



*Las opiniones y los contenidos de los trabajos publicados son responsabilidad de los autores, por tanto, no necesariamente coinciden con los de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad.*



Esta obra por la Red Internacional de Investigadores en Competitividad se encuentra bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 3.0 Unported. Basada en una obra en riico.net.

**Factores clave del clima laboral que influyen en los resultados y productividad del posgrado  
CUCEA de la universidad de Guadalajara**

DR. HUMBERTO PALOS DELGADILLO<sup>1</sup>  
SANDRA MARGARITA MÁRQUEZ ENRÍQUEZ\*  
LIZETTE ARELI SÁNCHEZ LOZANO\*

**Resumen**

En la actualidad, el capital humano es un elemento cada vez más importante, ya que el clima organizacional es un aspecto fundamental que puede incluso condicionar el éxito o fracaso de estas. Al respecto el sector educativo no es la excepción.

En este sentido la problemática que da origen a esta investigación, surge del desconocimiento de cuales son los factores clave del clima laboral que influyen en los resultados y productividad del posgrado, situación que hace incipiente la toma de decisiones para lograr un servicio de calidad en la administración y operación de este nivel de estudios.

En el presente trabajo, se aborda la situación de la Coordinación de posgrados CUCEA de la Universidad de Guadalajara, bajo el enfoque del estudio de caso, con el propósito de identificar los factores significativos que influyen en el clima laboral de quienes integran la administración y con ello proponer estrategias de mejora continua.

**Palabras claves;** Clima laboral, Factores influyentes, Productividad, administrativo, posgrado.

**Abstract**

Today, human resource is an increasingly important element at the organizations, since the organizational climate is a key that can even determine the success or failure of these. In this regard the education sector is not an exception.

In this sense the problem that gives rise to this research, which arises from ignorance of the key factors of the work environment that influence productivity outcomes and graduate emerging situation that makes decision making to achieve quality service in the administration and operation of this level of education.

In this paper, address the situation of postgraduate CUCEA Coordination of the University of Guadalajara, in the case study approach in order to identify the significant factors affecting the working environment of those who make up the administration and therefore propose strategies for continuous improvement.

**Keys words:** work environment, key factors, productivity, administration, postgraduate

---

<sup>1\*\*</sup> Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas de la Universidad de Guadalajara

## **I. Introducción**

Recientemente y en relación con el tema de la calidad, las Instituciones de Educación Superior (IES) en México, deben reflexionar sobre las condiciones laborales y de pertenencia de quienes hacen posible atender todos los aspectos administrativos y de operación para el desarrollo de sus actividades sustantivas. Por ello, la administración del capital humano puede hacer una diferencia enorme en la productividad y cumplimiento de las metas institucionales, motivo por el cual la mayor fortaleza es enfocarse en las personas, motivándolas, capacitándolas y dándoles poder de decisión para afrontar los nuevos desafíos del entorno global.

Las universidades públicas y privadas del país, en correspondencia con su misión y los objetivos que persiguen poseen características propias que las hacen diferentes, sin embargo, cada una de ellas tiene una serie exclusiva de esas características y propiedades que parecen ser muy parecidas. En este sentido el ambiente interno en que se encuentran las IES, constituye un aspecto distintivo que las diferencia: una topología conformada por las personas que las integran; esto es considerado como clima organizacional y su impacto institucional. Así, el clima laboral está constituido por una serie de dimensiones que varían de acuerdo a la percepción de cada individuo, sin que necesariamente esté consciente de la existencia de los factores que lo determinan. Sin embargo lo que si puede mencionarse, es que un adecuado clima laboral generará mayor satisfacción en el trabajo y por consiguiente, logrará elevarse el nivel de productividad, lo que significa un importante aspecto estratégico en la visión institucional de la educación con calidad.

A este respecto, se seleccionó el área del posgrado del Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas (CUCEA) de la Universidad de Guadalajara, para efecto de obtener información pertinente del personal administrativo y de apoyo que ahí labora y así conocer el clima organizacional e identificar los principales factores que influyen en los resultados y productividad, del posgrado.

## **II. Marco teórico.**

En el sistema de educación superior, se considera que el posgrado es el medio propicio para vincular la investigación científica y los procesos de formación profesional de alto nivel. Asimismo, sea este un importante factor en el progreso y bienestar de la sociedad, al mismo tiempo responda con éxito a las necesidades de los sectores de la producción, servicios y social. Ruiz (2001) menciona que desde sus orígenes la educación se ha considerado como un factor importante para el desarrollo de un país. Al respecto se debe contar con las personas y el ambiente laboral adecuado para atender con eficiencia y eficacia las necesidades administrativas y operativas que respondan a estas exigencias.

Por ello, la capacitación permanente de sus recursos humanos en un ambiente de calidad y pertinencia, capaces de responder a los retos que plantea tal contexto, es una de las tareas a las que las instituciones de educación superior deben realizar, de ahí el interés suscitado por el campo del clima laboral que 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. Para Forehand, B. y Gilmer, B. (1964) el clima organizacional es el conjunto de características objetivas de la organización, perdurables y fácilmente medibles, que distinguen una entidad laboral de otra.

El clima laboral es uno de los conceptos que, en el uso cotidiano, toman diferentes connotaciones, se dice que el clima laboral comprende el grupo de características que definen a una organización y que la distingue de otras, estas características son de permanencia relativa en el tiempo e influyen en la conducta de las personas. En este sentido, identificar y cultivar el buen clima laboral es vital para generar una influencia positiva en la eficiencia y eficacia de la operación y los resultados de una institución educativa.

Nicolás Seisdedos (1996) define como “*clima laboral y su medida, al conjunto de percepciones globales (constructo personal y psicológico) que el individuo tiene de la organización, reflejo de la interacción entre ambos; lo importante es cómo percibe un sujeto su entorno, sin tener en cuenta cómo lo percibe otros; por tanto, es más una dimensión del individuo que de la organización*”. Existen dos teorías que reconocen la importancia del clima laboral: la teoría de los dos factores de Herzberg (1969) y la teoría del Campo de Fuerzas de Kurt Lewin (1939).

### **Teora Motivacional de Herzberg**

En su modelo de motivación de dos factores, analizó los diversos factores que generaban bienestar o malestar a los individuos dentro de una organización. El demostró que ciertos factores laborales como la falta de condiciones de seguridad en el trabajo generaban insatisfacción en los empleados a ellos se denominan factores higiénicos, los factores que tienden a intensificar la motivación pero que en ausencia de éstos pocas veces se genera insatisfacción profunda se denominan factores motivacionales.

*Factores higiénicos;* son las condiciones que rodean al individuo cuando trabajan; implican las condiciones físicas y ambientales de trabajo, el salario, los beneficios sociales, las políticas de la empresa, el tipo de supervisión recibida, el clima de las relaciones entre las directivas y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades existentes, etc.

*Factores motivacionales;* tiene que ver con el contenido del cargo, las tareas y los deberes relacionados con el cargo en sí; produce un efecto de satisfacción y un aumento de la productividad por encima de los niveles normales. El término motivación encierra sentimientos de realización, de crecimiento y de reconocimiento profesional, los cuales se manifiestan en la ejecución de tareas y actividades que constituyen un gran desafío y tiene bastante significación para el trabajo.

Herzberg (1969) llegó a la conclusión de que los factores responsables de la satisfacción profesional están desligados y son diferentes de los factores de los factores responsables de la

insatisfacción profesional. Al respecto establece que *“lo opuesto a la satisfacción profesional, no es la insatisfacción, es no tener ninguna satisfacción profesional; de la misma manera, lo opuesto a la insatisfacción profesional es carecer de insatisfacción profesional y no la satisfacción”* Sin embargo, el modelo de Herzberg no considera la importancia motivacional del sueldo, el estatus y las relaciones con los demás.

