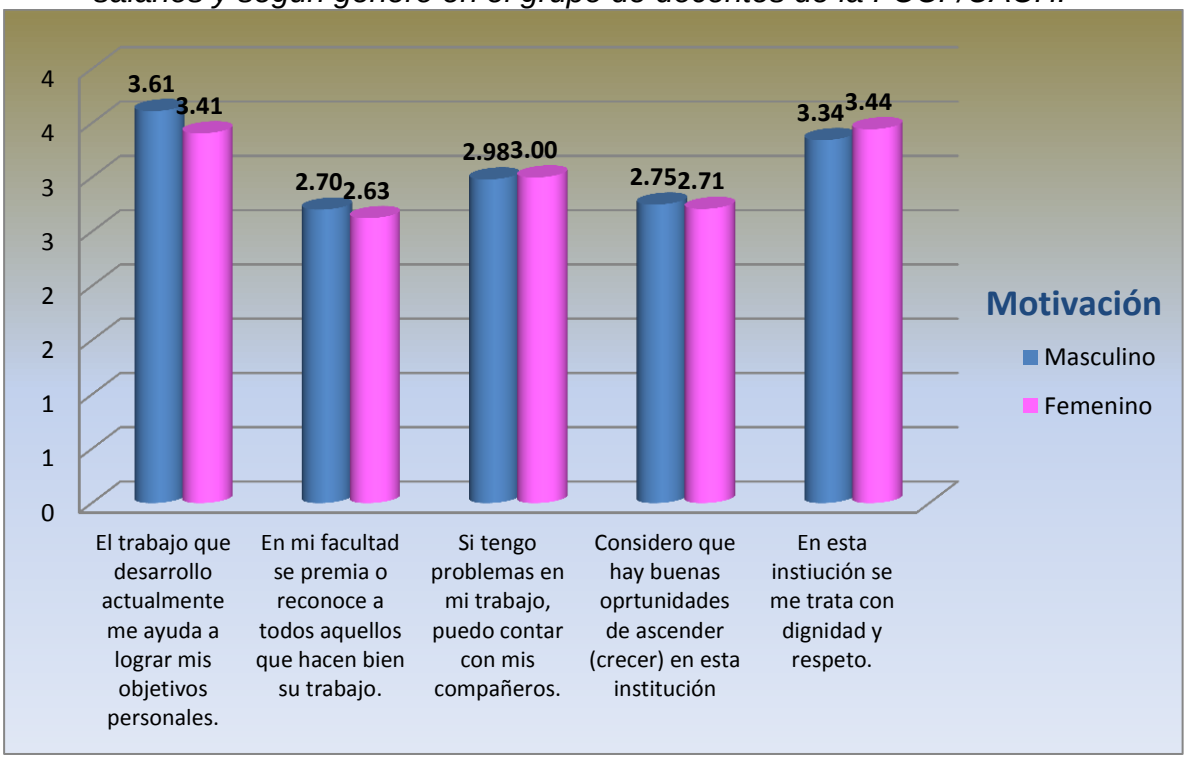

Figura 3.19.- *Media de CO según indicadores de factores higiénicos, sueldos y salarios y según género en el grupo de docentes de la FCCF/UACH.*

La comparación por género en el factor de recursos humanos muestra percepciones altas en cuanto a procesos de selección, e inducción al puesto. Altos índices en lo que se refiere a programas de capacitación y a seguimiento y evaluación a su desempeño (Figura 3.20).

El factor comunicación refiere medias de comparación por género sin diferencias significativas, con percepciones altas en cuanto a que cuentan con la suficiente información para tomar decisiones y a la comunicación con el jefe. Con índices de mejora en lo que se refiere estar oportunamente comunicados, a mejorar la comunicación formal y la informal (Figura 3.21).

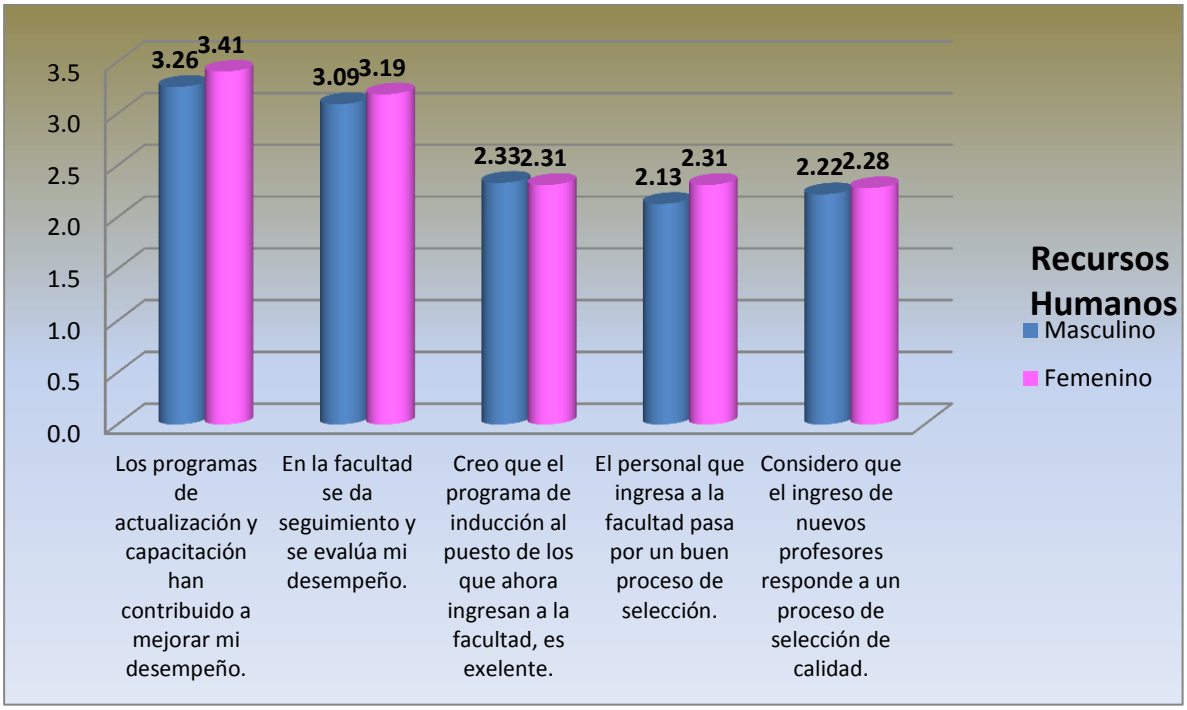

Figura 3.20.- *Media de CO según indicadores de factor recursos humanos y según género en el grupo de docentes de la FCCF/UACH.*

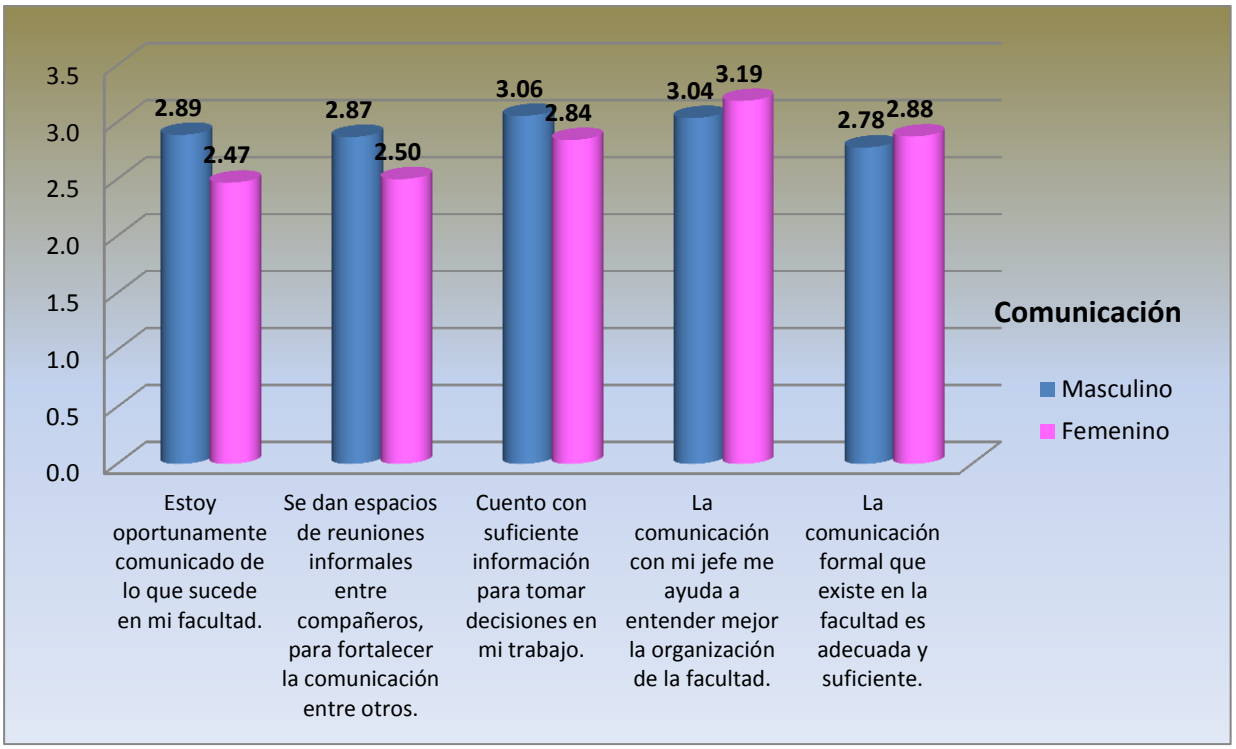

Figura 3.21.- *Media de CO según indicadores de factor comunicación y según género en el grupo de docentes de la FCCF/UACH.*

Respecto al factor de resultados están completamente de acuerdo que los resultados que se esperan de su trabajo están muy definidos y que sus resultados contribuyen al desarrollo de la institución. Perciben que debe mejorarse el reconocimiento al trabajo de los recursos humanos más productivos (Figura 3.22).

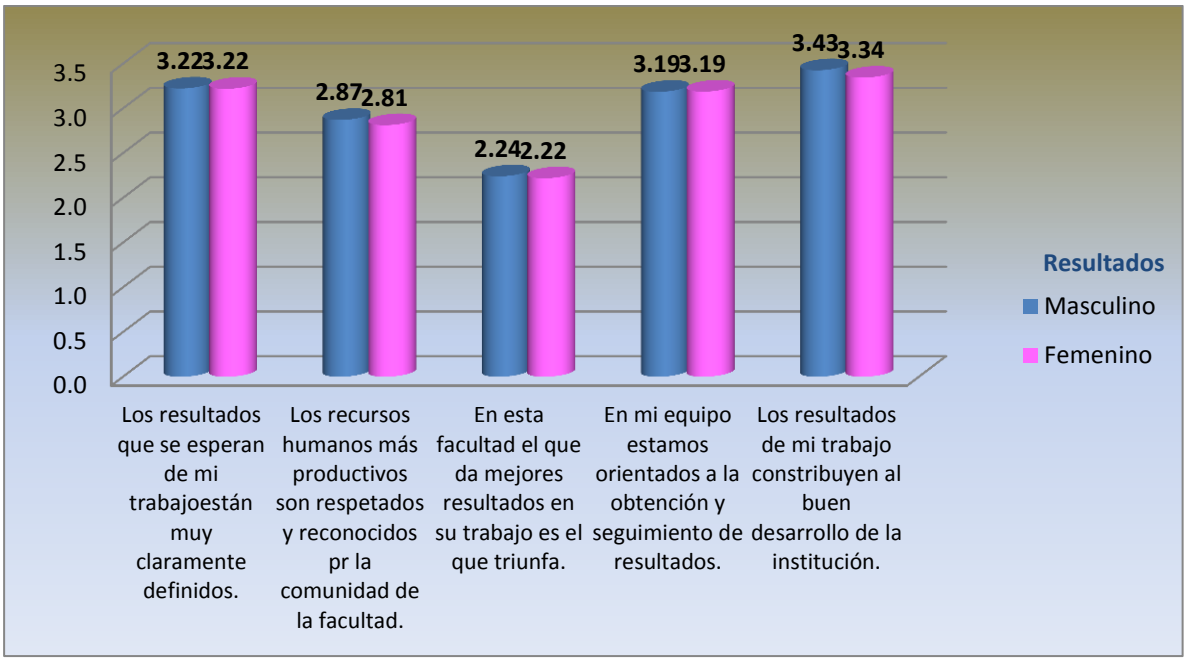

Figura 3.22.- *Media de CO según indicadores de factor resultados y según género en el grupo de docentes de la FCCF/UACH.*

El factor de calidad en los procesos hombres y mujeres muestra medias que indican mejorar la percepción de los participantes respecto a que todos se esfuerzan por trabajar en la mejora continua, en cuanto a que los profesores cuenten con las competencias necesarias para conservar su trabajo. Sin embargo muestran índices altos en cuanto a que conocen las necesidades de sus alumnos, en lo que se refiere a la ejecución de su trabajo diario como la más alta prioridad y están satisfechos del apoyo que reciben de otras áreas de la universidad para la ejecución de proceso (Figura 3.23).

