



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL
ESTADO DE MORELOS

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MORELOS

FACULTAD DE CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE ORGANIZACIONES

"EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU IMPACTO EN EL DESEMPEÑO LABORAL: UN ESTUDIO EN UNA UNIVERSIDAD PÚBLICA"

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE ORGANIZACIONES

PRESENTA

ARACELI ÁLVAREZ CASTRO

DIRECTOR DE TESIS

DR. ALEJANDRO GARCÍA GARNICA

REVISORES:

DR. ALEJANDRO GARCÍA GARNICA

DR. PABLO GUERRERO

DR. BENJAMÍN BAZALDUA MUÑOZ

DRA. BELEM GABRIELA HERNÁNDEZ JAIMES

DR. AUGUSTO RENATO PÉREZ MAYO



Facultad de Contaduría,
Administración e Informática

CUERNAVACA, MORELOS.

MAYO, 2026

I N D I C E

Capítulo I: Introducción	6
1.1 Estado del arte.....	8
1.2 Justificación.....	16
1.3 Planteamiento del problema.....	20
a).- Preguntas de investigación.....	22
b).- Objetivo general.....	23
c).- Hipótesis.....	23
Capítulo II.- Marco conceptual, clima organizacional y desempeño laboral.	25
2.1 Antecedentes de la investigación.....	25
2.2 clima organizacional: concepto, importancia, tipo de indicadores y enfoques.	29
2.3 Clima organizacional o clima laboral.....	35
2.4 Categorías de análisis del clima organizacional.....	38
2.5 Desempeño laboral.....	44
Capítulo III: Metodología y resultados.	52
3.1 Metodología de la investigación.....	52
3.2 Resultados.....	56
Conclusiones generales.	87
Anexos.....	92
Referencias	99

Índice de tablas

Tabla no. 1. Características de un clima organizacional deseable en una organización.	28
Tabla no. 2. Clima organizacional.	30
Tabla no. 3. Clima Laboral.	37
Tabla no. 4. Indicadores utilizados en algunos estudios empíricos para medir el desempeño organizacional.	47
Tabla no. 5. Indicadores utilizados en algunos estudios empíricos para medir el desempeño organizacional.	49
Tabla no. 6. Clasificación de ítems de acuerdo a variables.	56
Tabla no. 7. Estadística de fiabilidad.	57
Tabla no. 8. Análisis de confiabilidad del instrumento mediante Alfa de Cronbach.	59
Tabla no. 9. Clasificación de las edades de los encuestados.	63
Tabla no. 10. Clasificación de Estado civil.	64
Tabla no. 11. Clasificación de Antigüedad laboral.	64
Tabla no. 12. Clasificación de Escolaridad.	65
Tabla no. 13. Clasificación de Tipos de plaza.	65
Tabla no.14. Promedios de subvariables, Clima Organizacional.	79
Tabla no. 15. promedios de subvariables del Desempeño laboral.	82
Tabla no. 16. Correlación entre el Clima organizacional y Desempeño laboral.	84
Tabla no. 17. Correlación entre Subdimensiones del Clima Organizacional y Variables Sociodemográficas	85
Tabla no. 18. Correlación entre Subdimensiones del Desempeño laboral y Variables Sociodemográficas	87

Índice de figuras

Figura no. 1. Perspectivas de influencia del Clima Organizacional.	34
Figura no. 2. Clima Organizacional y su impacto en el Desempeño Laboral.	52

Índice de gráficas

Grafica no. 1. Percepción del ambiente laboral.	66
Grafica no. 2. Percepción de la relación de trabajo con su jefe.	68
Grafica no. 3. Percepción del área de trabajo como buen lugar para trabajar.	69
Grafica no. 4. Percepción de la existencia de discriminación y faltas de respeto en el área estudiada.	70
Grafica no. 5. Percepción de la existencia de discriminación y faltas de respeto en el área estudiada.	71
Grafica no. 6. Percepción de la frecuencia de rumores en su lugar de trabajo.	72
Grafica no. 7. Percepción de rumores en la organización.	73
Grafica no. 8. Percepción sobre la relación entre el desempeño laboral y el ambiente de trabajo.	74
Grafica no. 9. Percepción de la relación entre la productividad individual y el ambiente laboral.	76
Grafica no. 10. Percepción de proponer nuevos proyectos o nuevas formas de realizar el trabajo.	78
Grafica no 11. Clima Organizacional de manera individual.	81
Grafica no. 12. Desempeño laboral.	83

Resumen.