### **Teoría de Kurt Lewin**

En su teoría topológica de la personalidad Kurt Lewin (1939) utilizó un modelo matemático para explicar el campo psicológico de la persona y utilizó el concepto de campo, extraído de la física, para analizar y comprender la conducta humana. El campo psicológico lo constituye la totalidad de hechos coexistentes e interdependientes que ocurren en las labores cotidianas. Los individuos existen en un campo psicológico de fuerzas que determina su conducta.

Rensis Likert (1961) es ampliamente reconocido por la elaboración de cuestionarios sobre procesos administrativos y presenta una teoría de clima organizacional o, de sistemas de la organización donde se visualiza la causa y el efecto de los climas que se estudian. Para Likert, el comportamiento de los individuos es causado por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que éstos perciben y en parte por sus informaciones, sus percepciones, esperanzas, capacidades y valores. Brunet (1987) señala que *“la reacción de un individuo ante cualquier situación siempre está en función de la percepción que tiene de ésta”*. De acuerdo a esto, se destacan 4 factores que influyen sobre la percepción individual del clima (Brunet, 1987):

1. *Los Parámetros ligados al contexto, tecnología y estructura del sistema organizacional.*
2. *La posición jerárquica que el individuo ocupa dentro de la organización así como el salario que gana.*
3. *Los factores personales tales como la personalidad, las actitudes y el nivel de satisfacción.*
4. *La percepción que tienen los subordinados, los colegas y los superiores del clima de la organización.*

Así, el clima laboral está constituido por una serie de dimensiones que varían de acuerdo a la percepción de cada individuo, sin que este esté consciente de la existencia de los factores que lo determinan. Sin embargo lo que si se puede mencionar es que un adecuado clima laboral, generará mayor satisfacción en el trabajo y por lo consiguiente se logra elevar el nivel de productividad.

En este sentido, la administración del capital humano puede hacer una diferencia enorme en la productividad y cumplimiento de metas de una organización, motivo por el cual la mayor fortaleza es enfocarse en las personas, motivándolas, capacitándolas y dándoles poder de decisión para afrontar los nuevos desafíos del entorno global. Chinchilla Arley, R y Morales Abarca, F (2006) establecen que Capital Humano: *“Es el aumento en la capacidad de la producción del trabajo alcanzada con mejoras en*

*las capacidades de trabajadores. Estas capacidades realzadas se adquieren con el entrenamiento, la educación y la experiencia. Se refiere al conocimiento práctico, las habilidades adquiridas y las capacidades aprendidas de un individuo que lo hacen muy importante para la organización”. De aquí la importancia del compromiso organizacional que se define; “como una actitud o estado psicológico por medio del cual los trabajadores se identifican e involucran con la organización (Betanzos *et al.*, 2006).*

### **III. Diseño de la investigación**

La Coordinación de Posgrados, es una instancia adscrita a la Secretaría Académica. Es la responsable de coordinar, gestionar y evaluar las actividades académicas y administrativas de los diferentes programas establecidos en el Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas de la Universidad de Guadalajara.

#### **Planteamiento del problema**

Se desconocen los factores que influyen en el clima laboral de quienes participan en la administración y operación del posgrado, situación que hace incipiente la toma de decisiones para la formulación de estrategias que conlleven el logro de un servicio de calidad en la administración y operación del posgrado. Para ello se plantea la siguiente pregunta:

¿Cuáles son los factores clave del clima organizacional que tienen influencia en la productividad administrativa y operativa del Posgrado?

#### **Objetivo**

Determinar los factores claves que influyen en el clima laboral de quienes participan en la administración y operación del posgrado, para formular estrategias que permitan mejorar la comunicación interna y externa y proporcionar un servicio de calidad.

#### **Tipo de investigación**

Esta fue exploratoria y descriptiva. De la primera se contextualiza el marco de referencia plasmado en este trabajo. De la segunda, corresponde al trabajo de campo realizado en el que se aplicó un cuestionario estructurado con catorce bloques que se consideran son los factores que principalmente están relacionados con el clima laboral de las organizaciones, en este caso del posgrado CUCEA para efecto de observar el fenómeno por medio del estudio de caso.

La información se recolectó por medio de dicho instrumento con 59 reactivos utilizándose la escala de tipo Likert, con valores de 1 a 5 (desde “en total desacuerdo” hasta “totalmente de acuerdo” con la proposición formulada). El universo de estudio, estuvo conformado por los 15 Programas (Maestrías y Doctorados), que alcanza un total de 87 trabajadores de Posgrados CUCEA. Aunque se trató de realizar un trabajo censal, es decir encuestar al total de los trabajadores, esto no fue posible ya que por diversas razones como fueron; la falta de tiempo del personal, el encontrarse en comisión fuera de las instalaciones

del Centro Universitario o por privacidad manifiesta, la muestra fue sólo de 50 personas que corresponde al 57% de la población, misma que se considera valida para el presente estudio. Al respecto y dado que se utilizó un enfoque mixto (cualitativo y cuantitativo) con el fin de conocer la opinión del personal adscrito al Posgrado CUCEA con relación al clima laboral existente y su impacto en los resultados y productividad de su desempeño. Para esto último, esta fue de carácter no experimental y de corte transversal, durante el primer semestre (ciclo escolar 2012-A) del año en curso, para efecto de responder a las preguntas de investigación formuladas.

En este sentido, se determinó que una muestra probabilística de 50 personas a entrevistar con base en la fórmula para las poblaciones finitas, con un nivel de confianza del 95%, responde a la siguiente expresión:

$$n = \frac{Z^2 pqN}{e^2(N - 1) + z^2 pq}$$

#### IV. Análisis y discusión de los resultados obtenidos

Después de la aplicación del instrumento, se procedió con la realización de la base datos para evaluar el clima laboral de la institución, y proceder a proponer sugerencias y acciones que pueden implementarse para mejorar la situación detectada bajo los siguientes resultados.

Tabla No. 1: Factores que influyen en el clima laboral del posgrado.

| <b>BLOQUE I: FACTOR; CAPACITACIÓN Y DESARROLLO</b>  |   |                  |   |   |               |   |          |
|---|---|------------------|---|---|---------------|---|----------|
| Preguntas   |   | Total desacuerdo |   |   | Total acuerdo |   | Promedio |
| <b>CYD1</b>   | Mi jefe me permite cumplir con la capacitación que tengo programada       | 1                | 2 | 3 | 4             | 5 | 4.24     |
| <b>CYD2</b>   | La capacitación que recibo mejora mi desempeño en el trabajo              | 1                | 2 | 3 | 4             | 5 | 3.8      |
| <b>CYD3</b>   | En la institución hay un programa de capacitación adecuado                | 1                | 2 | 3 | 4             | 5 | 3.46     |
| <b>CYD4</b>   | La capacitación que recibo está relacionada con las funciones que realizo | 1                | 2 | 3 | 4             | 5 | 3.86     |
| <i>Comentario;</i> Aunque se cumple con la capacitación programada, se observó una percepción general que ésta no es adecuada, por lo que se puede perder el interés en futuros programas de capacitación. Se recomienda revisar y reestructurar los programas de capacitación. |   |                  |   |   |               |   |          |

| <b>BLOQUE II: FACTOR; COMUNICACIÓN</b> |  |   |   |   |   |   |      |
|--|--|---|---|---|---|---|------|
| <b>COM5</b>                            | Mis superiores comunican, la misión y los valores de la institución              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 3.86 |
| <b>COM6</b>                            | Mi jefe me informa de los objetivos que tenemos que lograr en mi área de trabajo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 4.36 |
| <b>COM7</b>                            | En mi trabajo existe comunicación entre las diferentes áreas                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 4.24 |

*Comentario;* Se observa buena comunicación, sin embargo se presenta desconocimiento de la misión, visión, políticas y valores institucionales.