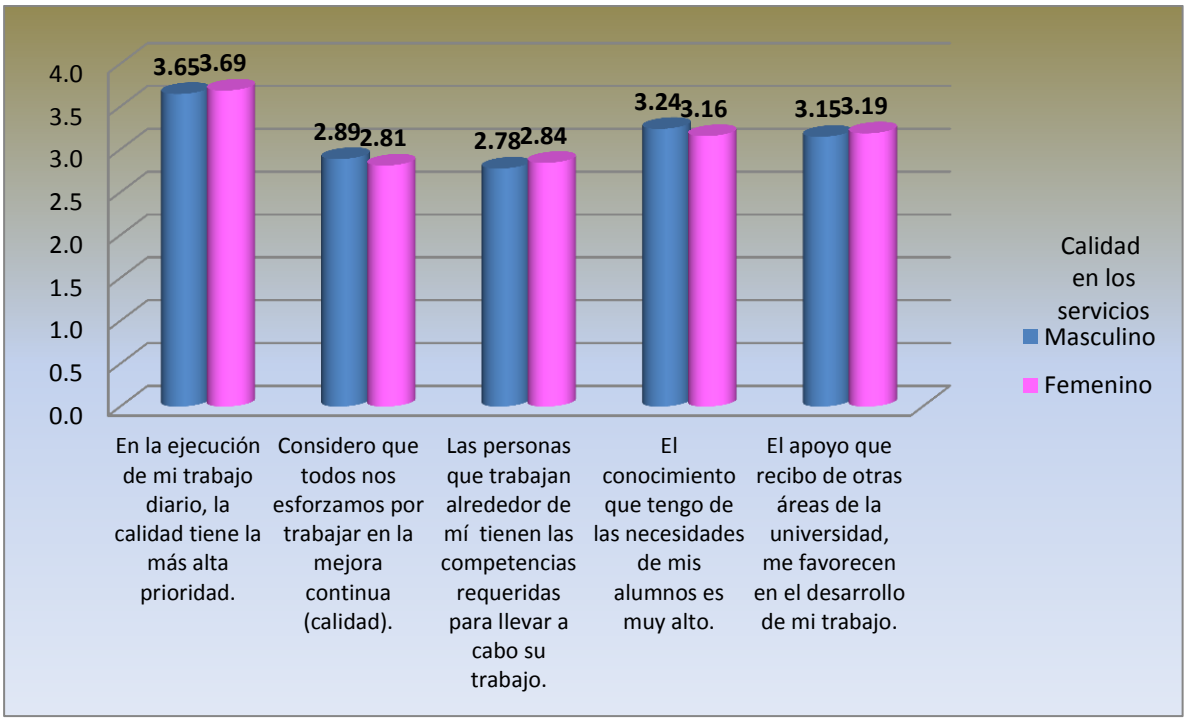

Figura 3.23.- *Media de CO según indicadores de factor calidad y según género en el grupo de docentes de la FCCF/UACH.*

El factor de calidad en los servicios según comparación por género muestra índices altos de satisfacción en la mayoría de sus indicadores. Aunque rubros por mejorar es promover para que los profesores reciban comentarios favorables de directivos y compañeros de trabajo, y atender la colaboración que reciben de otras áreas de la facultad para la realización de su trabajo (Figura 3.24).

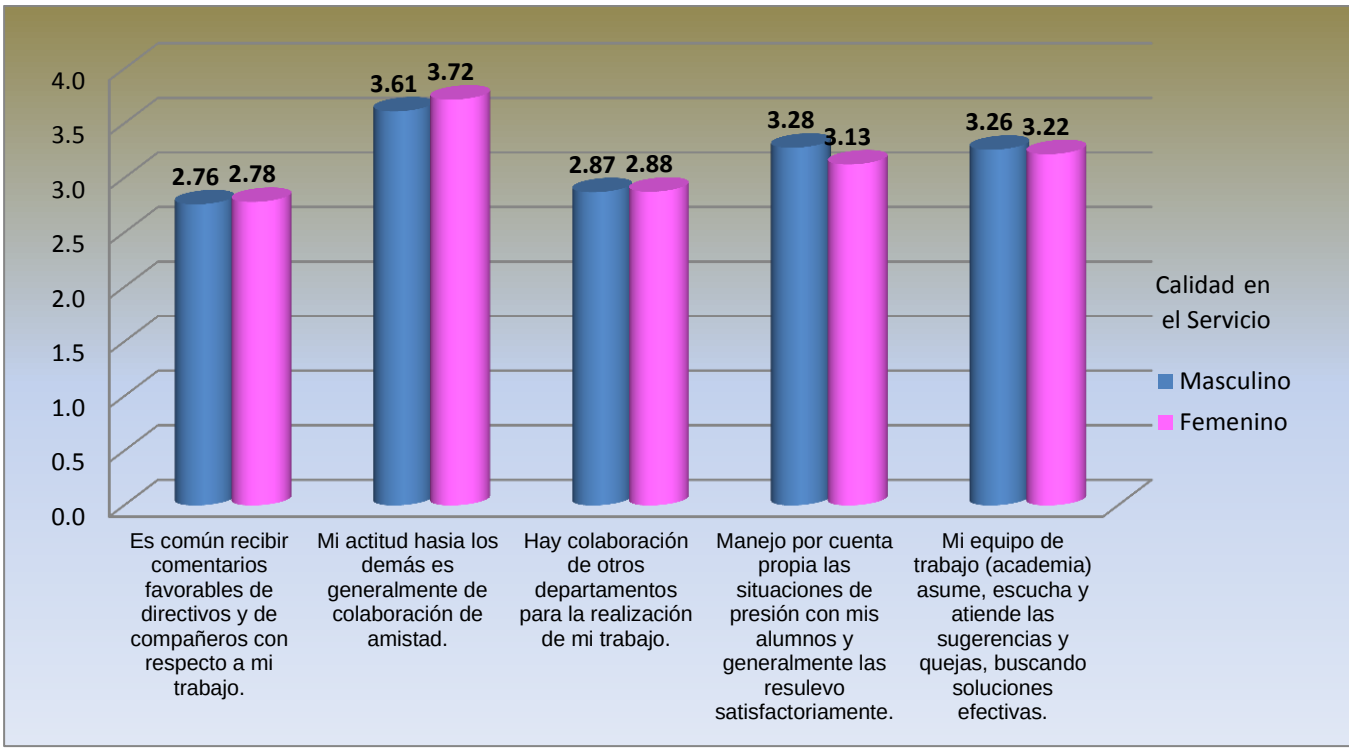

Figura 3.24.- *Media de CO según indicadores de factor calidad en el servicio y según género en el grupo de docentes de la FCCF/UACH.*

3.4.- Medias de factores de CO según indicadores y comparación por contratación

El análisis de medias por tipo de contratación, en el factor de objetivos se observa que los PMT mostraron índices más Bajos respecto objetivos flexibles y seguimiento de los objetivos, por demás la mayoría de los indicadores se encontraron con altos índices de satisfacción (Figura 3.25). En el análisis de medias por tipo de contratación, en el factor de roles se observa que los PMT mostraron índices más bajos en la mayoría de los indicadores de este factor, resaltando que están en desacuerdo en por no contar con el equipo y materiales

que requieren para su trabajo. Por otra parte muestran un alto índice en su sentimiento de que tienen mucha más capacidad de la que requiere su trabajo (Figura 3.26). El factor identidad por contratación muestra en la mayoría de los indicadores altos índices de satisfacción en todos los tipos de puestos (Figura 3.27).

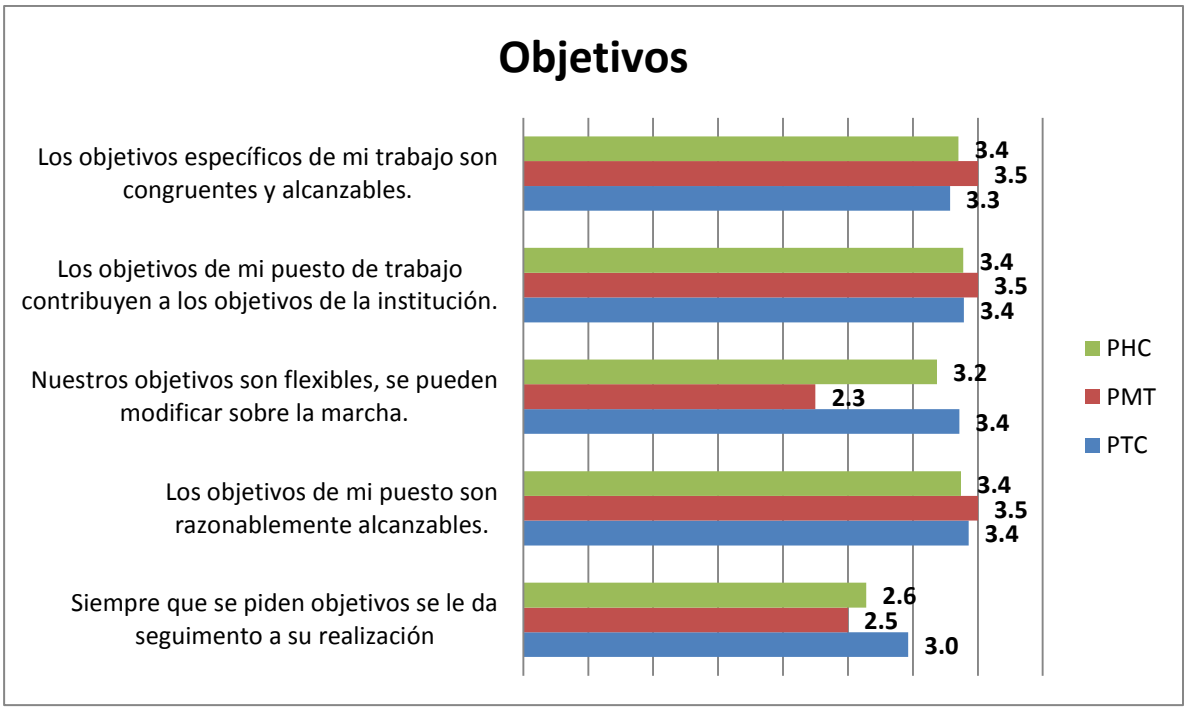

Figura 3.25.- *Media de CO según indicadores de factor objetivos y según puesto laboral en el grupo de docentes de la FCCF/UACH.*

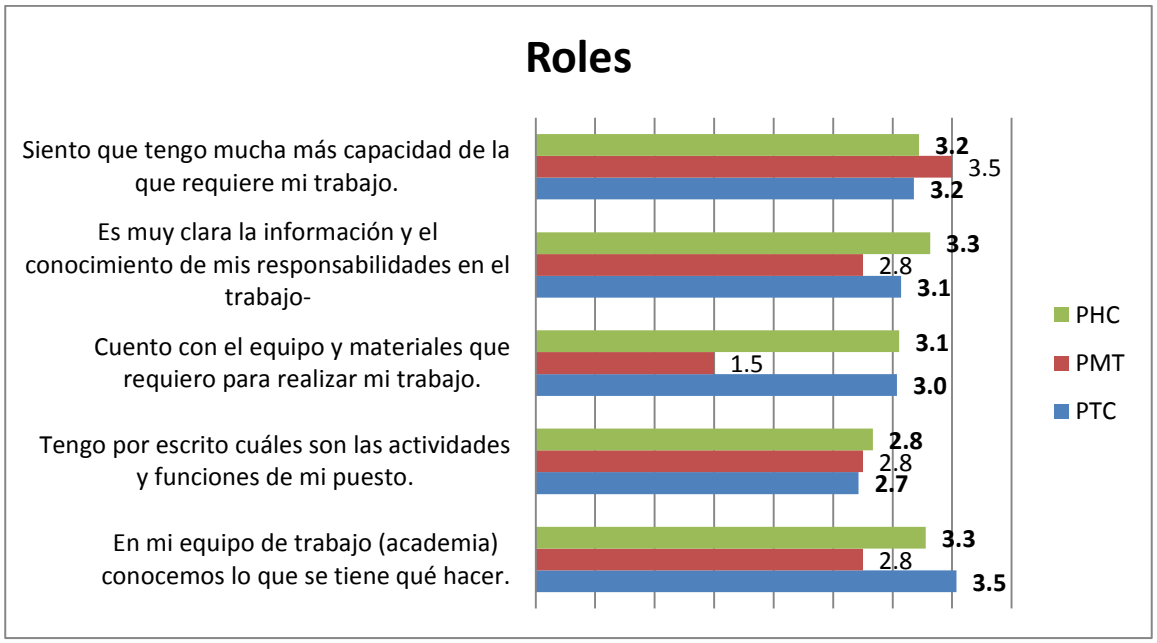

Figura 3.26.- *Media de CO según indicadores de factor roles y según puesto laboral en el grupo de docentes de la FCCF/UACH.*

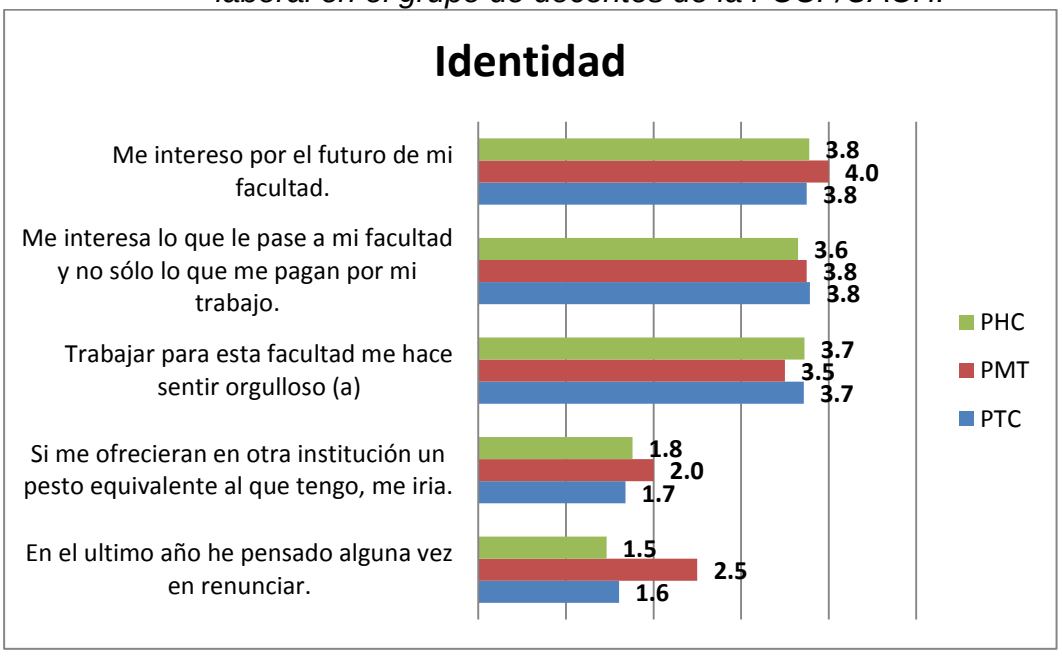

Figura 3.27.- *Media de CO según indicadores de factor identidad y según puesto laboral en el grupo de docentes de la FCCF/UACH.*

El factor trabajo en equipo, presenta algunas diferencias aunque no significativas entre sus indicadoras, con índices de menso satisfacción entre los

PMT y PHC, los índices más altos en los PTC (Figura 3.28). El factor liderazgo muestra el índice más bajo de satisfacción en los profesores de medio tiempo en el indicador de reconocimiento por su trabajos, están en desacuerdo en lo que pide y hace su jefe. En este indicador hubo diferencias significativas entre todos los puestos (Figura 3.29). El análisis de medias por contratación en factores higiénicos, sueldos y salarios, presento diferencias significativas entre los diferentes tipos muy de puesto, encontrando que los PMT están muy en desacuerdo respecto a sus prestaciones, y están de acuerdo que personas que realizan un trabajo igual al de ellos, sus prestaciones son muy diferentes (Figura 3.30).