La presente tesis tiene como objetivo analizar la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral en el personal adscrito a la Dirección de Contabilidad de la Universidad Autónoma del Estado de Morelos (UAEM), con el fin de identificar áreas de oportunidad y proponer estrategias de mejora. Este trabajo se realizó bajo un enfoque cuantitativo, se aplicó un instrumento estructurado a una muestra de 52 colaboradores. El análisis incluyó estadística descriptiva, correlacional y la propuesta de un modelo de regresión múltiple con intervención.

Los resultados de esta investigación muestran que el clima organizacional presenta áreas críticas, especialmente en lo relacionado con el liderazgo y la dinámica de grupo, lo que refleja percepciones desfavorables sobre la dirección y la cohesión laboral. En contraste, se identificó una alta presencia de rumores, lo que evidencia deficiencias en la comunicación formal y en la transparencia institucional. En cuanto al desempeño laboral, se observó un nivel general medio, destacando como fortaleza la calidad en el servicio.

El análisis correlacional de Pearson reveló una relación positiva y significativa entre el clima organizacional y el desempeño laboral, confirmando la hipótesis planteada. Se concluye que la mejora del clima organizacional, especialmente en liderazgo, comunicación interna y trabajo colaborativo, tiene un impacto directo en el desempeño del personal. Este estudio aporta evidencia empírica relevante para la gestión estratégica del talento humano en instituciones de educación superior en sus áreas administrativas.

Palabras clave: clima organizacional, desempeño laboral, organizaciones, universidad.

Capítulo I: Introducción

El capital más valioso que posee una organización es el recurso humano, por lo que, es una gran estrategia impulsar el desarrollo organizacional y adentrarse en conocer las motivaciones de sus colaboradores, explorar qué tan satisfechos se encuentran sus integrantes, con la finalidad de lograr que se desarrollen y tengan estabilidad laboral. Aldaz et. al. (2022, pág. 3) exponen que:

Uno de los mayores desafíos que enfrentan las organizaciones para lograr sus propósitos institucionales es tratar de contar con un grupo de personas comprometidas con seguir los lineamientos que presenta cualquier actividad en cualquier contexto, como ser realistas y competentes en su rol, además de adaptarse a los posibles cambios en función de las singularidades institucionales. Sin embargo, un elemento esencial para que las organizaciones sean prácticas y competentes es explotar sus ventajas humanas, técnicas y económicas, para implantar escenarios agradables de trabajo que permitan a las personas a los empleados dotar a una organización de una ventaja competitiva.

Por ello, es de interés estudiar tanto a los integrantes de una organización, como la percepción que tienen dichas personas, procurando que exista un ambiente agradable entre los mismos, que propicie un buen funcionamiento, con el objetivo de alcanzar mayor rendimiento y productividad.

Ese ambiente informal dentro de una institución, es el fenómeno que muchos estudiosos de las organizaciones han denominado “clima organizacional”.

Vesga (2020) señala que el clima organizacional es un fenómeno identificado en el entorno corporativo, a partir de la visión de diversos autores que destacaron la existencia de una “atmósfera social”. Esta se refiere al contexto en el que los individuos se desenvuelven e influyen psicológicamente en ellos, afectando las relaciones laborales dentro de un sistema dinámico.

Estudiar el clima organizacional implica comprender la importancia de las percepciones que los empleados tienen de su trabajo, de su desempeño laboral con otros trabajadores y de las características de la organización. De ahí que, cómo se gestionan los recursos humanos sea muy importante el logro de los objetivos de la organización, porque las bases de los vínculos laborales, así como el mecanismo de retroalimentación de los trabajadores-colaboradores, está relacionado con el ambiente y clima organizacional.

La interacción de la estructura organizacional, los procesos que ocurren en ella, así como la conducta de los grupos e individuos, produce patrones de relación, a ello se le denomina: “Clima Organizacional” (Caligiore y Diaz, 2003). De manera que, cuidar y atender el clima organizacional debe ser una constante en las organizaciones, a fin de lograr aumentar la calidad en los servicios y la productividad. Así las organizaciones habrán de procurar actualizarse en mejora continua y mejores prácticas, lo que provocará estabilidad y compromiso entre sus trabajadores, como lo afirma Brito (2018), citado por Daza & Beltrán (2021, pág. 67) “el clima organizacional hoy en día es uno de los temas más estudiados a nivel empresarial, debido a la importancia que representa para las organizaciones que buscan continuamente oportunidades de mejora, así como estrategias de cambio para optimizar sus procesos integralmente”.