### **BLOQUE III: FACTOR; DISPONIBILIDAD DE RECURSOS**

|              |  |   |   |   |   |   |      |
|--------------|--|---|---|---|---|---|------|
| <b>DDR8</b>  | Tengo a tiempo el material que requiero para hacer mi trabajo                    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 3.68 |
| <b>DDR9</b>  | El equipo de cómputo con que cuento es adecuado para el desarrollo de mi trabajo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 4.06 |
| <b>DDR10</b> | Cuento con el material necesario para el desempeño de mis funciones              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 3.96 |

*Comentario;* Se cuenta con equipo de cómputo adecuado, pero no así el material necesario para el desempeño de las funciones encomendadas.

### **BLOQUE IV: FACTOR; MEJORA Y CAMBIO**

|              |  |   |   |   |   |   |      |
|--------------|--|---|---|---|---|---|------|
| <b>MYC11</b> | Mi jefe me alienta a ser creativo en el desarrollo de mi trabajo               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 4.24 |
| <b>MYC12</b> | Me siento preparado para aceptar y enfrentar los cambios que ocurran en la     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 4.28 |
| <b>MYC13</b> | En mi institución existen comités que captan nuestras sugerencias para mejorar | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 3.24 |
| <b>MYC14</b> | Considero que en mi área se proporcionan los servicios de la mejor forma       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 4.38 |

*Comentario;* Aunque se está de acuerdo con la mejora y los cambios, no existe un comité que capte las sugerencias del personal en este sentido.

### **BLOQUE V: FACTOR; NORMATIVIDAD Y PROCESOS**

|              |  |   |   |   |   |   |      |
|--------------|--|---|---|---|---|---|------|
| <b>NYP15</b> | En mi institución se implementan las sugerencias para simplificar los procesos | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 4.02 |
| <b>NYP16</b> | Conozco la normatividad aplicable a mi trabajo                                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 4.18 |
| <b>NYP17</b> | Los procedimientos de mi institución están actualizados                        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 3.94 |
| <b>NYP18</b> | La normatividad de mi institución está adecuada a las necesidades actuales     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 3.76 |

*Comentario;* Se observa que se requiere una actualización que considere las necesidades actuales.

### **BLOQUE VI: FACTOR; COLABORACIÓN Y TRABAJO EN EQUIPO**

|              |   |   |   |   |   |   |      |
|--------------|---|---|---|---|---|---|------|
| <b>CYT19</b> | En mi área se trabaja en equipo                           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 4.22 |
| <b>CYT20</b> | Cuando trabajo en equipo se logran mejores resultados     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 4.52 |
| <b>CYT21</b> | En mi área recibimos capacitación para trabajar en equipo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 3.28 |
| <b>CYT22</b> | En mi área se promueve trabajar en equipo                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 4.2  |

*Comentario;* Se observa buen trabajo en equipo, sin embargo, se manifiesta que se requiere capacitación

para mejorar esta actividad.

### **BLOQUE VII: FACTOR; CALIDAD Y ORIENTACIÓN AL USUARIO**

|              |   |   |   |   |   |   |      |
|--------------|---|---|---|---|---|---|------|
| <b>CYO23</b> | En mi área se aprovechan las sugerencias para mejorar la calidad de los servicios | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 4.34 |
| <b>CYO24</b> | El trato que damos en mi área es cordial y respetuoso                             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 4.6  |
| <b>CYO25</b> | Mi institución promueve captar las sugerencias de nuestros usuarios               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 3.6  |
| <b>CYO26</b> | Conozco las necesidades de los usuarios de mi trabajo                             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 4.44 |

*Comentario;* Se manifiesta buena actitud hacia la calidad orientada al usuario, sin embargo no se captan las sugerencias que estos puedan proporcionar.

### **BLOQUE VIII: FACTOR; LIDERAZGO Y PARTICIPACIÓN**

|              |  |   |   |   |   |   |      |
|--------------|--|---|---|---|---|---|------|
| <b>LYP27</b> | Mi jefe distribuye el trabajo de acuerdo a las capacidades               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 4.12 |
| <b>LYP28</b> | Mi jefe está abierto para recibir sugerencias y comentarios              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 4.32 |
| <b>LYP29</b> | Mi jefe es un funcionario universitario ejemplar                         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 4.44 |
| <b>LYP30</b> | Mi jefe me proporciona la información necesaria para realizar mi trabajo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 4.12 |
| <b>LYP31</b> | Mi jefe es congruente en lo que dice y lo que hace                       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 4.3  |

*Comentario;* Se manifiesta buen liderazgo de las Coordinaciones tanto del Posgrado como de los Programas con igual participación del personal.

### **BLOQUE IX: FACTOR; CALIDAD DE VIDA LABORAL**

|              |  |   |   |   |   |   |      |
|--------------|--|---|---|---|---|---|------|
| <b>CVL32</b> | Mi institución da respuesta oportuna a observaciones sobre limpieza y seguridad  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 4.04 |
| <b>CVL33</b> | Me siento feliz haciendo mi trabajo  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 4.36 |
| <b>CVL34</b> | En mi área el trato entre compañeros es respetuoso                               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 4.36 |
| <b>CVL35</b> | Cuento con condiciones adecuadas de seguridad e higiene para realizar mi trabajo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 4.24 |

*Comentario;* Igual que el factor anterior, se observa buen ambiente y satisfacción laboral.

### **BLOQUE X: FACTOR; IDENTIDAD CON LA INSTITUCION Y VALORES**

|              |  |   |   |   |   |   |      |
|--------------|--|---|---|---|---|---|------|
| <b>IIV36</b> | En mi área se actúa conforme a los valores                           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 4.32 |
| <b>IIV37</b> | Trabajar en la universidad me permite contribuir al bienestar social | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 4.36 |
| <b>IIV38</b> | Me siento orgulloso de ser parte de mi institución                   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 4.5  |

|   |  |          |          |          |          |          |            |
|---|--|----------|----------|----------|----------|----------|------------|
| <b>IIV39</b>  | Mi institución cuenta con código de ética y es ejemplo de transparencia y honestidad | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> | <b>3.9</b> |
| <b>IIV40</b>  | Mi institución es el mejor lugar para trabajar                                       | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> | <b>4</b>   |
| <i>Comentario; Se observa pertenencia e identificación con los valores institucionales, sin embargo se requiere contar con un código de ética y mayor transparencia y honestidad académica.</i> |  |          |          |          |          |          |            |

#### **BLOQUE XI: FACTOR; EQUIDAD Y GÉNERO**

|  |  |          |          |          |          |          |             |
|--|--|----------|----------|----------|----------|----------|-------------|
| <b>EYG41</b>   | En mi institución se dan las oportunidades de ascenso y promoción sin distinción | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> | <b>4.18</b> |
| <b>EYG42</b>   | En mi área el hostigamiento es inaceptable y sancionable                         | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> | <b>4.28</b> |
| <b>EYG43</b>   | Existen mecanismos de evaluación del desempeño sin discriminación para mujeres   | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> | <b>4.16</b> |
| <b>EYG44</b>   | En mi institución existen instalaciones adecuadas para personas con discapacidad | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> | <b>3.02</b> |
| <b>EYG45</b>   | En mi institución hay ausencia de situaciones de intimidación o maltrato         | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> | <b>3.9</b>  |
| <i>Comentario; Aunque no se presentan situaciones discriminatorias, si se manifiesta que existe cierta intimidación, además de que se requiere adecuar las instalaciones para discapacitados</i> |  |          |          |          |          |          |             |