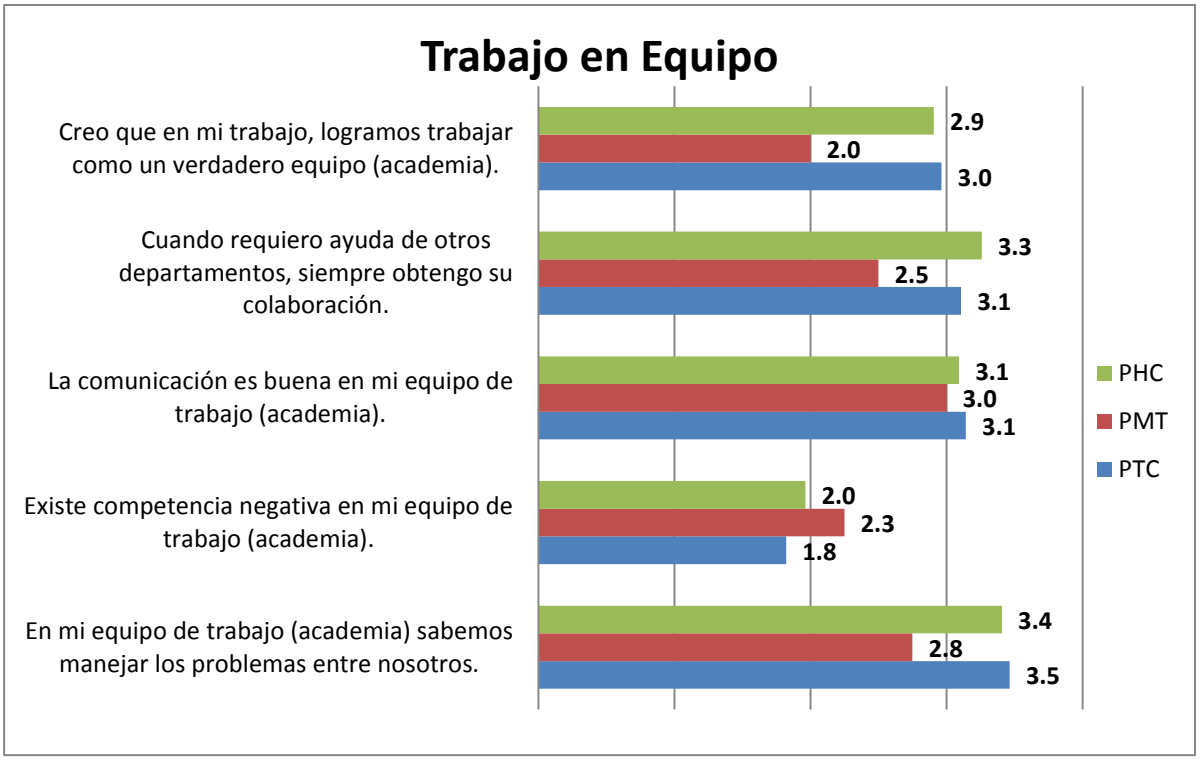

Figura 3.28.- *Media de CO según indicadores de factor trabajo en equipo y según puesto laboral en el grupo de docentes de la FCCF/UACH.*

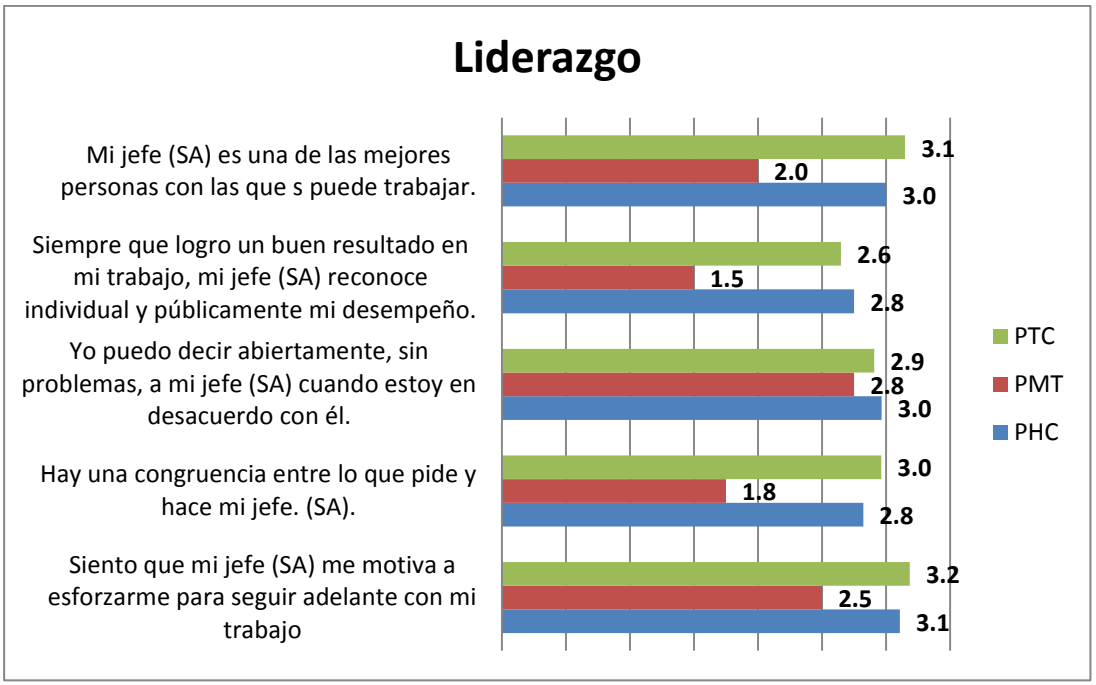

Figura 3.29.- *Media de CO según indicadores de factor liderazgo y según puesto laboral en el grupo de docentes de la FCCF/UACH.*

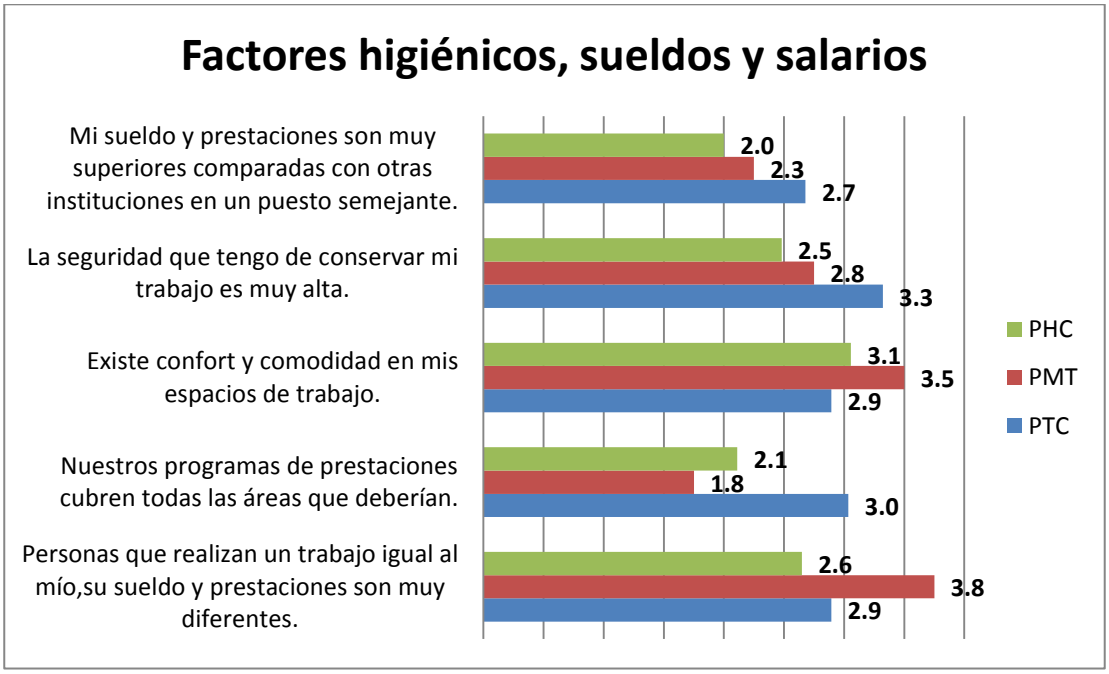

Figura 3.30.- *Media de CO según indicadores de factor factores higiénicos, sueldos y salarios y según puesto laboral en el grupo de docentes de la FCCF/UACH.*

El análisis de medias por contratación en el factor motivación, mostró que los PMT están muy en desacuerdo de que hay buenas oportunidades de ascender de puesto. En general la mayoría de los indicadores muestran altos índices de satisfacción (Figura 3.31). El análisis de medias por contratación en el factor de recursos humanos, presento diferencias significativas entre los diferentes tipos muy de puesto, encontrando que los PMT están muy en desacuerdo en el proceso de selección, en el programa de inducción al puesto, y en su evaluación de desempeño. Este factor mostró diferencias significativas entre indicadores (Figura 3.32).

Figura 3.31.- *Media de CO según indicadores de factor motivación y según puesto laboral en el grupo de docentes de la FCCF/UACH.*

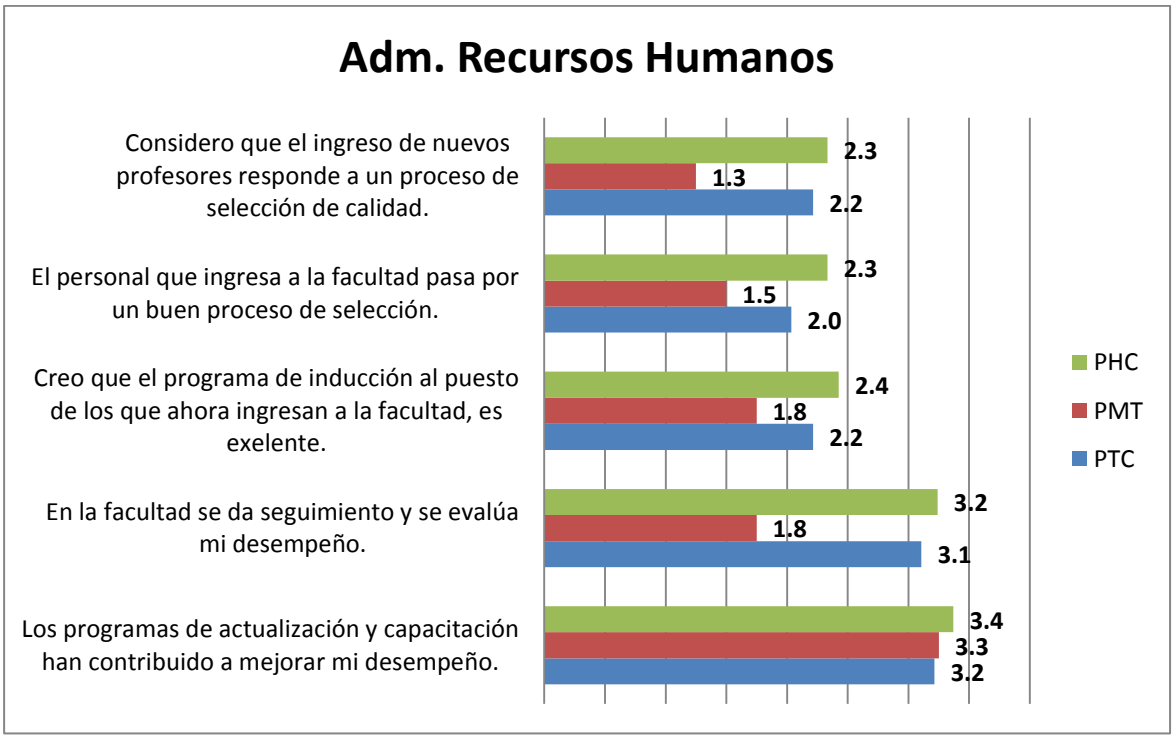

Figura 3.32.- *Media de CO según indicadores de factor Administración de Recursos Humanos y según puesto laboral en el grupo de docentes de la FCCF/UACH*.