El clima organizacional se fundamenta en las percepciones de los individuos, en las conductas que son reiterativas dentro de la institución, así como las actitudes que caracterizan la vida en la misma, referentes a las formas de comunicación y la cultura convencional en una entidad. Conocer el clima organizacional brinda conocimiento acerca de los puntos que determinan los comportamientos organizacionales, y ello a su vez permite renovar tanto las actitudes y conductas de sus integrantes, como reorganizar la estructura y diseño de la entidad a fin de aumentar la satisfacción laboral, y que incida positivamente en la productividad, lo que se traduce como un mejor desempeño laboral, así como en la salud de los colaboradores.

El clima organizacional es la percepción personal, que determina la forma de actuar en las entidades e incide directamente, en la percepción y desempeño de los integrantes de dicha organización, este es un indicador significativo para tomar decisiones de calidad y productividad, centrada en el factor humano (Galdino & Burgos, 2021). De lo anterior, se advierte la importancia y la relación entre el ambiente organizacional y el desempeño laboral de los individuos dentro de la organización, y la importancia en promover ambientes saludables.

Para propósito de esta investigación y de acuerdo con Caligiore & Diaz (2003), Asef et al. (2012), Vesga (2020), y Galdino & Burgos (2021), el clima organizacional se interpreta como el conjunto de fenómenos objetivos que al ser percibidos por los individuos que la integran, generan un determinado clima que incide en las motivaciones y el comportamiento de los sujetos que forman la organización, impactando en el desempeño laboral; teniendo como rasgos motivación, el liderazgo, los rumores, y la dinámica de grupo.

1.1 Estado del arte.

En cuanto a los estudios publicados sobre el clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral dentro de universidades, existe una amplia literatura. A continuación, se reseñan aquellos trabajos más relacionados con los objetivos de esta investigación. Por ejemplo, Chacón et al. (2017) propone los fundamentos teóricos necesarios para implementar la gestión del conocimiento organizacional en la universidad. En su estudio, destaca que el capital humano constituye el activo más importante para el desarrollo de los procesos institucionales y el cumplimiento de la misión organizacional.

Por otra parte, Asef et al. (2012) examinó las dimensiones del clima organizacional, tales como: estructura, recompensa, relaciones e identidad, en la Facultad de Economía, Contaduría y Administración de la Universidad de Juárez del Estado de Durango, identificando el clima organizacional en dichas dimensiones. En este estudio de diseño descriptivo, se aplicaron cuestionarios a 129 profesores de la Facultad; concluyó que los profesores están de acuerdo con la dimensión estructura, además se consideró adecuado el mecanismo de recompensa en la organización; en las relaciones, se cuenta con

mecanismos de comunicación fluida, clara y precisa; la dimensión más aceptada es identidad y la menos aceptada es las relaciones.

En la misma línea de investigación, Reyes et. al (2019) analizaron el clima laboral del área de Recursos Humanos del organismo dedicado a proporcionar los Servicios de Salud en el estado de Nuevo León, México, aplicaron 54 encuestas en formulario digital con respuestas cerradas en escala de Likert, concluyendo que la satisfacción laboral de los funcionarios incide sobre el clima organizacional, “[...] es decir, que en la medida que el clima organizacional se perciba de forma positiva los funcionarios realizarán con mayor satisfacción las funciones cotidianas que favorece el cumplimiento de la misión del organismo” (Reyes et. al 2019, pág. 348).

Rodríguez (2016) publicó un trabajo cuyo objetivo principal fue investigar las condiciones del clima organizacional en una empresa de servicios en Carabobo, Venezuela; su trabajo fue descriptivo y de tipo cuantitativo, aplicó 123 cuestionarios en la organización; la principal conclusión fue que en esta organización predominaba una forma de gestión autoritaria que afecta negativamente el clima organizacional, particularmente la productividad del mismo.

Vargas Echeverria et al. (2019) investigaron con el objetivo de determinar si la cultura organizacional y la satisfacción laboral son predictores del desempeño laboral en bibliotecarios de la ciudad de Mérida, Yucatán, México. En dicho estudio participaron 193 bibliotecarios de diferentes bibliotecas universitarias y especializadas ubicadas en Yucatán, México. Los resultados mostraron que los factores de la cultura organizacional y la satisfacción laboral que predicen el desempeño son responsabilidad/calidad; actitud de servicio; comunicación; trabajo en equipo y protección al medio ambiente.

Por otra parte, Olivera et al. (2021) llevaron a cabo un estudio de caso, cuyo objetivo fue determinar la relación entre las variables en la empresa, Cotton Life, lo realizó bajo un enfoque cuantitativo y un diseño correlacional causal, no experimental; con una muestra de 80 trabajadores, utilizó en la encuesta como técnica y el cuestionario como instrumento,

concluyó que existe una influencia directa del clima organizacional en el desempeño laboral de la empresa.