#### **BLOQUE XII: FACTOR; BALANCE TRABAJO-FAMILIA**

|   |   |          |          |          |          |          |             |
|---|---|----------|----------|----------|----------|----------|-------------|
| <b>BTF46</b>  | En mi área se respeta el horario de trabajo   | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> | <b>4.06</b> |
| <b>BTF47</b>  | Participo en los eventos de integración familiar que se organizan en mi institución | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> | <b>3.54</b> |
| <b>BTF48</b>  | Me apoyan en el trabajo cuando tengo una emergencia familiar                        | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> | <b>4.78</b> |
| <b>BTF49</b>  | Mi institución informa de manera adecuada sobre la prestación de guarderías         | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> | <b>2.88</b> |
| <b>BTF50</b>  | Mi trabajo me permite dedicar suficiente tiempo a mi familia                        | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> | <b>3.6</b>  |
| <i>Comentario; Aunque se tiene buen apoyo para cuestiones familiares, se carece del servicio de guardería y de eventos que se vea involucrada la familia.</i> |   |          |          |          |          |          |             |

#### **BLOQUE XIII: FACTOR; ENFOQUE A RESULTADOS Y PRODUCTIVIDAD**

|              |   |          |          |          |          |          |             |
|--------------|---|----------|----------|----------|----------|----------|-------------|
| <b>ERP51</b> | El área de recursos humanos da buen servicio al personal                    | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> | <b>4.24</b> |
| <b>ERP52</b> | En mi área logramos obtener mejores resultados sin incrementar el gasto     | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> | <b>4.2</b>  |
| <b>ERP53</b> | Me siento comprometido a lograr buenos resultados en mi trabajo             | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> | <b>4.56</b> |
| <b>ERP54</b> | La estructura de mi área es la adecuada para cumplir con nuestros objetivos | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> | <b>3.92</b> |
| <b>ERP55</b> | Conozco el impacto del trabajo de mi institución                            | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> | <b>4.24</b> |

*Comentario;* Se tienen buenos resultados y optima productividad, sin embargo se manifiesta la necesidad de contar con una mejora estructura funcional para el cumplimiento de los objetivos.

**BLOQUE XIV: FACTOR; RECOMPENSAS Y RECONOCIMIENTOS**

|              |   |          |          |          |          |          |             |
|--------------|---|----------|----------|----------|----------|----------|-------------|
| <b>RYR56</b> | Mi jefe reconoce la contribución de mi trabajo para el logro de los objetivos del posgrado. | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> | <b>4.24</b> |
| <b>RYR57</b> | Mi jefe es objetivo cuando evalúa mi desempeño  | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> | <b>4.18</b> |
| <b>RYR58</b> | En la universidad hay sistemas de recompensas de resultados                                 | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> | <b>3.0</b>  |
| <b>RYR59</b> | En mi área de trabajo se reconoce el logro de resultados.                                   | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> | <b>4.24</b> |

*Comentario;* Se considera que existen adecuados mecanismos de evaluación al desempeño, pero no se tiene un sistema de estímulos y recompensas que reconozca los logros de los resultados.

Fuente: Elaboración propia con base en el cuestionario aplicado.

De los catorce factores señalados, se puede observar que cinco de ellos (Liderazgo y participación, Calidad de vida laboral, Calidad y orientación al usuario, Enfoque a resultados y productividad e Identidad con la Institución y valores) son los que obtuvieron mayor puntuación, por otro lado, dos factores (Recompensas y Estímulos, como Capacitación y desarrollo) deben ser mejorados y uno (Balance trabajo-familia) debe ser urgentemente atendido. Sin embargo, el conjunto de los factores analizados arroja que en general se cuenta con buen clima laboral en los posgrados CUCEA (véase Tabla No. 2).

Tabla No. 2: Factores que influyen en el clima laboral del posgrado CUCEA.

| Factores                               | Calificación |
|--|--------------|
| Capacitación y desarrollo              | 3.84         |
| Comunicación                           | 4.15         |
| Disponibilidad de recursos             | 3.9          |
| Mejora y cambio                        | 4.03         |
| Normatividad y procesos                | 3.97         |
| Colaboración y trabajo en equipo       | 4.05         |
| Calidad y orientación al usuario       | 4.24         |
| Liderazgo y participación              | 4.26         |
| Calidad de vida laboral                | 4.25         |
| Identidad con la Institución y valores | 4.21         |
| Equidad y genero                       | 3.90         |
| Balance Trabajo-Familia                | 3.77         |
| Enfoque a resultados y productividad   | 4.23         |
| Recompensas y reconocimientos          | 3.91         |

Fuente elaboración propia.

Después de realizar la captura de datos, el instrumento se sometió a una prueba de confiabilidad aplicando el coeficiente alpha de Cronbach, los resultados de las dimensiones oscilaron entre 0.689 y 0.923, mismos que dieron la pauta para elegir los factores que en adelante se presentan como variables dependientes e independientes, bajo la siguiente información (véase Tabla No.3).

Tabla No. 3: Corridas estadísticas correspondientes a las bloques estructural del cuestionario aplicado.

**Bloque I Factor Capacitación y desarrollo**

Prueba de escala = media (elementos no estandarizados)

Promedio de covarianza: 0.5693958

Número de elementos en la escala: 4

Coeficiente de confiabilidad: 0.8018

| Covarianzas |        |        |        |        |
|-------------|--------|--------|--------|--------|
|             | cyd1   | cyd2   | cyd3   | Cyd4   |
| Cyd1        | 0.9208 |        |        |        |
| Cyd2        | 0.7181 | 1.443  |        |        |
| Cyd3        | 0.5404 | 0.8295 | 1.1514 |        |
| Cyd4        | 0.3404 | 0.5629 | 0.4331 | 1.0208 |

| Número de pares en observación |      |      |      |      |
|--------------------------------|------|------|------|------|
|                                | cyd1 | Cyd2 | cyd3 | Cyd4 |
| Cyd1                           | 50   |      |      |      |
| Cyd2                           | 49   | 49   |      |      |
| Cyd3                           | 50   | 49   | 50   |      |
| Cyd4                           | 50   | 49   | 50   | 50   |

**Bloque II Factor Comunicación**

Prueba de escala = media (elementos no estandarizados)

Promedio de covarianza: 0.25027

Número de elementos en la escala: 3

Coeficiente de confiabilidad: 0.4951

| Covarianzas |        |        |        |  |
|-------------|--------|--------|--------|--|
|             | com5   | Com6   | com7   |  |
| Com5        | 1.5106 |        |        |  |
| Com6        | 0.5616 | 1.0106 |        |  |
| Com7        | 0.1382 | 0.0446 | 0.5162 |  |

| Número de pares en observación |      |      |      |  |
|--------------------------------|------|------|------|--|
|                                | com5 | Com6 | com7 |  |
| Com5                           | 50   |      |      |  |

|      |    |    |    |  |
|------|----|----|----|--|
| Com6 | 50 | 50 |    |  |
| Com7 | 49 | 49 | 49 |  |

### Bloque III Factor Disponibilidad de recursos

Prueba de escala = media (elementos no estandarizados)