El análisis de medias por contratación en el factor comunicación la mayoría de los indicadores muestran índices de satisfacción que sugieren atención en la mayoría de los indicadores (Figura 3.33). El análisis de medias por contratación en el factor resultados la mayoría de los indicadores muestran altos índices de satisfacción excepto que los PMT están en desacuerdo que el que da mejores resultados es el que triunfa, en desacuerdo también que los RH más productivos son respetados y reconocidos (Figura 3.34). El análisis de medias por contratación en el factor calidad en los procesos la mayoría de los indicadores muestra altos índices de satisfacción excepto que los PMT están en

desacuerdo que las personas con las que trabajan tengan las competencias que se requieren para desempeñar su trabajo (Figura 3.35).

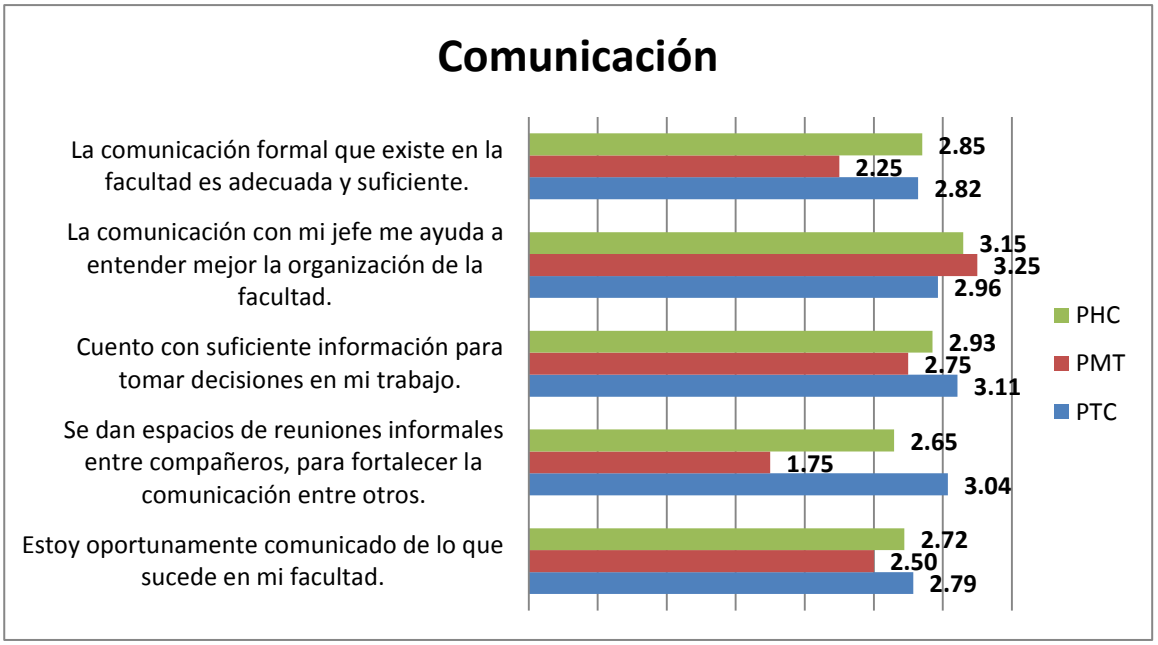

Figura 3.33.- *Media de CO según indicadores de factor comunicación y según puesto laboral en el grupo de docentes de la FCCF/UACH.*

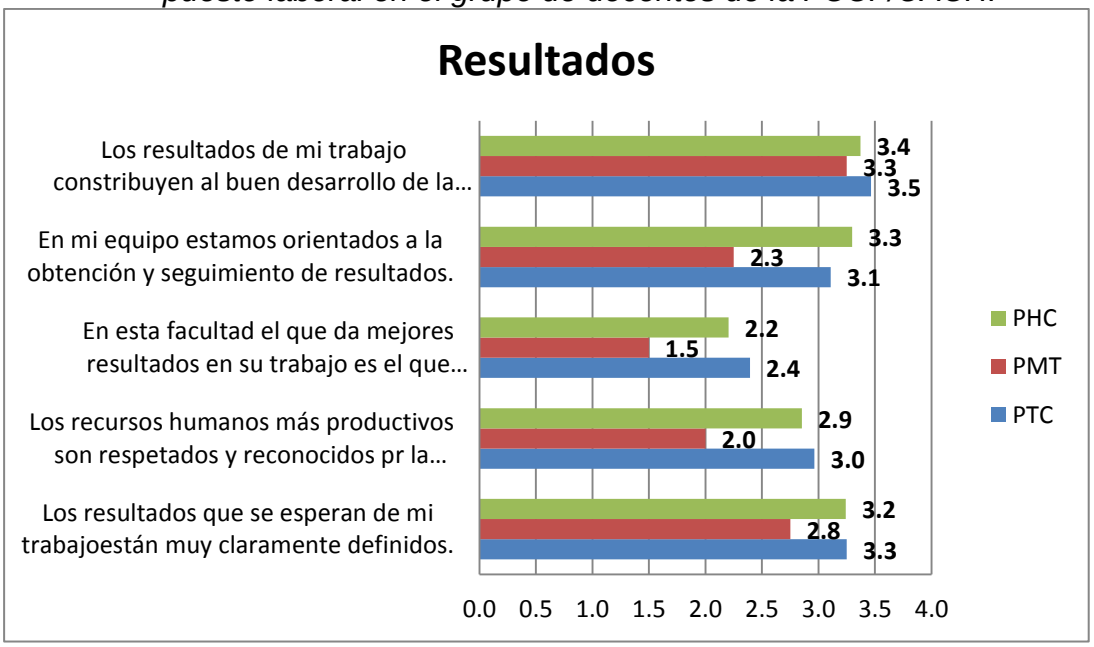

Figura 3.34.- *Media de CO según indicadores de factor resultados y según puesto laboral en el grupo de docentes de la FCCF/UACH.*

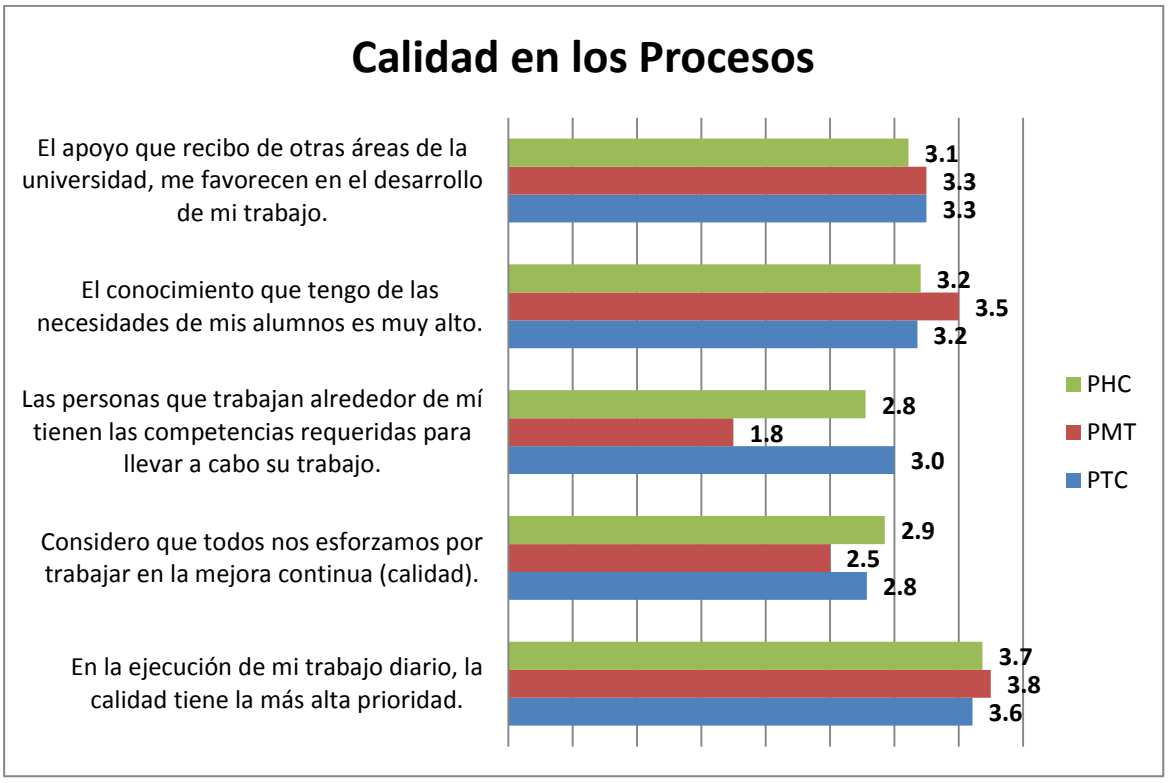

Figura 3.35.- *Media de CO según indicadores de factor calidad en los procesos y según puesto laboral en el grupo de docentes de la FCCF/UACH.*

El análisis de medias por contratación en el factor calidad en los servicios la mayoría de los indicadores muestra altos índices de satisfacción excepto que los PMT están en desacuerdo que en el trabajo de academia se escuche y atiendan sugerencias para solución de problemas, así como están en desacuerdo que sea común recibir comentarios favorables de directivos y de compañeros (Figura 3.36).

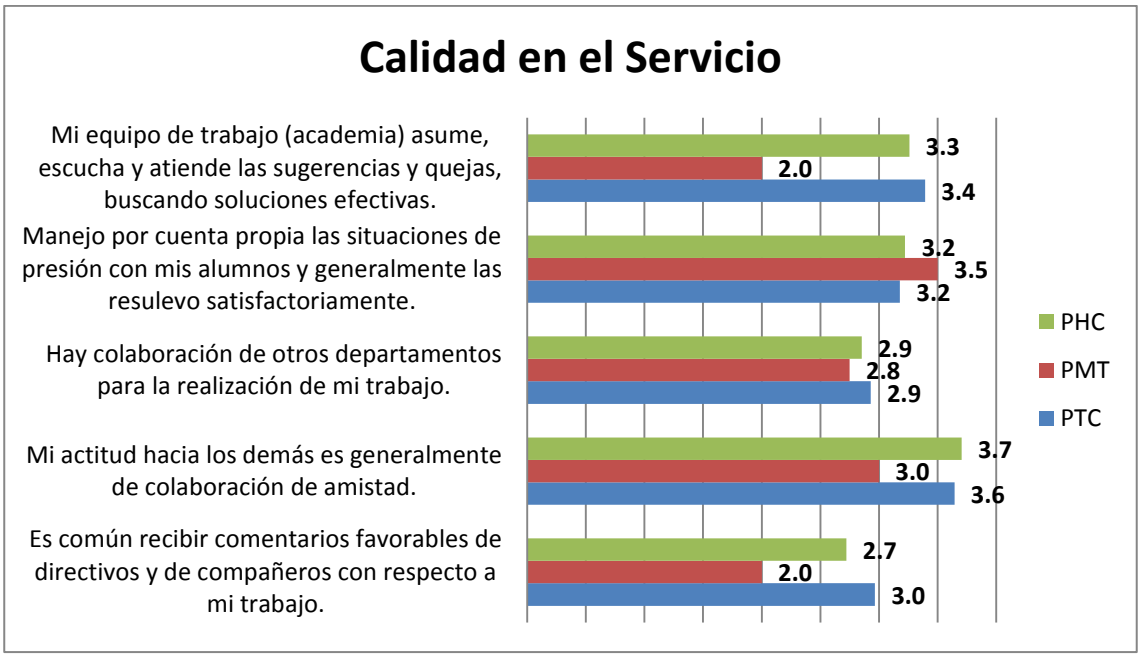

Figura 3.36.- *Media de CO según indicadores de factor calidad en el Servicio y según puesto laboral en el grupo de docentes de la FCCF/UACH.*

3.5.- Medias de factores de CO según indicadores y comparación por años de antigüedad

En este análisis no se identificaron diferencias significativas en todos los factores, excepto en factores higiénicos, sueldos y salarios entre los grupos de 2-5 años y de 25 y más con diferencias significativas, siendo la media más alta para el grupo de 25 y más. En el grupo de 2-5 años de antigüedad están en desacuerdo que su sueldo y prestaciones son superiores comparadas con otras instituciones en un puesto semejante. En el grupo de 6-10 años están en desacuerdo que en su equipo de trabajo estén orientados a la obtención y seguimiento de resultados. Los demás factores en todos sus indicadores, mostraron índices de satisfacción en los rubros de acuerdo y muy de acuerdo (figura 3.37 a la figura 3.48).