A su vez, Aldaz et al. (2022), realizaron una investigación en la Escuela de Educación Básica Francisco Iñiguez Castro, del Cantón Salitre, Ecuador; con el objetivo de estudiar la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral, constituye un antecedente relevante para el estudio del clima organizacional, al evidenciar cómo la percepción que los actores educativos tienen del ambiente institucional repercute directamente en la convivencia, la motivación y el rendimiento en sus labores cotidianas. Aunque dicho trabajo se centró en una institución de nivel básico, sus hallazgos permiten establecer que el clima organizacional es un factor determinante en la calidad de los procesos educativos y en la efectividad del trabajo docente y administrativo.

Esta conclusión se vincula estrechamente con la presente investigación, que busca evaluar el clima organizacional y su impacto en el desempeño laboral en una universidad pública, pues en ambos casos el núcleo del análisis es la relación entre las condiciones internas de la organización y el rendimiento de su capital humano, la propuesta aquí planteada innova respecto al trabajo de Aldaz et al., ya que además de diagnosticar el estado del clima institucional, incorpora un modelo de regresión múltiple como herramienta metodológica que permitirá identificar con mayor precisión las dimensiones del clima organizacional ejercen mayor influencia en el desempeño laboral, con miras a diseñar estrategias de intervención sustentadas en evidencia empírica.

Este trabajo fue de tipo cuantitativo, se aplicó un cuestionario a 40 personas que laboraban en esta institución; demostraron que el clima organizacional influye de manera significativa en la motivación, la convivencia y el rendimiento del personal educativo. Aunque su investigación se centró en un contexto de nivel básico, sus hallazgos resultan pertinentes para el análisis en universidades públicas, pues confirman que la calidad del ambiente institucional repercute directamente en el desempeño laboral, concluye que existe una marcada correlación entre el clima organizacional y el nivel de desempeño. En este sentido, el presente estudio retoma dichos aportes, validando la necesidad de profundizar en su estudio y ampliar sus alcances hacia modelos de análisis estadístico

aplicables, con el fin de diseñar estrategias de intervención basadas en evidencia estadística.

En el trabajo de investigación de Vargas (2022) tuvo como objetivo demostrar el efecto de la aplicación de talleres basados en la teoría de Rensis Likert sobre el clima organizacional de una institución educativa en Lima, Perú, para este fin la metodología de la investigación tuvo un enfoque cuantitativo, de tipo aplicado, con un diseño pre-experimental. La población estuvo conformada el personal administrativo y docentes de la institución educativa correspondiendo a un total de 57 sujetos a quienes se les aplicó un cuestionario de apreciación y posterior a ello desarrolló una serie de talleres basados en la teoría de Rensis Likert para mejorar el clima Organizacional. Los resultados evidenciaron un efecto positivo al elevar el nivel del clima institucional de no saludable a saludable y respaldado por la prueba estadística de Wilcoxon (0,000) que muestra las diferencias entre ambas pruebas. Concluyendo que la aplicación de los talleres basados en la teoría de Rensis Likert mejora el clima Organizacional entre los docentes, personal administrativo y auxiliares de la institución educativa.

Chávez et al. (2025) realizaron una revisión literaria sobre la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral en empresas, con el objetivo de sintetizar los hallazgos más relevantes de investigaciones previas y analizar cómo los diferentes factores del entorno laboral afectan el rendimiento de los colaboradores. Su estudio destaca que el desempeño laboral no depende únicamente de las competencias individuales, sino que está condicionado por el clima organizacional, entendiendo éste como el conjunto de percepciones compartidas sobre la comunicación, liderazgo, relaciones interpersonales y condiciones de trabajo. Los autores concluyen que un clima laboral favorable promueve la motivación, el compromiso y la eficiencia, mientras que un clima negativo puede generar desmotivación y disminución de la productividad, evidenciando así la estrecha relación entre el ambiente organizacional y el rendimiento de los empleados.

Alarcón et al. (2022) llevaron a cabo un estudio sobre el clima organizacional en el ámbito universitario, con el propósito de identificar cómo las percepciones de los miembros de la institución respecto al entorno laboral influyen en su comportamiento y desempeño. Los autores enfatizan que el clima organizacional se construye a partir de la interacción entre variables objetivas, como la estructura, la tecnología y la administración, y elementos subjetivos vinculados a las actitudes y percepciones de los colaboradores. Señalan que un estilo de gestión percibido como participativo genera un clima favorable que promueve la motivación y la satisfacción de los trabajadores, mientras que un clima restrictivo o negativo puede afectar el desempeño frente a las responsabilidades asignadas. Así, este estudio subraya la importancia de considerar el clima organizacional como un factor determinante para el desempeño laboral en contextos educativos.