Promedio de covarianza: 0.6560544

Número de elementos en la escala: 3

Coefficiente de confiabilidad: 0.7153

| Covarianzas |        |        |        |  |
|-------------|--------|--------|--------|--|
|             | ddr8   | Ddr9   | ddr10  |  |
| ddr8        | 1.4873 |        |        |  |
| ddr9        | 0.591  | 1.6086 |        |  |
| ddr10       | 0.5788 | 0.7984 | 1.2229 |  |

### Bloque IV Factor Mejora y cambio

Prueba de escala = media (elementos no estandarizados)

Promedio de covarianza: 0.1767347

Número de elementos en la escala: 4

Coefficiente de confiabilidad: 0.4811

| Covarianzas |        |         |        |       |
|-------------|--------|---------|--------|-------|
|             | myc11  | Myc12   | myc13  | Myc14 |
| myc11       | 0.9616 |         |        |       |
| myc12       | 0.3804 | 0.8588  |        |       |
| myc13       | 0.2678 | 0.0947  | 1.6147 |       |
| myc14       | 0.0906 | -0.0065 | 0.2335 | 0.322 |

### Bloque V Factor Normatividad y procesos

Prueba de escala = media (elementos no estandarizados)

Promedio de covarianza: 0.4357143

Número de elementos en la escala: 4

Coefficiente de confiabilidad: 0.7651

| Covarianzas |        |        |        |        |
|-------------|--------|--------|--------|--------|
|             | Nyp15  | Nyp16  | nyp17  | Nyp18  |
| nyp15       | 1.2853 |        |        |        |
| nyp16       | 0.6494 | 0.8445 |        |        |
| nyp17       | 0.3073 | 0.3784 | 0.7106 |        |
| nyp18       | 0.4947 | 0.3094 | 0.4751 | 1.0433 |

### Bloque VI Factor Colaboración y trabajo en equipo

Prueba de escala = media (elementos no estandarizados)

Promedio de covarianza: 0.4548299

Número de elementos en la escala: 4

Coefficiente de confiabilidad: 0.761

| Covarianzas |        |        |        |        |
|-------------|--------|--------|--------|--------|
|             | cyt19  | cyt20  | cyt21  | Cyt22  |
| cyt19       | 0.9914 |        |        |        |
| cyt20       | 0.5771 | 0.7037 |        |        |
| cyt21       | 0.4678 | 0.5249 | 1.6343 |        |
| cyt22       | 0.3837 | 0.4245 | 0.351  | 0.7755 |

**Bloque VII Factor Calidad y orientación al usuario**

Prueba de escala = media (elementos no estandarizados)

Promedio de covarianza: 0.2999339

Número de elementos en la escala: 4

Coefficiente de confiabilidad: 0.6926

| Covarianzas |        |        |        |       |
|-------------|--------|--------|--------|-------|
|             | cyo23  | Cyo24  | cyo25  | Cyo26 |
| cyo23       | 0.7188 |        |        |       |
| cyo24       | 0.4041 | 0.6939 |        |       |
| cyo25       | 0.1293 | 0.3427 | 1.1412 |       |
| cyo26       | 0.3167 | 0.302  | 0.3023 | 0.782 |

| Número de pares en observación |       |       |       |       |
|--------------------------------|-------|-------|-------|-------|
|                                | cyo23 | Cyo24 | cyo25 | Cyo26 |
| cyo23                          | 50    |       |       |       |
| cyo24                          | 50    | 50    |       |       |
| cyo25                          | 49    | 49    | 49    |       |
| cyo26                          | 50    | 50    | 49    | 50    |

**BLOQUE VIII: FACTOR; LIDERAZGO Y PARTICIPACIÓN**

Prueba de escala = media (elementos no estandarizados)

Promedio de covarianza: 0.7159941

Número de elementos en la escala: 5

Coefficiente de confiabilidad: 0.914

| Covarianzas |        |        |        |        |        |
|-------------|--------|--------|--------|--------|--------|
|             | lyp27  | Lyp28  | lyp29  | Lyp30  | lyp31  |
| lyp27       | 0.9575 |        |        |        |        |
| lyp28       | 0.7279 | 1.0792 |        |        |        |
| lyp29       | 0.5774 | 0.6727 | 0.8637 |        |        |
| lyp30       | 0.7079 | 0.6547 | 0.6604 | 1.2098 |        |
| lyp31       | 0.7321 | 0.8816 | 0.6816 | 0.8612 | 1.1531 |

| Número de pares en observación |       |       |       |       |       |
|--------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
|                                | lyp27 | Lyp28 | lyp29 | Lyp30 | lyp31 |
| lyp27                          | 49    |       |       |       |       |
| lyp28                          | 49    | 50    |       |       |       |
| lyp29                          | 49    | 50    | 50    |       |       |
| lyp30                          | 49    | 50    | 50    | 50    |       |
| lyp31                          | 49    | 50    | 50    | 50    | 50    |

Bloque IX Factor calidad de la vida laboral

Prueba de escala = media (elementos no estandarizados)

Promedio de covarianza: 0.4386395

Número de elementos en la escala: 4

Coefficiente de confiabilidad: 0.7711

| Covarianzas |        |        |        |        |
|-------------|--------|--------|--------|--------|
|             | cvl32  | cvl33  | cvl34  | Cvl35  |
| cvl32       | 1.3861 |        |        |        |
| cvl33       | 0.3935 | 0.7249 |        |        |
| cvl34       | 0.5363 | 0.4596 | 0.7657 |        |
| cvl35       | 0.5004 | 0.2996 | 0.4424 | 0.9616 |

Bloque X Factor identidad con la Institución y valores

Prueba de escala = media (elementos no estandarizados)

Promedio de covarianza: 0.5962041

Número de elementos en la escala: 5

Coefficiente de confiabilidad: 0.902

| Covarianzas |        |        |        |        |        |
|-------------|--------|--------|--------|--------|--------|
|             | iiv36  | iiv37  | iiv38  | iiv39  | iiv40  |
| iiv36       | 0.9567 |        |        |        |        |
| iiv37       | 0.5559 | 0.8473 |        |        |        |
| iiv38       | 0.6327 | 0.6735 | 0.8673 |        |        |
| iiv39       | 0.8286 | 0.6082 | 0.5816 | 1.0714 |        |
| iiv40       | 0.6122 | 0.4286 | 0.449  | 0.5918 | 0.8571 |

Bloque XI Factor equidad y género

Prueba de escala = media (elementos no estandarizados)

Promedio de covarianza: 0.4477143

Número de elementos en la escala: 5

Coefficiente de confiabilidad: 0.6904

| Covarianzas |        |       |       |       |       |
|-------------|--------|-------|-------|-------|-------|
|             | eyg41  | Eyg42 | eyg43 | Eyg44 | eyg45 |
| Eyg41       | 0.9669 |       |       |       |       |

|       |        |        |        |        |        |
|-------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Eyg42 | 0.418  | 1.2261 |        |        |        |
| Eyg43 | 0.44   | 0.5665 | 1.1984 |        |        |
| Eyg44 | 0.4249 | 0.5045 | 0.3845 | 1.8976 |        |
| Eyg45 | 0.1816 | 0.8449 | 0.3429 | 0.3694 | 1.9694 |

Bloque XII Factor; balance trabajo-familia

Prueba de escala = media (elementos no estandarizados)