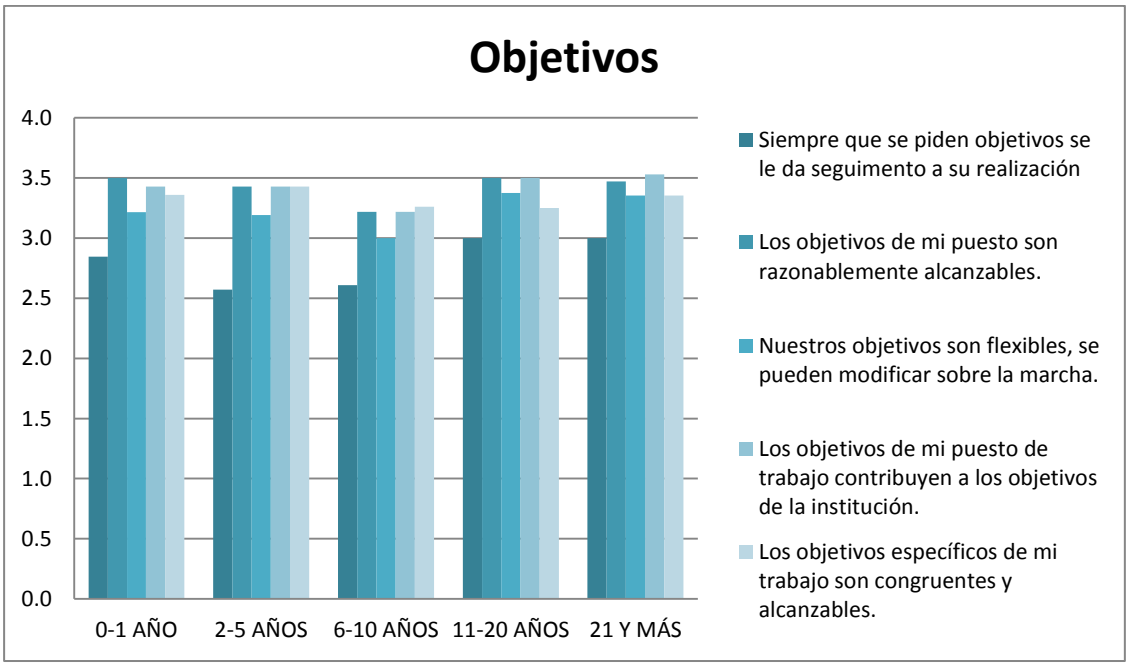

Figura 3.37.- *Media de Clima Organizacional según indicadores de factor objetivos y según antigüedad laboral en el grupo de docentes de la FCCF/UACH.*

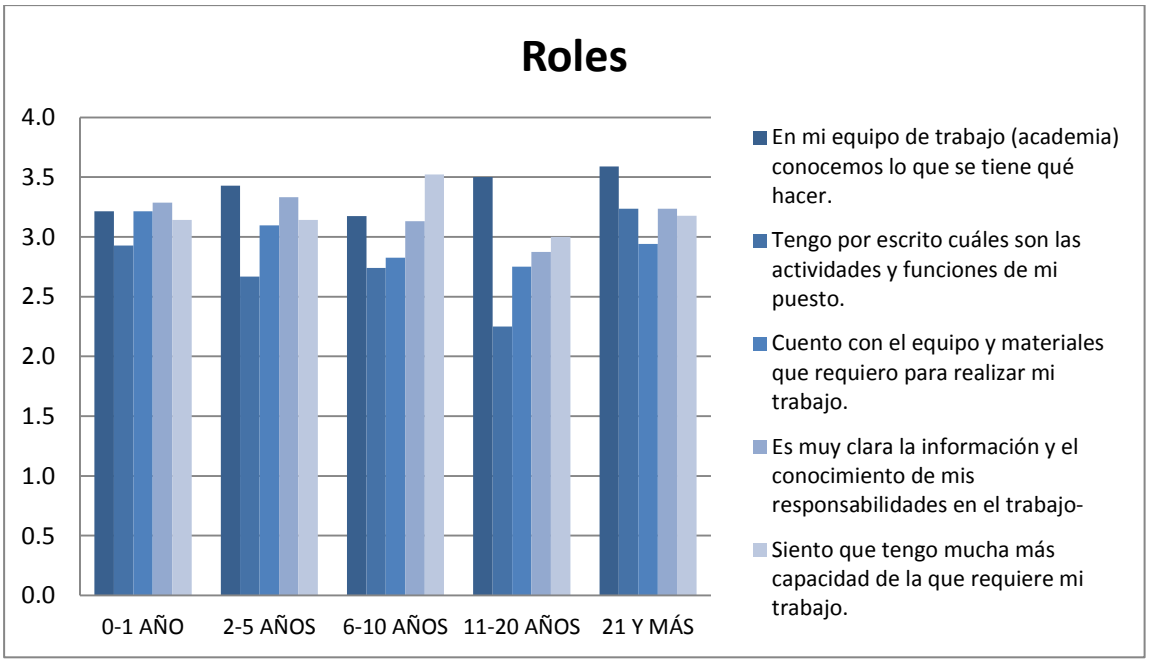

Figura 3.38.- *Media de Clima Organizacional según indicadores de factor roles y según antigüedad laboral en el grupo de docentes de la FCCF/UACH.*

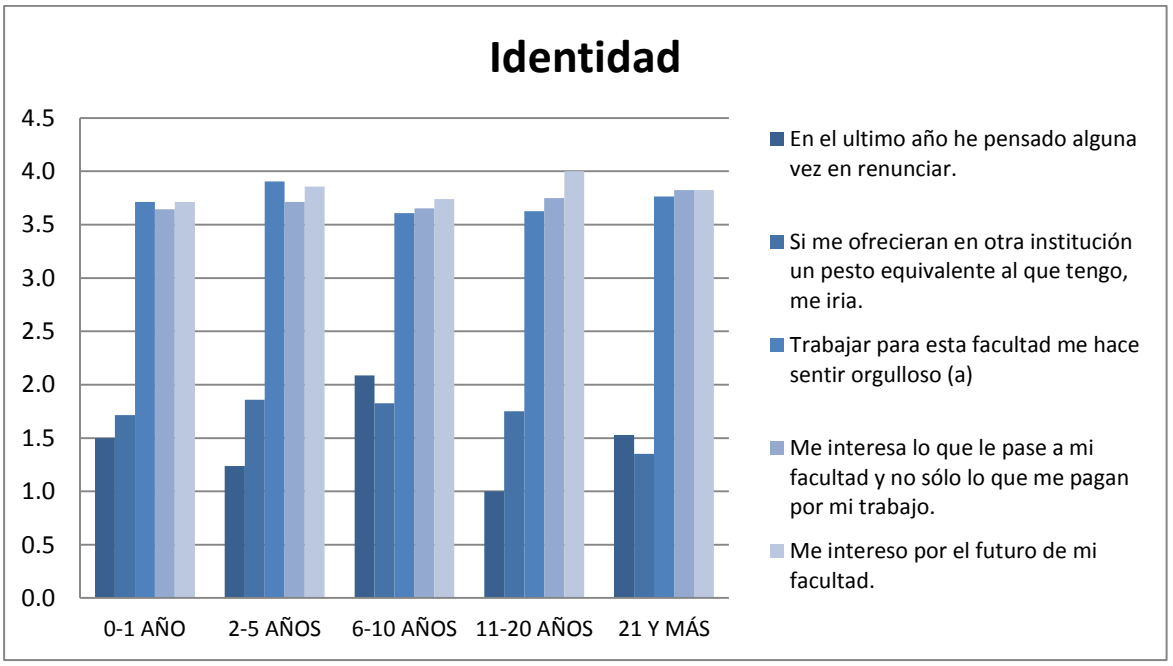

Figura 3.39.- *Media de Clima Organizacional según indicadores de factor identidad y según antigüedad laboral en el grupo de docentes de la FCCF/UACH.*

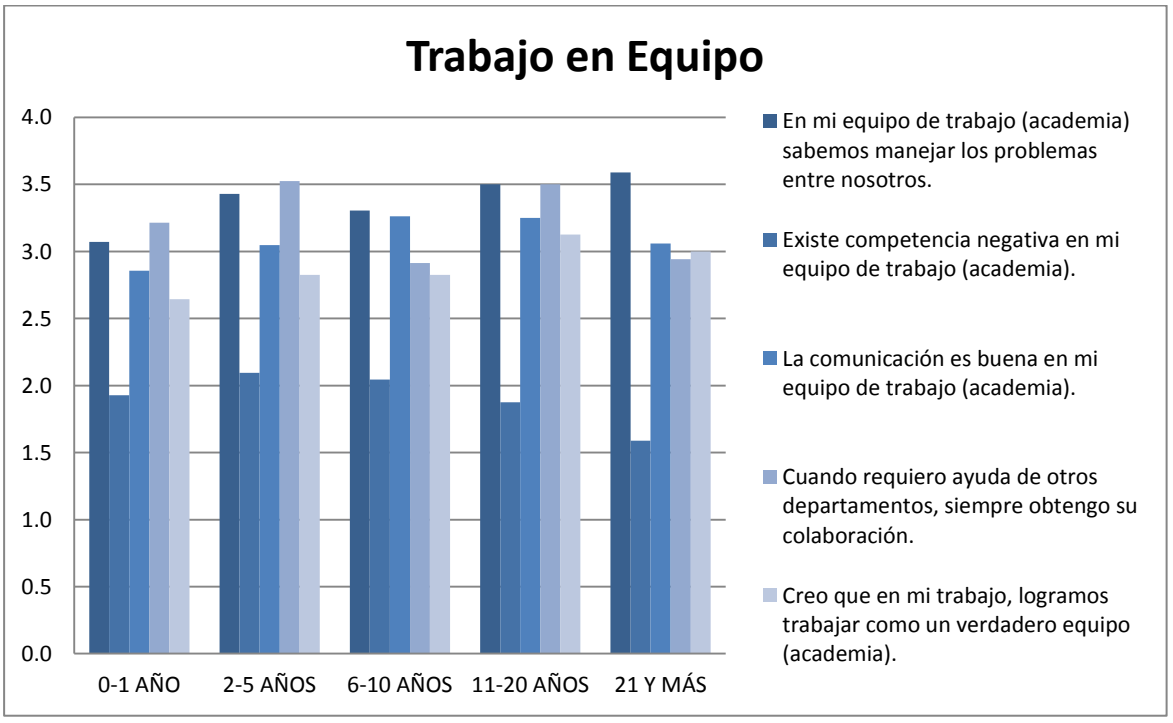

Figura 3.40.- *Media de CO según indicadores de factor trabajo en equipo y según antigüedad laboral en el grupo de docentes de la FCCF/UACH.*

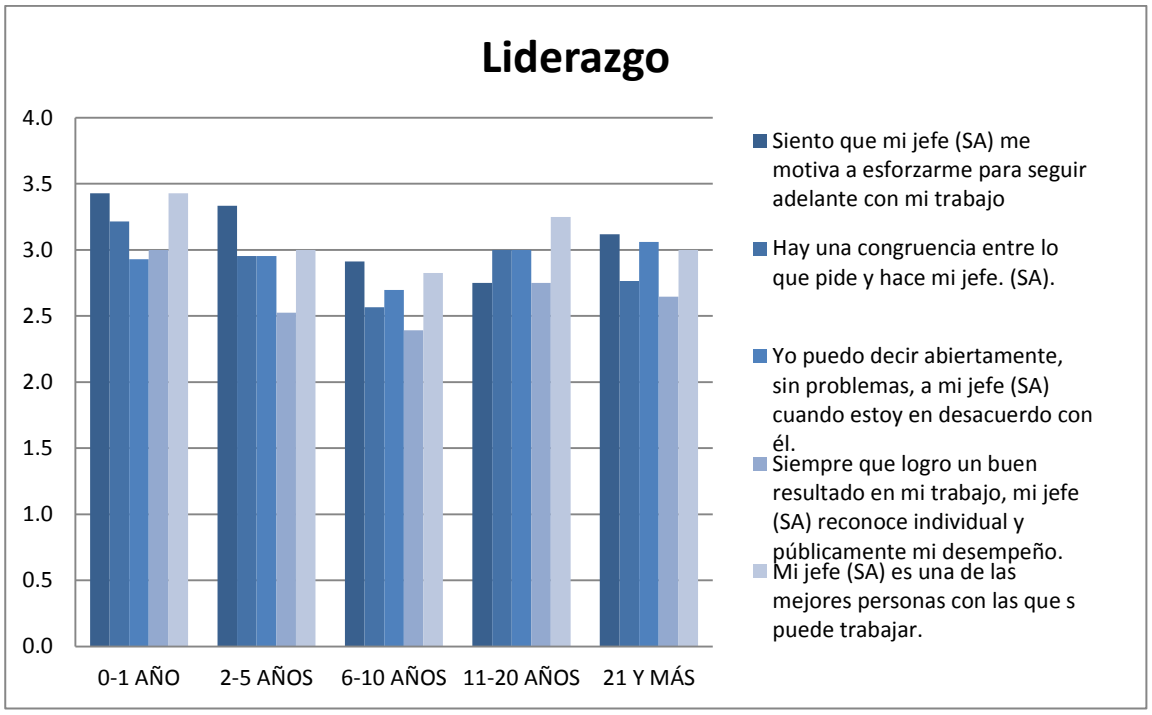

Figura 3.41.- *Media de CO según indicadores de factor liderazgo y según antigüedad laboral en el grupo de docentes de la FCCF/UACH.*

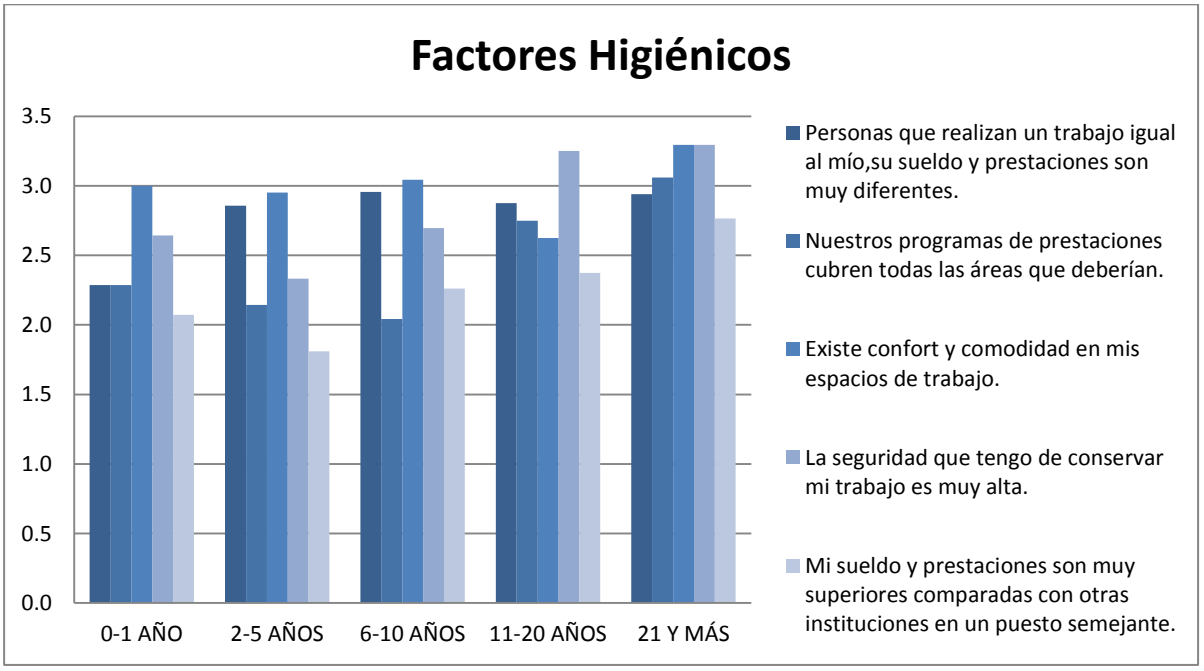

Figura 3.42.- *Media de CO según indicadores de factor factores higiénicos y según antigüedad laboral en el grupo de docentes de la FCCF/UACH.*