Otra investigación interesante llevada a cabo por Acosta & Taruchaín (2022) en la que evaluaron los rasgos de personalidad de 190 docentes universitarios de las ciudades de Ambato y Quito, Ecuador; así como el clima laboral de sus lugares de trabajo, a través de la recopilación de datos numéricos mediante dos instrumentos psicométricos, teniendo como resultados del clima laboral en cuanto a la percepción de autorrealización un 25% y 28% se encuentran en un nivel muy favorable y favorable, un 7% muy desfavorable. En involucramiento laboral, que hace referencia al nivel de compromiso, sentido de pertinencia con la misión, visión y objetivos estratégicos el 41% y 35% muy favorable y favorable, un 3% como muy desfavorable.

Por cuanto, a investigaciones en desempeño laboral, se llevó a cabo un estudio de caso por Tacuri- Palaguachi & Orbe Guaraca (2021) en el que analizaron la motivación y el desempeño laboral en la Universidad Católica de Cuenca, Venezuela; bajo un enfoque cuantitativo de campo y nivel descriptivo, a un total de 35 docentes y 15 administrativos, bajo una técnica de recolección de datos en encuesta de 27 preguntas de escala tipo Likert; concluyeron que existe un nivel de compromiso de los trabajadores con la universidad, mostrando satisfacción laboral por cuanto a recompensas y la influencia en desempeño laboral, sin embargo, reflejando “[...] ciertas dudas en cuanto a la carga tanto laboral como horaria de los trabajadores, en lo que respecta a sus afirmaciones en cuanto

al trabajo en horas extras y fines de semana”. (Tacuri- Palaguachi & Orbe Guaraca, 2021, pág. 594).

Por su parte, Dolores et al. (2021) realizaron una revisión bibliográfica de 30 publicaciones respecto al desempeño laboral, basándose en la teoría de Herzberg y los factores higiénicos y motivaciones. Los resultados obtenidos demostraron que las empresas estudiadas implementaron estrategias de motivación, con el 63% de estrategias con factores de motivación; mientras que 7% factores de higiene y 30% del total de empresas implementan estrategias con ambos tipos de factores. El 90% de las empresas tuvo una respuesta favorable en aumento de motivación de su personal.

Jiménez & Jiménez (2016) investigaron en una empresa de consumo masivo en la ciudad de Milagro, Argentina, la manera en que el clima laboral afecta la satisfacción de los empleados, concluyendo que el clima laboral no es completamente satisfactorio, detectando un nivel bajo de satisfacción por parte de los empleados, producto de una alta rotación, así como bajos sueldos, delimitación de funciones no definidas, liderazgos no alineados a los objetivos de la empresa.

Por su parte Ortega et al. (2023) investigaron con el objetivo de determinar la relación entre clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de la Dirección General de Intereses Marítimos de la Armada del Ecuador (DIGEIM); analizaron el clima laboral bajo tres dimensiones: la comunicación interpersonal, la autonomía y la motivación laboral, así como el desempeño laboral que se estudia bajo las dimensiones de productividad laboral, eficacia y eficiencia laboral, siendo la diferencia sustancial en la segunda, cumplir el objetivo optimizando los recursos, bien y a la primera. La metodología utilizada fue correlacional, fuentes primarias mediante la recolección de datos in situ, utilizando como instrumento la encuesta a 64 servidores públicos y aplicando un criterio de medición basado en la escala de Likert, y posteriormente validarlo mediante el Alpha de Cronbach. El principal resultado estableció la relación directa entre las variables, para el tratamiento de la información se utilizó en este estudio el programa SPSS 24.

Mora et al. (2019) indagaron sobre la satisfacción laboral como factor decisivo en el desempeño laboral, partiendo de la idea que, cada colaborador percibe de manera diferente su ambiente de trabajo, y la intervención o acciones que tome la organización en beneficiar este ambiente puede influir en el mismo, este estudio fue de carácter cuantitativo y descriptivo, con elementos correlacionales, ya que buscó determinar la relación entre satisfacción laboral y desempeño laboral, aplicaron cuestionarios estructurados para medir la percepción de satisfacción en diferentes dimensiones (condiciones físicas, clima organizacional, reconocimiento, crecimiento profesional, relaciones con superiores y compañeros), aplicando un muestreo no probabilístico por conveniencia, finalmente los datos fueron procesados con técnicas estadísticas (correlaciones de Pearson, análisis de regresión y pruebas de significancia), apoyándose en la teoría de las expectativas, para explicar cómo la percepción de recompensas y reconocimiento impacta en la motivación y desempeño; concluyendo en la relación significativa entre satisfacción laboral y desempeño: a mayor satisfacción en el ambiente de trabajo, mejores indicadores de rendimiento laboral.