Promedio de covarianza: 0.1805306

Número de elementos en la escala: 5

Coefficiente de confiabilidad: 0.4665

| Covarianza |        |        |         |        |        |
|------------|--------|--------|---------|--------|--------|
|            | Btf46  | btf47  | btf48   | Btf49  | btf50  |
| Btf46      | 1.1596 |        |         |        |        |
| Btf47      | 0.2322 | 1.3963 |         |        |        |
| Btf48      | 0.2788 | 0.0396 | 0.3384  |        |        |
| Btf49      | 0.0278 | 0.4335 | -0.0269 | 1.5771 |        |
| Btf50      | 0.3306 | 0.302  | 0.0939  | 0.0939 | 1.5918 |

Bloque XIV Factor; recompensas y reconocimientos

Prueba de escala = media (elementos no estandarizados)

Promedio de covarianza: 0.4962585

Número de elementos en la escala: 4

Coefficiente de confiabilidad: 0.7364

| Covarianzas |        |        |        |        |
|-------------|--------|--------|--------|--------|
|             | ryr56  | ryr57  | Ryr58  | ryr59  |
| Ryr56       | 0.98   |        |        |        |
| Ryr57       | 0.709  | 1.0078 |        |        |
| Ryr58       | 0.1429 | 0.5102 | 1.8367 |        |
| Ryr59       | 0.5371 | 0.5886 | 0.4898 | 1.0024 |

Fuente: Elaboración propia

Manipulación de las variables:

Del cuestionario aplicado se definieron como variables independientes cuatro bloques, correspondientes a los factores: IIV) Calidad y orientación al usuario, VIII) Liderazgo y participación, IX) Calidad de la vida laboral y X) Identidad con la Institución y valores (véase Tabla No. 4).

Tabla No. 4: Niveles de significancia de las variables independientes.

| Bloque I               |      |       | Bloque III             |      |       | Bloque V               |       |       | Bloque VI              |       |       |
|------------------------|------|-------|------------------------|------|-------|------------------------|-------|-------|------------------------|-------|-------|
| Nivel de significancia |      |       | Nivel de significancia |      |       | Nivel de significancia |       |       | Nivel de significancia |       |       |
|                        | cyd1 | erp52 |                        | ddr8 | erp52 |                        | nyp15 | Erp52 |                        | Cyt19 | erp52 |
| Cyd1                   | 1    |       | Ddr8                   | 1    |       | nyp15                  | 1     |       | cyt19                  | 1     |       |

|       |        |   |       |        |   |       |        |   |       |        |   |
|-------|--------|---|-------|--------|---|-------|--------|---|-------|--------|---|
| Erp52 | 0.6373 | 1 | Erp52 | 0.403  | 1 | erp52 | 0.6254 | 1 | erp52 | 0.4484 | 1 |
|       | 0.00   |   |       | 0.0037 |   |       | 0.00   |   |       | 0.0011 |   |

| Nivel de significancia |        |       | Nivel de significancia |        |       | Nivel de significancia |        |       | Nivel de significancia |        |       |
|------------------------|--------|-------|------------------------|--------|-------|------------------------|--------|-------|------------------------|--------|-------|
|                        | cyd2   | erp52 |                        | ddr9   | erp52 |                        | nyp16  | Erp52 |                        | Cyt20  | erp52 |
| cyd2                   | 1      |       | ddr9                   | 1      |       | nyp16                  | 1      |       | cyt20                  | 1      |       |
| erp52                  | 0.3192 | 1     | erp52                  | 0.4496 | 1     | erp52                  | 0.5756 | 1     | erp52                  | 0.5546 | 1     |
|                        | 0.0254 |       |                        | 0.0011 |       |                        | 0.00   |       |                        | 0.00   |       |

| Nivel de significancia |        |       | Nivel de significancia |        |       | Nivel de significancia |        |       | Nivel de significancia |        |       |
|------------------------|--------|-------|------------------------|--------|-------|------------------------|--------|-------|------------------------|--------|-------|
|                        | cyd3   | erp52 |                        | ddr10  | erp52 |                        | nyp17  | Erp52 |                        | Cyt21  | erp52 |
| cyd3                   | 1      |       | ddr10                  | 1      |       | nyp17                  | 1      |       | cyt21                  | 1      |       |
| erp52                  | 0.1993 | 1     | erp52                  | 0.363  | 1     | erp52                  | 0.0801 | 1     | erp52                  | 0.4871 | 1     |
|                        | 0.1653 |       |                        | 0.0096 |       |                        | 0.5803 |       |                        | 0.0003 |       |

| Nivel de significancia |        |       | Nivel de significancia |        |       | Nivel de significancia |        |       |
|------------------------|--------|-------|------------------------|--------|-------|------------------------|--------|-------|
|                        | cyd4   | erp52 |                        | nyp18  | Erp52 |                        | Cyt22  | erp52 |
| cyd4                   | 1      |       | nyp18                  | 1      |       | cyt22                  | 1      |       |
| erp52                  | 0.1931 | 1     | erp52                  | 0.3012 | 1     | erp52                  | 0.5751 | 1     |
|                        | 0.1791 |       |                        | 0.0335 |       |                        | 0.00   |       |

Fuente: Elaboración propia

La variable dependiente se definió como resultado del análisis de datos, correspondiente al factor XIII) Enfoque a resultados y productividad.

El análisis de datos se realizó con el paquete estadístico STATA 11.1, y con ello se comprueba el impacto de cada una de las variables, a continuación se demuestra que los cuatro factores anteriormente mencionados son los que mas influencia poseen en el enfoque a resultados y productividad (véase Tabla No. 5).

Tabla No. 5: Impacto de las cuatro variables independientes con la variable dependiente.