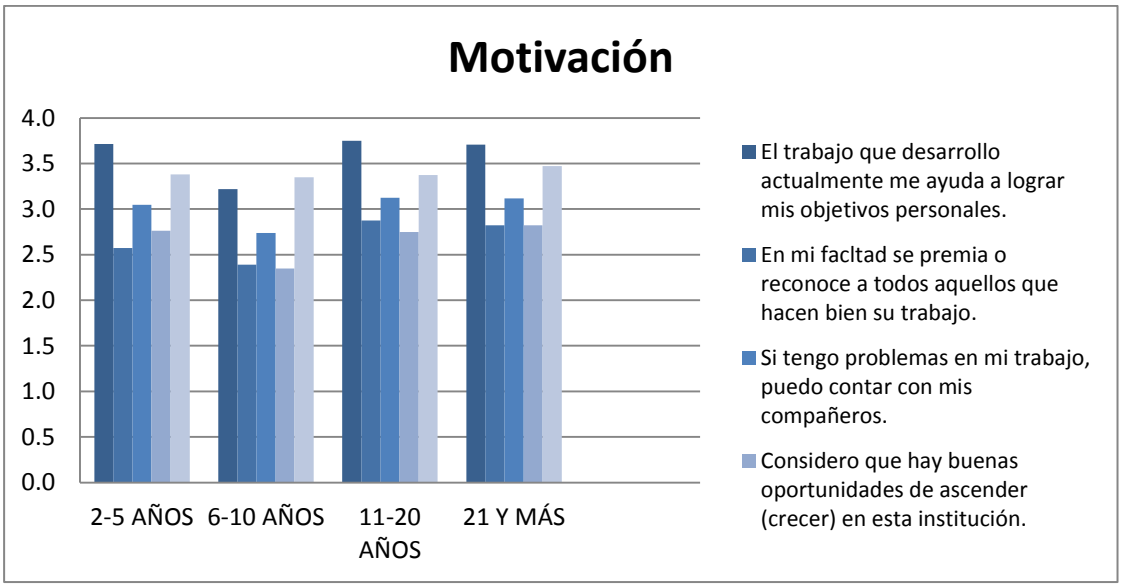

Figura 3.43.- *Media de CO según indicadores de factor motivación y según antigüedad laboral en el grupo de docentes de la FCCF/UACH.*

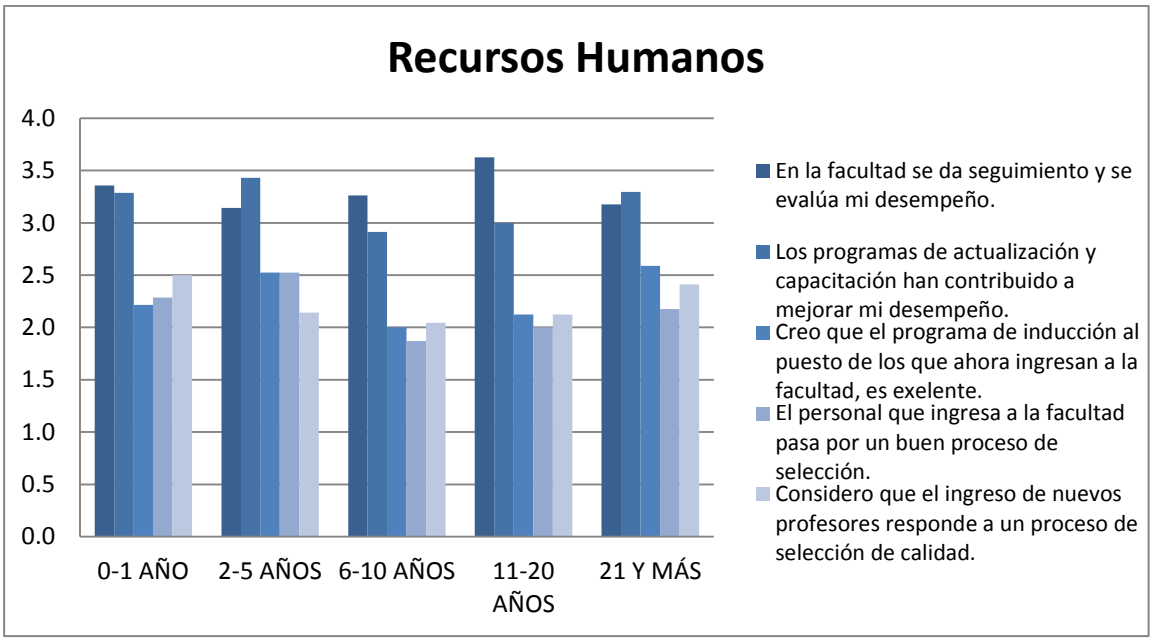

Figura 3.44.- *Media de CO según indicadores de factor recursos humanos y según antigüedad laboral en el grupo de docentes de la FCCF/UACH.*

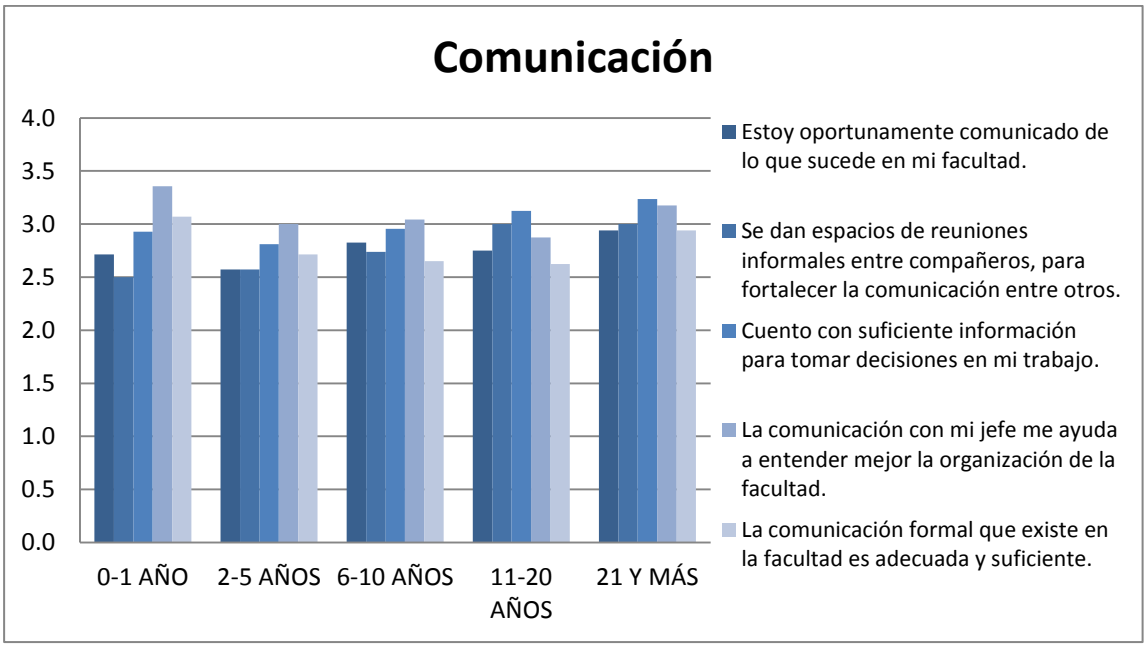

Figura 3.45.- *Media de CO según indicadores de factor comunicación y según antigüedad laboral en el grupo de docentes de la FCCF/UACH.*

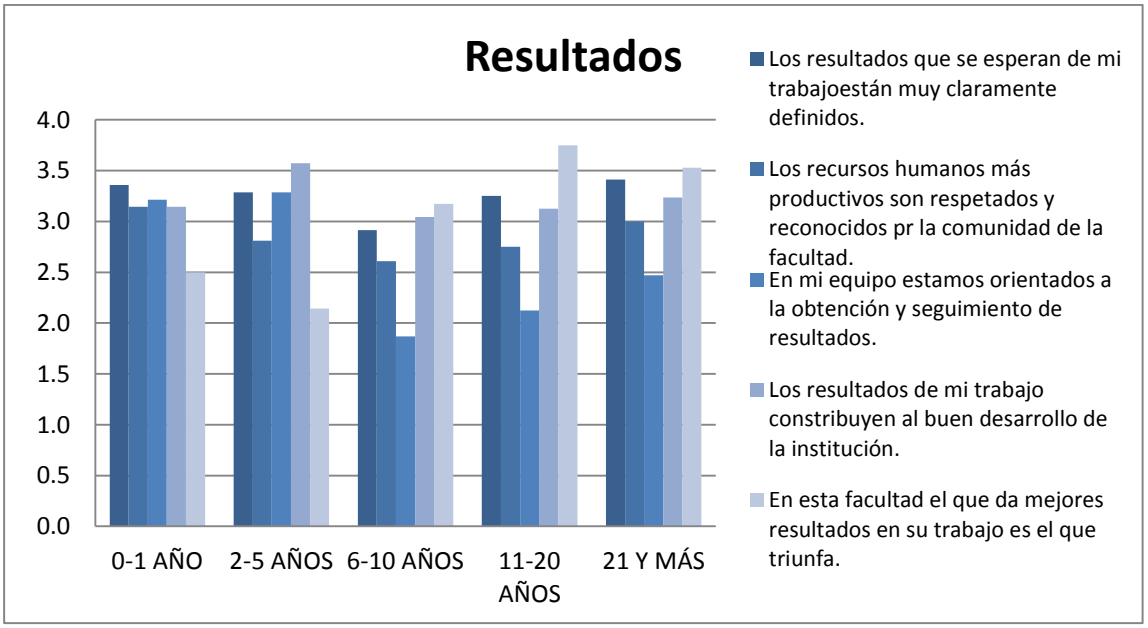

Figura 3.46.- *Media de CO según indicadores de factor resultados y según antigüedad laboral en el grupo de docentes de la FCCF/UACH.*

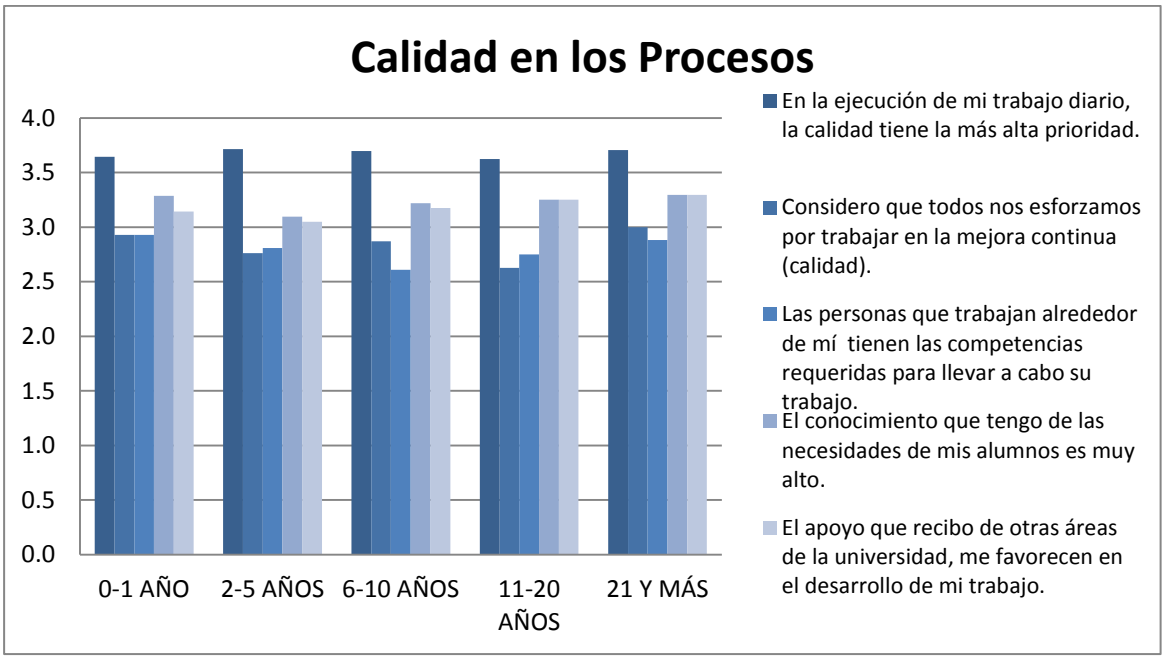

Figura 3.47.- *Media de CO según indicadores de factor calidad en los procesos y según antigüedad laboral en el grupo de docentes de la FCCF/UACH.*