González et al. (2021), investigaron los factores del desempeño laboral de manera descriptiva, de campo, con un diseño de tipo no experimental, con una muestra de 137 empleados administrativos; como instrumento de recolección de datos se utilizó un cuestionario de múltiples alternativas de respuesta, la confiabilidad utilizando el método de Cronbach. Lo que resultó en un ambiente grato y de buenas relaciones interpersonales que permite trabajar en armonía y cordialidad, estimándolo dentro de la categoría “excelente” y “bueno”. Por tal motivo, concluyeron que, estos factores del desempeño laboral representan los rangos, conductas y comportamientos asumidos por los trabajadores administrativos en su desempeño, lo cual fomenta la eficacia en el cumplimiento de sus funciones.

Por otro lado, Rodríguez et al. (2019) propusieron evidenciar la relación entre factores y los niveles de desempeño laboral de los docentes de la Institución Universitaria ITSA (Barranquilla, Colombia), a través de una investigación descriptiva y un diseño de campo no experimental y transeccional; diseñaron un instrumento de 26 ítems con una

versión de escala tipo Likert, y se aplicó a una muestra de 79 docentes y cinco directivos docentes, para un total de 84 sujetos. Se determinó que, con la finalidad de aumentar la frecuencia en los factores de desempeño docente y alcanzar niveles más altos, se requiere de mayor motivación, y toman en cuenta la importancia de la comunicación organizacional en tanto que se presenta como el mecanismo propicio para crear un clima organizacional óptimo.

Quito et al. (2020) analizaron el desempeño laboral del capital humano en las Universidades de la Ciudad de Cuenca, Ecuador. Realizaron bajo una perspectiva descriptiva con diseño no experimental transversal, con una muestra de 244 personas, el 42.91% de los encuestados coinciden que a veces cuentan con todos los recursos, insumos, equipos, así como también con una infraestructura adecuada para desarrollar sus actividades diarias. El 61% del personal encuestados no perciben que sus instituciones estén brindando la atención adecuada en este tema como su prioridad, argumentando que no se consideran identificados con los objetivos y metas institucionales dadas. Para esta investigación es muy importante que el personal esté capacitado, beneficiándose de la tecnología bajo estrategias autodidactas, y satisfacer las necesidades de cada puesto de trabajo, así como las exigencias propias del trabajo.

Por último, Calcina (2014) estudió el clima organizacional y el desempeño laboral de los docentes universitarios, que tiene como objetivo determinar la relación que existe entre el clima institucional y el desempeño laboral de los docentes de dos universidades, como es la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional del Altiplano y la Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez de Juliaca (Perú). La metodología aplicada fue investigación no experimental, bajo una investigación descriptiva y correlacional, en el cual afirmó la hipótesis presentada en la investigación; concluyendo que el clima institucional sí tiene relación con el desempeño docente, porque el clima organizacional constituye el medio interno de una organización, la atmosfera psicológica, que viene a ser un conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten sus miembros.

De los estudios mencionados se desprende y pone de manifiesto la relación existente entre el clima organizacional y el desempeño laboral, estableciendo que las percepciones, actitudes y emociones de los colaboradores influyen de manera directa en la eficiencia, productividad y calidad de los resultados dentro de la organización. Esta relación se sostiene en la idea de que un ambiente laboral positivo, caracterizado por una comunicación abierta, apoyo mutuo, reconocimiento del esfuerzo y claridad en los roles, fomenta la motivación y el compromiso de los empleados, mientras que un clima negativo puede generar desinterés, rotación y bajo rendimiento.

En este contexto, el presente estudio aborda esta relación desde un enfoque correlacional, integrando perspectivas tanto psicológicas como administrativas. Desde la psicología organizacional, se considera cómo los factores emocionales y motivacionales impactan en la conducta laboral, mientras que desde la administración se examinan las estructuras, políticas y prácticas que configuran el ambiente de trabajo. El análisis conjunto permite comprender no solo la magnitud de la influencia del clima organizacional sobre el desempeño, sino también identificar áreas de oportunidad para la implementación de estrategias que potencien la eficiencia y el bienestar de los colaboradores.

De esta manera, el estudio contribuye a consolidar evidencia que respalda la importancia de diseñar y mantener un clima organizacional saludable como un elemento estratégico para el logro de los objetivos organizacionales y el desarrollo integral del capital humano.