| <table border="1"> <tr><th colspan="3">Bloque I</th></tr> <tr><th colspan="3">Nivel de significancia</th></tr> <tr><td></td><td>Bi</td><td>bxiii</td></tr> <tr><td>bi</td><td>1</td><td></td></tr> <tr><td>bxiii</td><td>0.5262</td><td>1</td></tr> <tr><td></td><td>0.0001</td><td></td></tr> </table> | Bloque I  |        |  | Nivel de significancia |  |            |  | Bi | bxiii | bi   | 1          |  | bxiii | 0.5262 | 1 |  | 0.0001 |  | alpha | <table border="1"> <tr><th colspan="3">Bloque VI</th></tr> <tr><th colspan="3">Nivel de significancia</th></tr> <tr><td></td><td>bvi</td><td>bxiii</td></tr> <tr><td>bvi</td><td>1</td><td></td></tr> <tr><td>bxiii</td><td>0.7752</td><td>1</td></tr> <tr><td></td><td>0</td><td></td></tr> </table> | Bloque VI |  |  | Nivel de significancia |  |  |  | bvi | bxiii | bvi | 1 |  | bxiii | 0.7752 | 1 |  | 0 |  | Alpha | <table border="1"> <tr><th colspan="3">Bloque XI</th></tr> <tr><th colspan="3">Nivel de significancia</th></tr> <tr><td></td><td>Bxi</td><td>bxiii</td></tr> <tr><td>bxi</td><td>1</td><td></td></tr> <tr><td>bxiii</td><td>0.6346</td><td>1</td></tr> <tr><td></td><td>0</td><td></td></tr> </table> | Bloque XI |  |  | Nivel de significancia |  |  |  | Bxi | bxiii | bxi | 1 |  | bxiii | 0.6346 | 1 |  | 0 |  | Alpha |
|---|-----------|--------|--|------------------------|--|------------|--|----|-------|--|------------|--|-------|--------|---|--|--------|--|-------|---|-----------|--|--|------------------------|--|--|--|-----|-------|-----|---|--|-------|--------|---|--|---|--|-------|---|-----------|--|--|------------------------|--|--|--|-----|-------|-----|---|--|-------|--------|---|--|---|--|-------|
| Bloque I  |           |        |  |                        |  |            |  |    |       |  |            |  |       |        |   |  |        |  |       |   |           |  |  |                        |  |  |  |     |       |     |   |  |       |        |   |  |   |  |       |   |           |  |  |                        |  |  |  |     |       |     |   |  |       |        |   |  |   |  |       |
| Nivel de significancia  |           |        |  |                        |  |            |  |    |       |  |            |  |       |        |   |  |        |  |       |   |           |  |  |                        |  |  |  |     |       |     |   |  |       |        |   |  |   |  |       |   |           |  |  |                        |  |  |  |     |       |     |   |  |       |        |   |  |   |  |       |
|   | Bi        | bxiii  |  |                        |  |            |  |    |       |  |            |  |       |        |   |  |        |  |       |   |           |  |  |                        |  |  |  |     |       |     |   |  |       |        |   |  |   |  |       |   |           |  |  |                        |  |  |  |     |       |     |   |  |       |        |   |  |   |  |       |
| bi  | 1         |        |  |                        |  |            |  |    |       |  |            |  |       |        |   |  |        |  |       |   |           |  |  |                        |  |  |  |     |       |     |   |  |       |        |   |  |   |  |       |   |           |  |  |                        |  |  |  |     |       |     |   |  |       |        |   |  |   |  |       |
| bxiii   | 0.5262    | 1      |  |                        |  |            |  |    |       |  |            |  |       |        |   |  |        |  |       |   |           |  |  |                        |  |  |  |     |       |     |   |  |       |        |   |  |   |  |       |   |           |  |  |                        |  |  |  |     |       |     |   |  |       |        |   |  |   |  |       |
|   | 0.0001    |        |  |                        |  |            |  |    |       |  |            |  |       |        |   |  |        |  |       |   |           |  |  |                        |  |  |  |     |       |     |   |  |       |        |   |  |   |  |       |   |           |  |  |                        |  |  |  |     |       |     |   |  |       |        |   |  |   |  |       |
| Bloque VI   |           |        |  |                        |  |            |  |    |       |  |            |  |       |        |   |  |        |  |       |   |           |  |  |                        |  |  |  |     |       |     |   |  |       |        |   |  |   |  |       |   |           |  |  |                        |  |  |  |     |       |     |   |  |       |        |   |  |   |  |       |
| Nivel de significancia  |           |        |  |                        |  |            |  |    |       |  |            |  |       |        |   |  |        |  |       |   |           |  |  |                        |  |  |  |     |       |     |   |  |       |        |   |  |   |  |       |   |           |  |  |                        |  |  |  |     |       |     |   |  |       |        |   |  |   |  |       |
|   | bvi       | bxiii  |  |                        |  |            |  |    |       |  |            |  |       |        |   |  |        |  |       |   |           |  |  |                        |  |  |  |     |       |     |   |  |       |        |   |  |   |  |       |   |           |  |  |                        |  |  |  |     |       |     |   |  |       |        |   |  |   |  |       |
| bvi   | 1         |        |  |                        |  |            |  |    |       |  |            |  |       |        |   |  |        |  |       |   |           |  |  |                        |  |  |  |     |       |     |   |  |       |        |   |  |   |  |       |   |           |  |  |                        |  |  |  |     |       |     |   |  |       |        |   |  |   |  |       |
| bxiii   | 0.7752    | 1      |  |                        |  |            |  |    |       |  |            |  |       |        |   |  |        |  |       |   |           |  |  |                        |  |  |  |     |       |     |   |  |       |        |   |  |   |  |       |   |           |  |  |                        |  |  |  |     |       |     |   |  |       |        |   |  |   |  |       |
|   | 0         |        |  |                        |  |            |  |    |       |  |            |  |       |        |   |  |        |  |       |   |           |  |  |                        |  |  |  |     |       |     |   |  |       |        |   |  |   |  |       |   |           |  |  |                        |  |  |  |     |       |     |   |  |       |        |   |  |   |  |       |
| Bloque XI   |           |        |  |                        |  |            |  |    |       |  |            |  |       |        |   |  |        |  |       |   |           |  |  |                        |  |  |  |     |       |     |   |  |       |        |   |  |   |  |       |   |           |  |  |                        |  |  |  |     |       |     |   |  |       |        |   |  |   |  |       |
| Nivel de significancia  |           |        |  |                        |  |            |  |    |       |  |            |  |       |        |   |  |        |  |       |   |           |  |  |                        |  |  |  |     |       |     |   |  |       |        |   |  |   |  |       |   |           |  |  |                        |  |  |  |     |       |     |   |  |       |        |   |  |   |  |       |
|   | Bxi       | bxiii  |  |                        |  |            |  |    |       |  |            |  |       |        |   |  |        |  |       |   |           |  |  |                        |  |  |  |     |       |     |   |  |       |        |   |  |   |  |       |   |           |  |  |                        |  |  |  |     |       |     |   |  |       |        |   |  |   |  |       |
| bxi   | 1         |        |  |                        |  |            |  |    |       |  |            |  |       |        |   |  |        |  |       |   |           |  |  |                        |  |  |  |     |       |     |   |  |       |        |   |  |   |  |       |   |           |  |  |                        |  |  |  |     |       |     |   |  |       |        |   |  |   |  |       |
| bxiii   | 0.6346    | 1      |  |                        |  |            |  |    |       |  |            |  |       |        |   |  |        |  |       |   |           |  |  |                        |  |  |  |     |       |     |   |  |       |        |   |  |   |  |       |   |           |  |  |                        |  |  |  |     |       |     |   |  |       |        |   |  |   |  |       |
|   | 0         |        |  |                        |  |            |  |    |       |  |            |  |       |        |   |  |        |  |       |   |           |  |  |                        |  |  |  |     |       |     |   |  |       |        |   |  |   |  |       |   |           |  |  |                        |  |  |  |     |       |     |   |  |       |        |   |  |   |  |       |
| 0.689   |           | 0.8734 |  | 0.7763                 |  |            |  |    |       |  |            |  |       |        |   |  |        |  |       |   |           |  |  |                        |  |  |  |     |       |     |   |  |       |        |   |  |   |  |       |   |           |  |  |                        |  |  |  |     |       |     |   |  |       |        |   |  |   |  |       |
| <table border="1"> <tr><th colspan="3">Bloque II</th></tr> </table>   | Bloque II |        |  |                        | <table border="1"> <tr><th colspan="3">Bloque VII</th></tr> </table> | Bloque VII |  |    |       | <table border="1"> <tr><th colspan="3">Bloque XII</th></tr> </table> | Bloque XII |  |       |        |   |  |        |  |       |   |           |  |  |                        |  |  |  |     |       |     |   |  |       |        |   |  |   |  |       |   |           |  |  |                        |  |  |  |     |       |     |   |  |       |        |   |  |   |  |       |
| Bloque II   |           |        |  |                        |  |            |  |    |       |  |            |  |       |        |   |  |        |  |       |   |           |  |  |                        |  |  |  |     |       |     |   |  |       |        |   |  |   |  |       |   |           |  |  |                        |  |  |  |     |       |     |   |  |       |        |   |  |   |  |       |
| Bloque VII  |           |        |  |                        |  |            |  |    |       |  |            |  |       |        |   |  |        |  |       |   |           |  |  |                        |  |  |  |     |       |     |   |  |       |        |   |  |   |  |       |   |           |  |  |                        |  |  |  |     |       |     |   |  |       |        |   |  |   |  |       |
| Bloque XII  |           |        |  |                        |  |            |  |    |       |  |            |  |       |        |   |  |        |  |       |   |           |  |  |                        |  |  |  |     |       |     |   |  |       |        |   |  |   |  |       |   |           |  |  |                        |  |  |  |     |       |     |   |  |       |        |   |  |   |  |       |

| Nivel de significancia |        |       |
|------------------------|--------|-------|
|                        | Bii    | bxiii |
| bii                    | 1      |       |
| bxiii                  | 0.6152 | 1     |
|                        | 0      |       |