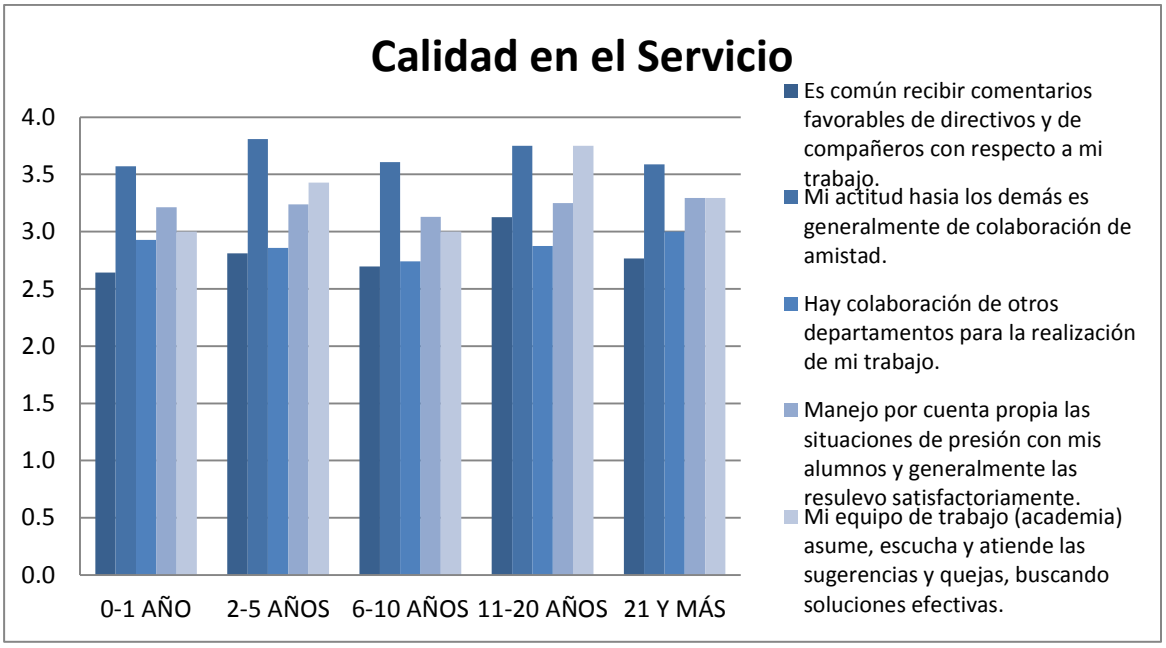

Figura 3.48.- *Media de CO según indicadores de factor* calidad en *los servicios y según antigüedad laboral en el grupo de docentes de la FCCF/UACH.*

CAPÍTULO IV

DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Límites del estudio

Las conclusiones de la tesis se limitan a percepciones de la población de estudio considerando indicadores de clima organizacional, como ya se ha expresado anteriormente se reconoce la multiplicidad de factores que influyen en los ambientes laborales. Este tipo de investigaciones por el hecho de analizar datos subjetivos derivados de la percepción de los individuos, no dejan de ser limitaciones para la presentación de resultados.

Los estudios de CO son de naturaleza aplicativa y permiten realizar el diagnóstico de los factores o componentes de la organización, pueden no ser

exhaustivos y declarativos con deficiencias e insuficiencias propias de la aplicación de cuestionarios a papel y lápiz, para determinar causas y niveles de afectación. Sin embargo, estos estudios han demostrado su confiabilidad para emplearse con carácter preventivo y evitar así dificultades en los resultados de los procesos educativos, como es el caso que nos ocupa. La literatura declara que es posible hacer mediciones de moral en el trabajo, como una estrategia viable para mejorar la calidad de vida de los individuos en el trabajo. Los estudios de clima organizacional como todos en su tipo, estiman percepciones de las personas, sus sentimientos; no se puede dejar de considerar que los instrumentos o encuestas que se apliquen para tal efecto, tienen un margen de manipulación, aunque se apliquen estrategias puntuales al momento de su aplicación.

Las conclusiones se presentan de acuerdo a los objetivos planteados:

En el factor objetivos la media general reporta que están de acuerdo que cuando se piden objetivos se les da seguimiento a su realización, los indicadores de este factor en su mayoría los participantes tienen una muy buena percepción; por tipo de contratación, se encontró que los PMT mostraron índices más bajos respecto objetivos flexibles y su seguimiento, por demás la mayoría de los indicadores se encontraron con altos índices de satisfacción.

Zueck y Arikado (2009), en su estudio de percepción de CO a docentes universitarios, en la entonces Facultad de Educación Física y Ciencias del

Deporte UACH, encontraron que están muy de acuerdo con el indicador de objetivos en la mayoría de los grupos. Encontró en objetivos y calidad en los servicios en las percepciones más altas, lo que hace pensar que los profesores perciben un adecuado seguimiento y alcance de los objetivos en su trabajo, consideran que hay apertura y flexibilidad para su modificación, asimismo perciben que los objetivos si tienen relación con lo que se propone la organización

En el factor roles, la media general reporta el índice más bajo en el indicador que refiere que tienen por escrito las funciones de su puesto; por tipo de contratación se encontró que los PMT mostraron índices más bajos en la mayoría de los indicadores de este factor, resaltando que están en desacuerdo en por no contar con el equipo y materiales que requieren para su trabajo. Por otra parte muestran un alto índice en su sentimiento de que tienen mucha más capacidad de la que requiere su trabajo.

Zueck y Gallardo (2009), encontraron que los trabajadores de reciente ingreso reportaron una percepción alta en cuanto a roles.

El factor identidad refiere índices muy altos de satisfacción según la media en general: no han pensado en renunciar en el último año y si les ofrecieran una oportunidad en otra institución no se irían. Les interesa el futuro de la facultad y se

Zueck y Arikado (2009), en su estudio con docentes, encontraron percepciones altas de satisfacción en el factor de identidad registrando puntajes de alta satisfacción en su identificación con sus valores y orgullo por pertenecer a la institución. Situación que no ocurrió en otro estudio que se realizó con grupos de alumnos y personal operativo en la misma institución (Zueck y Gallardo, 2009).

El factor trabajo en equipo muestra altos índices de satisfacción en todos sus indicadores, sólo con algunas diferencias aunque no significativas, con índices de menos satisfacción entre los PMT y PHC, los índices más altos en los PTC.

En lo que se refiere a factores higiénicos, sueldos y salarios la mayoría de los indicadores no muestran índices tan altos de satisfacción en los profesores, sólo están muy de acuerdo en que existe confort y comodidad en sus espacios de trabajo. El análisis de medias por contratación presento diferencias significativas entre los diferentes tipos de puesto, encontrando que los PMT están muy en desacuerdo respecto a sus prestaciones, y están de acuerdo que personas que realizan un trabajo igual al de ellos, sus prestaciones son muy diferentes.

Sin embargo, la media más baja se registró en los factores de sueldos y salarios, es decir califican bajo las condiciones de remuneración, programas de prestaciones, y quizá con sentimiento de inseguridad por conservar su trabajo.

Zueck y Arikado (2009), en el factor de sueldos y salarios en el grupo de docentes, según la comparación de hombres y mujeres encontraron que estás últimas tienen una percepción moderadamente de acuerdo en cuento a su remuneración y programas de prestaciones en el marco de la equidad; de las condiciones ergonómicas en sus espacios de trabajo, y probablemente algunas mujeres expresan un sentimiento de inseguridad por conservar su trabajo.

En el factor motivación, los participantes opinaron estar de acuerdo en que se premia y reconoce los que hacen bien su trabajo, que hay buenas oportunidades para ascender y que si tienen algún problema pueden contar con sus compañeros, excepto los PMT están en desacuerdo con estos dos indicadores. Con altos índices de satisfacción su percepción de que el trabajo que realizan les lleva a cumplir con sus objetivos personales y que en esta institución se les trata con dignidad y respeto. En general la mayoría de los indicadores de motivación muestran altos índices de satisfacción.

Galicia (2005), encontró que el CO fue aceptable, cumpliendo con una percepción satisfactoria con el trabajo y la empresa, relaciones interpersonales, estima y pertenencia, autorrealización, instalaciones y horario, por el lado de motivación (factores intrínsecos); mientras que dentro de los factores extrínsecos que generan motivación, se encontró los bonos sobre ventas y las comisiones.

Espinoza (2006), en un estudio de CO con trabajadores del sector productivo concluyó que el 64% de los empleados perciben el clima organizacional de forma aceptable, siendo la motivación, los planes de desarrollo y carrera, las áreas que más influyen en este resultado.

En el presente estudio el factor liderazgo, en su mayoría muestran medias en índices *apenas de acuerdo* en cuanto a que exista una congruencia entre lo que piden y hacen los jefes, en lograr comunicares abiertamente con el jefe cuando no están de acuerdo con él, también apenas de acuerdo en obtener reconocimiento de los jefes cuando hacen las cosas bien.

Resultados que coinciden con lo encontrado *Zueck y Arikado (2009), en su estudio de percepción de CO a docentes universitarios, en la entonces Facultad de Educación Física y Ciencias del Deporte de la UACH, encontraron satisfacción alta respecto a las formas de colaboración mutua entre ellos y la organización. El análisis por contratación el factor liderazgo muestra el índice más bajo de satisfacción en los profesores de medio tiempo en el indicador de reconocimiento por su trabajos, están en desacuerdo en lo que pide y hace su jefe. Todos consideran que la toma de decisiones en situaciones bajo presión se hace en el marco de la apertura, igualmente sienten que sus sugerencias son escuchadas y pueden concretarse en soluciones efectivas. El mismo estudio encontró en el grupo de PTC estar moderadamente de acuerdo con las formas y condiciones con las que se ejerce la actividad de dirección, las condiciones de*

apertura entre jefes y seguidores, así como el reconocimiento que reciben a su desempeño por parte de su jefe

Zueck y Hernández (2012), en un estudio con trabajadores de una mediana empresa, mostró que la actividad de liderazgo frecuentemente se ve afectada en la toma de decisiones de los mandos gerenciales medios; percibiendo también incongruencia entre lo que piden y hacen los jefes.

Zueck y Gutiérrez (2013), en su estudio en una institución de giro asistencial, los empleados reportaron Índices altos de insatisfacción respecto a la selección de líderes y del procedimiento de inducción al puesto.

El análisis de medias por contratación en el factor de recursos humanos, presento diferencias significativas entre los diferentes tipos de puestos, encontrando que los docentes están en desacuerdo en el proceso de selección, en el programa de inducción al puesto, y en su evaluación de desempeño. Este factor mostró diferencias significativas entre indicadores.

Schultz (1991), manifiesta que la mayoría de los estudios se centran de manera casi exclusiva en asuntos relacionados con la productividad de los empleados y con la eficiencia de la organización, incluyendo la evaluación de las habilidades del empleado y el diseño eficiente de puestos

En el factor comunicación, los participantes mostraron índices menos altos en cuanto estar comunicados oportunamente en lo que sucede en la

facultad, la organización de reuniones informales. Con índices de satisfacción más altos en la comunicación con el jefe.

El factor comunicación refiere medias de comparación por género sin diferencias significativas, con percepciones altas en cuanto a que cuentan con la suficiente información para tomar decisiones y a la comunicación con el jefe. Con índices de mejora en lo que se refiere estar oportunamente comunicados, a mejorar la comunicación formal y la informal. El análisis de medias por contratación la mayoría de los indicadores muestra índices de satisfacción que sugieren atención en la mayoría de los indicadores.

Por su parte el grupo de hombres expresaron que están moderadamente de acuerdo que se tenga la capacidad y la apertura de los profesores para integrarse a equipos efectivos, influida posiblemente por falta de comunicación y colaboración entre compañeros y en la organización en general. El mismo grupo percibe en rangos medias las formas y estrategias en las que se da la comunicación formal e informal, y las formas en las que se dan las relaciones interpersonales en la institución.

Zueck y Gutiérrez (2013), en su estudio con trabajadores en la organización asistencial, encontraron que la comunicación informal afecta a las actividades laborales, con Índices altos de insatisfacción.

Centeno (1999), realizó un estudio del clima organizacional de una institución bancaria en la cual se analiza la repercusión que surge de la falta de comunicación interna en la institución.

Respecto al factor resultado están completamente de acuerdo que los resultados que se esperan de su trabajo están muy definidos y que contribuyen al desarrollo de la institución. Perciben que debe mejorarse el reconocimiento al trabajo de los recursos humanos más productivos. El análisis de medias por contratación la mayoría de los indicadores muestra altos índices de satisfacción excepto que los PMT están en desacuerdo que el que da mejores resultados es el que triunfa, en desacuerdo también que los RH más productivos son respetados y reconocidos.

El factor de calidad en los procesos muestra medias que indican mejorar la percepción de los participantes respecto a que todos se esfuerzan por trabajar en la mejora continua, en cuanto a que los profesores cuenten con las competencias necesarias para conservar su trabajo. Sin embargo muestran índices altos en cuanto a que conocen las necesidades de sus alumnos, en lo que se refiere a la ejecución de su trabajo diario como la más alta prioridad y están satisfechos del apoyo que reciben de otras áreas de la universidad para la ejecución de proceso

El análisis de medias por contratación en el factor calidad en los procesos, la mayoría de los indicadores muestra altos índices de satisfacción

excepto que los PMT están en desacuerdo que las personas con las que trabajan tengan las competencias que se requieren para desempeñar su trabajo.

El factor de calidad en los servicios muestra índices altos de satisfacción en la mayoría de sus indicadores. Aunque rubros por mejorar es promover para que los profesores reciban comentarios favorables de directivos y compañeros de trabajo, y atender la colaboración que reciben de otras áreas de la facultad para la realización de su trabajo. El análisis por contratación la mayoría de los indicadores muestra altos índices de satisfacción excepto que los PMT están en desacuerdo que en el trabajo de academia se escuche y atiendan sugerencias para solución de problemas, así como están en desacuerdo que sea común recibir comentarios favorables de directivos y de compañeros.