1.2 Justificación.

Invariablemente el clima organizacional impacta sobre el comportamiento de los integrantes de las organizaciones dentro de las mismas, para Pedraza et al. (2010, pág. 495) señalan que “el desempeño laboral actúa como piedra angular para el logro de la efectividad y el éxito de las organizaciones; por esta razón es importante no sólo medirlo sino también promover la mejora del desempeño de los colaboradores de la organización”. En este sentido, el desempeño laboral se basa en las conductas observadas o aquellas acciones ejecutadas por los colaboradores que pueden ser medidos a través de sus

capacidades y que están relacionadas con el grado de contribución efectiva que aportan a la organización (Aamodt, 2010).

Según García del Castillo & Pérez (2024) y Uribe, J. (2015). la relación entre clima organizacional y desempeño laboral es fundamental para comprender cómo las percepciones y emociones de los empleados influyen en su productividad y satisfacción en el trabajo. Los autores señalan que la inteligencia emocional de los colaboradores actúa como un determinante clave, ya que modula la manera en que los individuos enfrentan el estrés laboral y perciben el ambiente de trabajo. De este modo, un clima organizacional positivo no solo favorece la motivación y el compromiso, sino que también puede reducir el impacto negativo del estrés, mejorando el desempeño general de la organización. Por lo tanto, analizar esta relación permite a las organizaciones diseñar estrategias efectivas orientadas a potenciar el bienestar del personal y optimizar los resultados, reforzando la importancia de considerar tantos aspectos psicológicos como administrativos en la gestión del talento.

Para el presente estudio, es menester mencionar que la Universidad Autónoma del Estado de Morelos brinda educación pública en niveles medio superior y superior, en el ciclo escolar 2023-2024 a 38136 estudiantes, a través de 1278 trabajadores administrativos y de confianza, y 4112 docentes, es decir, se trata de una organización que a través de su estructura, funciones y perfiles define las funciones de cada área, y que está expuesta como organización a las problemáticas que puede padecer cualquier otra organización.

Cuando en una organización emergen dificultades organizativas, financieras, humanas, entre otras, que afecten el desempeño laboral, es por ello que, resulta indispensable no solo identificar y proponer alternativas de solución, sino también analizar las causas subyacentes y la manera en que estas inciden sobre la productividad de los colaboradores. Diversas investigaciones en el campo de la administración y la psicología organizacional como las anteriormente señaladas, indican que el desempeño laboral se encuentra estrechamente relacionado con el clima organizacional predominante. Teorías clásicas, como la de las Relaciones Humanas de Elton Mayo (1933), junto con enfoques

contemporáneos sobre motivación y satisfacción laboral (Luthans, 2011; Robbins & Judge, 2019), coinciden en que, un clima organizacional favorable promueve la eficiencia y el compromiso institucional, y que las condiciones adversas generan impactos negativos sobre el rendimiento individual y colectivo.

Por su parte, como organizaciones, las universidades públicas mexicanas en los últimos años han tenido un incremento considerable de la matrícula estudiantil (Auditoría Superior de la Federación, 2021), surge con ello de manera natural y proporcional mayor carga de trabajo al personal laboral de las mismas, lo que trae consigo posibles problemáticas. Este aumento considerable del alumnado conlleva a exceso de trabajo y con ello nace la necesidad de evaluar el clima organizacional de estos entes, y de implementar acciones afirmativas y/o adecuar procesos que beneficien e impacten en la organización.

Por cuanto a los trabajos explorados y descritos anteriormente se advierte que, cuando se trata de indagar respecto al clima organizacional y su relación con el desempeño laboral en instituciones educativas, estas se enfocan en los docentes de las organizaciones, dejando a un lado los colaboradores de las áreas administrativas, en quienes recae el buen funcionamiento de los procesos internos y la administración que inciden directamente en el servicio educativo.

Atento a lo anterior, es importante evaluar en un periodo de tiempo el clima organizacional y el impacto en el desempeño laboral, con la finalidad de identificar la percepción acerca del clima organizacional de los mismos trabajadores y conocer si impacta en el desempeño laboral, aplicar el instrumento, con el propósito de analizar los datos arrojados e implementar medidas de acción afirmativas.

A) Pertinencia.

La Universidad Autónoma del Estado de Morelos, es un ente público que brinda servicio de educación pública a una población de 38136 alumnos, y la atención a las

necesidades propias del servicio las otorgan 5390 trabajadores, que se dividen en administrativos, personal docente e investigadores, divididos en 30 sedes en diferentes municipios del Estado de Morelos, tratándose de la Universidad más grande e importante del Estado de Morelos.