0.7551

| Nivel de significancia |        |       |
|------------------------|--------|-------|
|                        | bvii   | bxiii |
| bvii                   | 1      |       |
| bxiii                  | 0.7568 | 1     |
|                        | 0      |       |

0.8585

| Nivel de significancia |        |       |
|------------------------|--------|-------|
|                        | Bxii   | bxiii |
| bxii                   | 1      |       |
| bxiii                  | 0.5167 | 1     |
|                        | 0.0001 |       |

0.8885

| Bloque III             |        |       |
|------------------------|--------|-------|
| Nivel de significancia |        |       |
|                        | Biii   | bxiii |
| biii                   | 1      |       |
| bxiii                  | 0.6033 | 1     |
|                        | 0      |       |

0.738

| Bloque VIII            |        |       |
|------------------------|--------|-------|
| Nivel de significancia |        |       |
|                        | bviii  | bxiii |
| bviii                  | 1      |       |
| bxiii                  | 0.7231 | 1     |
|                        | 0      |       |

0.8333

| Bloque XIV             |        |       |
|------------------------|--------|-------|
| Nivel de significancia |        |       |
|                        | bxiv   | bxiii |
| bxiv                   | 1      |       |
| bxiii                  | 0.6515 | 1     |
|                        | 0      |       |

0.8777

| Bloque IV              |        |       |
|------------------------|--------|-------|
| Nivel de significancia |        |       |
|                        | Biv    | bxiii |
| biv                    | 1      |       |
| bxiii                  | 0.7442 | 1     |
|                        | 0      |       |

0.8463

| Bloque IX              |        |       |
|------------------------|--------|-------|
| Nivel de significancia |        |       |
|                        | bix    | bxiii |
| bix                    | 1      |       |
| bxiii                  | 0.7686 | 1     |
|                        | 0      |       |

0.8688

| Bloque V               |        |       |
|------------------------|--------|-------|
| Nivel de significancia |        |       |
|                        | Bv     | bxiii |
| bv                     | 1      |       |
| bxiii                  | 0.6649 | 1     |
|                        | 0      |       |

0.7986

| Bloque X               |        |       |
|------------------------|--------|-------|
| Nivel de significancia |        |       |
|                        | bx     | bxiii |
| bx                     | 1      |       |
| bxiii                  | 0.8597 | 1     |
|                        | 0      |       |

0.9234

Fuente: Elaboración propia.

## V. Ropuestas

Las acciones propuestas, están enfocadas a las áreas de oportunidad identificadas en esta investigación para mejorar el clima laboral en el posgrado, y con ello obtener mejores y mayores resultados y productividad. Al respecto se propone lo siguiente:

- *Incrementar la comunicación entre las diferentes Coordinaciones de los Programas que integran el Posgrado CUCEA.* Es necesario que la Coordinación del Posgrado mejore su función de apoyo utilizando una comunicación personalizada y desde luego por medios electrónicos que incremente la pronta respuesta ante las necesidades que se presenten.

- *Ofrecer diferentes cursos de capacitación y ser estos adecuados a las necesidades manifiestas del personal.* El propósito es mejorar actitud y aptitud en beneficio de proporcionar un servicio de calidad en el posgrado.
- *Atender de manera oportuna y adecuada las necesidades de material de oficina y otros insumos que faciliten el buen desempeño de las funciones encomendadas.* En donde inclusive, se le faculte al personal en la resolución de problemas inmediatos administrativos que se presenten en la operatividad del posgrado.
- *Mejorar la infraestructura de las instalaciones que respondan a las necesidades del personal con discapacidad.* Como también brindarles trato respetuoso y cordial que evite cualquier tipo de intimidación.
- *Realizar eventos donde la convivencia de todos fortalezca los lazos de unión y compañerismo.* Igualmente se involucre a la familia y se proporcionen servicios adicionales como el de guardería y otros relacionados.
- *Establecer un sistema de premiación y reconocimiento que estimule tanto al personal como a las Coordinaciones.* Se parte de significar a los más cumplidos y responsables del mes para obtener una mayor calidad en los procesos y satisfacción de los usuarios (alumnos, profesores y partes interesadas).

Es importante volver a llevar a cabo, después de un cierto periodo de tiempo, un nuevo diagnóstico del clima laboral de esta área, que permita conocer nuevas necesidades y las acciones a realizar para concretar el proceso de mejora continua y poder alcanzar la excelencia administrativa y operacional del posgrado.

## **VI. Conclusiones**

En la realización de este estudio, se partió de la necesidad de conocer los factores que influyen en el clima laboral de quienes participan en la administración y operación del posgrado. Al respecto se identificaron 14 factores que de forma general validan un favorable clima laboral que existe en el área de posgrados CUCEA de la Universidad de Guadalajara.

En ese sentido, fueron cuatro factores relevantes; Calidad y orientación al usuario, Liderazgo y participación, Calidad de la vida laboral y Identidad con la Institución y valores, que influyen en un quinto factor; Resultados y productividad, que se demuestra la relación de los primeros con este último, de ahí la importancia de su aprovechamiento como áreas de oportunidad para la formulación de estrategias de mejora.

## REFERENCIAS

- Betanzos Díaz, N., Andrade Palos, P., Paz Rodríguez F., *Compromiso organizacional en una muestra de trabajadores mexicanos*. Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones. Vol. 22, No. 1, pp. 25-43. 2006.
- Brunet, Luc. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones: definición, diagnóstico y consecuencias*. ED Trillas. México. 658.315 BRU
- Chinchilla Arley, R. y Morales Abarca, F. (2008). *Estructuras rígidas o flexibles: el empowerment en la administración del capital humano en bibliotecas académicas*. Revista de bibliotecología y ciencias de la información, vol. (22), pág. (53-58).
- Forehand, G. and Gilmer, B. (1964). *Environmental variation in studies of organizational behavior*. Psychological, Bulletin. 62, 361-382
- Herzberg, P. A. (1969). *The Parameters of Cross-Validation* (Psychometric Monograph No. 16). Richmond, VA: Psychometric Society. Retrieved from <http://www.psychometrika.org/journal/online/MN16.pdf>
- Iverson, R.D., *Affective, Normative and Continuance Commitment: Can the "Right Kind" of commitment be managed?*. Journal of Management Studies. Vol. 36, No. 3, pp. 307-333. 1999.
- Lewin, K. (1939). *Teoría del campo y experimentación en psicología social* [http://www.infoamerica.org/documentos\\_pdf/lewin01.pdf](http://www.infoamerica.org/documentos_pdf/lewin01.pdf)
- Likert, R. (1961). *New Patterns of Management*. New York: McGraw Hill.
- Posgrados CUCEA (2012). Información recuperada el 11 mayo de <http://www.cucea.udg.mx/?q=posgrados>
- Ruiz, Amparo (2001), *Educación Superior y globalización: Educar, ¿Para qué?*, Colombia: Panamericana Formas e impresos S.A.
- Seisdeos, Nicolás (1996). Revista "Psicología del Trabajo y de las Organizaciones" Número 2. [rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/.../Psicología%20del%20trabajo.pdf](http://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/.../Psicología%20del%20trabajo.pdf)