Zueck y Gutiérrez (2013), en un estudio de CO en una empresa de servicios encontró que tienen muy claro su compromiso con los usuarios, que perciben que ellos están contentos con la calidad de los cursos que ofertan, y que así lo perciben también con los derechohabientes, refieren que cuando se identifican problemas estos son atendidos eficientemente.

Las medias de factores de CO según indicadores y comparación por años de antigüedad, no se identificaron diferencias significativas en todos los factores, excepto en factores higiénicos, sueldos y salarios entre los grupos de 2-5 años y de 25 y más con diferencias significativas entre los grupos. Todos los

indicadores mostraron índices de satisfacción en los rubros de acuerdo y muy de acuerdo.

Recomendaciones

Las empresas deben comenzar a interesarse más por el estudio del medio ambiente laboral, el cual va más allá de las pretensiones que alguna vez señalara Fayol, por cuanto no se ha de buscar exclusivamente un incremento en la productividad.

Muchos teóricos han propuesto un clima ideal en particular, así Weber propuso la orientación a sistemas, Douglas Mc Gregor orientación a la gente, George Odiorne orientación a la producción, en tanto que Blake y Mouton orientación a equipos de trabajo. Cualquiera de estas orientaciones pueden ser ideales, sólo depende del ambiente y las formas como están estructuradas las tareas; de aquí que no hay un clima más efectivo que otro, sino que el cima debe ser apropiado a la situación que opera y esto lo determinan diferentes factores como: naturaleza de las expectativas de la fuerza laboral a todos los niveles; giro de la empresa, tipo de clientes, de la comunidad, entre otros.

El interés suscitado por el campo del clima organizacional está basado en la importancia del papel que parece estar jugando todo el sistema de los individuos que integran la organización sobre sus modos de hacer, sentir y pensar y, por ende, en el modo en que su organización vive y se desarrolla. Identificar, medir, y cultivar el CO es necesario para gestionarlo en el marco de

atender a la salud de los trabajadores, mejorar la efectividad de la organización, para desarrollar una cultura centrada en resultados.

Un estudio de clima organizacional no es declarativo ni exhaustivo de la problemática de una organización, aunque si puede ofrecer acercamientos muy puntuales para tomar decisiones en la planeación de estrategias que orienten a soluciones más asertivas en cuanto a moral del trabajo (CO) se refiere.

En este sentido, puede reafirmarse que es una necesidad apremiante el desarrollar trabajos de investigación que aporten elementos de análisis y discusión acerca del tema de la cultura y clima organizacional, desde un enfoque particular centrado en los elementos específicos del contexto local de una organización o área determinada, sin perder por esto de vista, las premisas básicas que guían el estudio formal de la cultura y clima organizacional, así como el contexto amplio de la organización.

R E F E R E N C I A S

Aguilar, M., (2003). Clima, Cultura, Desarrollo y CambioOrganizacional, Parte 4.Recuperado el 8 de Febrero 2014 de www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/climcultcanborg.htm.

Casasola, B., (2005). *Evaluación del clima organizacional de una empresa farmacéutica.* Perú: Universidad Rafael Landívar. Parte 2. (Disertación doctoral). Recuperada de http://www.eumed.net/tesis-doctorales/.

Centeno, D. (1999). *La comunicación oral y su influencia en el clima organizacional en una institución bancaria*. (Tesis, Universidad Rafael Landívar, Guatemala, 1999).

Chiang, M & Martin, J (2010). Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral. Editorial: Universidad Pontificia Comillas.

Dommele, M. (2004). El Impacto de los Estudios de Clima Laboral y la Implementación de 360°: feedback como motores del cambio cultural. Recuperado de http://administracion.azc.uam.mx/descargas/revistagye/rv27/rev27art04.pdf

Douglas, Mc., G., (1960). Teoría X y Teoría Y de Douglas McGregor. México: Educam.

Espinoza, R., (2006). *Propuesta para Mejorar el Clima Organizacional de una Empresa Industrial de Producción de Alimentos. Peru, Universidad del Pácifico*: (Disertación doctoral). Recuperada de http://www.eumed.net/tesis-doctorales/.

Galicia, M., (2005). *Medición del Clima Organizacional para Identificar los Factores Motivacionales en Mujeres que Trabajan como Dependientes de una Farmacia de Medicamentos Genéricos. Caso: Farmacias Amiga.* Guatemala. Universidad Rafael Landívar. (Disertación doctoral) Recuperada de http://www.eumed.net/tesis-doctorales/.

Gallup, Institute, (1999). Estudio Americano de 1999. Recuperado en http://www.betterbeyourself.biz/art/ElimpactodelosestudiosdeClimaLaboral.pdf

Garza, S., (2002). *Motivación Productividad y Clima Organizacional.* México: Un estudio en Empresas del Valle de México.

Goncalves, A. (1997) Clima organizacional. Recuperado noviembre 16, 2002 de http://www.phpartners.com/articulos/download.asp

Hernández, F. E. & Martí, Y. (2006). Conocimiento organizacional: la gestión de los recursos y el capital humano. Recuperado rzo 2014 de http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol14_1_06/aci03106.htm

Hunt, M., (1993).*The story of psychology*. New York: Anchor.

Lainfiesta, E., (2005). *Factores que Afectan el Clima Organizacional en una Empresa de la Industria Metal–Mecánica. Perú*: Universidad Del Pacífico. (Disertación doctoral) Recuperada de http://www.eumed.net/tesis-doctorales/.

Rodas, M. (2004). Evaluación del Clima Organizacional del Personal Operativo de una Planta de Producción; caso: Alimentos Ideal, S.A., IDEALSA, ubicada en el departamento de Escuintla. Perú. Universidad del Pacífico. (Disertación doctoral) Recuperada de http://www.eumed.net/tesis-doctorales/.

Schneider, B. (1975).Toward Specifying the Concept of Work Climate. *Journal of Applied Psychology, 56*(6), 447- 455.

Serna, H. (1997). *Gerencia estratégica*. Bogotá, Colombia: 3R

Singapur, (2008). Human Resources. Recuperado el 18 de enero del 2014, en http://www.humanresourcesonline.net/news/8323

Zueck, C. & Gallardo, E. (2009). *Estudio de Clima Organizacional, el Caso del Personal Operativo de la Facultad de Educación Física y Ciencias del Deporte de la Universidad Autónoma de Chihuahua, México*: (Disertación maestría, no publicada). Universidad Autónoma de Chihuahua, Facultad de Educación Física y Ciencias del Deporte.

Zueck, C. & Hernández, A. (2012). *Estudio de moral en el trabajo en una mediana empresa en el contexto de Chihuahua, México.* (Disertación maestría, no publicada). Universidad Autónoma de Chihuahua, Facultad de Educación Física y Ciencias del Deporte.

Zueck, C. & Arikado, E. (2009). *Estudio de Clima Organizacional, el Caso de Docentes de la Facultad de Educación Física y Ciencias del Deporte de la Universidad Autónoma de Chihuahua, México*: (Disertación maestría, no publicada). Universidad Autónoma de Chihuahua, Facultad de Educación Física y Ciencias del Deporte.

Zueck, C. & Gutiérrez, J. (2013). *Acercamiento al clima organizacional en un departamento de prestaciones sociales del Instituto Mexicano del Seguro Social, Chihuahua, México*.(Disertación maestría, no publicada). Universidad Autónoma de Chihuahua, Facultad de Educación Física y Ciencias del Deporte.

Anexo 1 Satisfacción de clima organizacional en docentes que laboran en la FCCF/UACH

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA CULTURA FÍSICA

El presente cuestionario es anónimo, a continuación encontrará preguntas acerca de su trabajo; se trata de un estudio de

Clima Organizacional. Sus respuestas pueden ser muy importantes para mejora de la Institución, por lo que, le pedimos

Trate de ser objetivo y honesto al emitir sus respuestas.

Instrucciones para su llenado: Sólo marque con una "X" en el espacio que corresponda

GÉNERO		M	F	
Antigüedad en la Institución		6 a 10 años		
0 a 1 año		11 a 20 años		
2 a 5 años		21 y más		
TIPO DE CONTRATACIÒN.	PTC			
	PMT.			
	PHCLASE			

N	CUESTIONARIO	En Desacuerdo	De Acuerdo	Muy de Acuerdo

o					
1	Siempre que se piden objetivos se le da seguimiento a su realización.				
2	En mi equipo de trabajo (academia) conocemos lo que se tiene qué hacer.				
3	Siento que mi jefe me motiva a esforzarme para seguir adelante con mi trabajo.				
4	En mi equipo de trabajo (academia) sabemos manejar los problemas entre nosotros.				
5	Creo que en mi trabajo, logramos trabajar como un verdadero equipo (academia).				
6	Personas que realizan un trabajo igual al mío, su sueldo y prestaciones son diferentes.				
7	El trabajo que desarrollo actualmente me ayuda a lograr mis objetivos personales.				
8	Los programas de actualización y capacitación han contribuido a mejorar mi desempeño.				
9	Estoy oportunamente comunicado de lo que sucede en mi facultad.				
10	Los resultados que se esperan de mi trabajo están muy claramente definidos.				

11	En la ejecución de mi trabajo diario, la calidad tiene la más alta prioridad.				
12	Es común recibir comentarios favorables de directivos y de compañeros con respecto a mi trabajo.				
13	Los objetivos de mi puesto son razonablemente alcanzables.				
14	Tengo por escrito cuáles son las actividades y funciones de mi puesto.				
15	En el último año he pensado alguna vez en renunciar.				
16	Existe competencia negativa en mi equipo de trabajo (academia).				
17	Hay una congruencia entre lo que pide y hace mi jefe.				
18	Nuestros programas de prestaciones cubren todas las áreas que deberían.				
19	En mi facultad se premia o reconoce a todos aquellos que hacen bien su trabajo.				
20	En la facultad se da seguimiento y se evalúa mi desempeño.				

21	Se dan espacios de reuniones informales entre compañeros, para fortalecer la comunicación entre nosotros.				
22	Los recursos humanos más productivos son respetados y reconocidos por la comunidad de la facultad				
23	Considero que todos nos esforzamos por trabajar en el justo a tiempo (calidad)				
24	Mi actitud hacia los demás es generalmente de colaboración y amistad				
25	Nuestros objetivos son flexibles, se pueden modificar sobre la marcha				
26	Cuento con el equipo y materiales que requiero para realizar mi trabajo				
27	Si me ofrecieran en otra institución un puesto equivalente al que tengo, me iría				
28	La comunicación es buena en mi equipo de trabajo (academia)				
29	Yo puedo decir abiertamente, sin problemas, a mi jefe cuando estoy en desacuerdo con él				
30	Existe confort y comodidad en mis espacios de trabajo				

No	CUESTIONARIO		En Desacuerdo	De Acuerdo	
31	En esta institución se me trata con dignidad y respeto				
32	Creo que el programa de inducción al puesto de los que ahora ingresan a la facultad, es excelente				
33	Cuento con suficiente información para tomar decisiones en mi trabajo				
34	En esta facultad el que da mejores resultados en su trabajo es el que triunfa				
35	Las personas que trabajan alrededor de mí tienen las competencias requeridas para llevar a cabo su trabajo				
36	Hay colaboración de otros departamentos para la realización de mi trabajo				
37	Los objetivos de mi puesto de trabajo contribuyen a los objetivos de la institución				

38	Es muy clara la información y el conocimiento de mis responsabilidades en el trabajo				
39	Me interesa lo que le pase a mi facultad y no sólo lo que me pagan por mi trabajo				
40	Si tengo problemas en mi trabajo, puedo contar con mis compañeros				
41	Siempre que logro un buen resultado en mi trabajo, mi jefe reconoce individual y públicamente mi desempeño				
42	La seguridad que tengo de conservar mi trabajo es muy alta				
43	Trabajar para esta facultad me hace sentir orgulloso(a)				
44	El personal que ingresa a la facultad pasa por un buen proceso de selección				
45	La comunicación con mi jefe me ayuda a entender mejor la organización de la facultad				
46	En mi equipo estamos orientados a la obtención y seguimiento de resultados				
47	El conocimiento que tengo de las necesidades de mis alumnos es muy alto				
4	Manejo por cuenta propia las situaciones de presión con mis alumnos				

8	y generalmente las resuelvo Satisfactoriamente				
49	Los objetivos específicos de mi trabajo son congruentes y alcanzables				
50	Siento que tengo mucha más capacidad de la que requiere mi trabajo				
51	Me intereso por el futuro de mi facultad				
52	Cuando requiero ayuda de otros departamentos, siempre obtengo su colaboración				
53	Mi jefe es una de las mejores personas con las que se puede trabajar				
54	Mi sueldo y prestaciones son muy superiores comparadas con otras instituciones en un puesto semejante				
55	Considero que hay buenas oportunidades de ascender (crecer) en esta institución				
56	Considero que el ingreso de nuevos profesores, responde a un proceso de selección de calidad				
57	La comunicación formal que existe en la facultad es adecuada y suficiente				
58	Los resultados de mi trabajo contribuyen al buen desarrollo de la institución				

59	El apoyo que recibo de otras áreas de la universidad, me favorecen en el desarrollo de mi trabajo				
60	Mi equipo de trabajo (academia) asume, escucha y atiende las sugerencias y quejas, buscando Soluciones efectivas				

Observaciones Generales: en este apartado, usted puede expresar cualquier aspecto relacionado con su trabajo,

Sugerencias o bien recomendaciones que usted considere pertinentes, para bien de la Institución y su Comunidad.