Partiendo de esta premisa, en la estructura de esta organización, la Dirección General de Administración es la encargada de las Direcciones de Contabilidad, Dirección de Presupuestos, Dirección de Recursos Materiales y Dirección de Personal, que atienden a la totalidad de la comunidad universitaria, en materia de bienes, requisiciones, patrimonio, y nóminas de los trabajadores en su totalidad.

Por su parte, la Dirección de Contabilidad tiene a su cargo los departamentos de Resguardo Patrimonial, Atención a Auditorías, Informes Contables y Registro Contable; esta Dirección y sus departamentos cuenta con 52 colaboradores.

De manera que, el estudio en esta investigación y tomando como caso la Dirección de Contabilidad de la UAEM, cuya función sustantiva de la Universidad es brindar servicios educativos de nivel medio superior y superior. Asimismo, dicha área administra y ejecuta los recursos económicos del ente, así como la administración y el cuidado de los bienes patrimoniales, actividades administrativas y contables, entre otros procesos de alta responsabilidad.

De lo anterior que, resulte trascendental el estudio y evaluación del clima organizacional, y el impacto que puede tener en el desempeño laboral de los integrantes de esta área en particular de una universidad como organización. Es decir, se beneficia de manera directa la misión de la organización que se dedica a la educación pública a nivel superior.

El presente trabajo es una investigación pertinente para el nivel de Maestría en Administración de Organizaciones, desde la perspectiva organizacional, se realizó con un estudio sobre el clima organizacional y su impacto en el desempeño laboral, cuyo

contenido primordial de esta disciplina y su alcance principalmente se dio en una universidad pública autónoma, en la ciudad de Cuernavaca, Morelos; trabajo que se realizó en un lapso aproximado a 100 semanas.

B) Factibilidad.

El estudio fue factible, ya que se contó con acceso a la población objetivo, compuesta por miembros de una universidad pública en Cuernavaca, Morelos, y se logró realizar la investigación dentro del tiempo estimado para dicho proceso. Asimismo, se dispuso de los recursos humanos, tecnológicos y económicos necesarios para llevar a cabo todas las fases de la investigación.

Se consideraron los aspectos éticos relacionados con el manejo de los datos e información obtenida en la Universidad Autónoma del Estado de Morelos. Los resultados del estudio se utilizaron exclusivamente con fines académicos, incluyendo su publicación, difusión en revistas científicas y/o incorporación en la tesis, siempre bajo un consentimiento informado institucional.

La justificación de esta investigación radicó en la necesidad de explicar el fenómeno del clima organizacional y su correlación con el desempeño laboral, tomando como referencia los valores de los indicadores propuestos.

1.3 Planteamiento del problema.

Actualmente las organizaciones están interesadas en ambientes óptimos con la finalidad de los colaboradores, trabajen de manera eficaz y a su vez generen mejores resultados para la organización, Chiavenato (2011) citado por Cuello et al. (2020) refiere el desempeño laboral como la eficacia que demuestra el colaborador al realizar su trabajo, la cual esta resulta necesaria en las organizaciones, convirtiéndose en una ventaja competitiva para las empresas en la actualidad; es decir un buen desempeño laboral se traduce en la productividad de un trabajador en su jornada laboral, y la eficiencia en las tareas que le asignan, hacerlo bien y a la primera. Es por ello que, es muy relevante para

los empleados mantener un compromiso y reciprocidad con la organización. En palabras de Chiavenato (2011, pág. 68), el contrato psicológico:

El contrato constituye un medio para la creación e intercambio de valores entre las personas. Toda organización puede verse en términos de grupos de personas ocupadas en el intercambio de sus recursos con base en ciertas expectativas. Esos recursos se modifican continuamente, y sin duda no se limitan a recursos materiales, sino que comprenden ideas, sentimientos, habilidades y valores. En el intercambio de recursos se celebran contratos psicológicos entre personas y sistemas, personas y grupos, sistemas y subsistemas, en los que prevalece un sentimiento de reciprocidad: cada uno evalúa lo que ofrece y lo que recibe a cambio. En ese continuo intercambio de recursos, si desaparece o disminuye el sentimiento de reciprocidad, el sistema se modifica.

Por otra parte, el bajo desempeño laboral representa un problema recurrente en las organizaciones, ya que afecta de manera directa a la misma. Este puede estar influenciado por las percepciones subjetivas que los individuos tienen sobre su trabajo. Dichas percepciones impactan su comportamiento, el cual, a su vez, incide directamente en el funcionamiento de la organización, generando un ciclo continuo. Según Robbins y Judge (2019), el desempeño laboral está vinculado tanto a aspectos objetivos de la organización, como sus políticas, cultura y clima organizacional, como al comportamiento subjetivo de los empleados. Por ello, para mejorar el desempeño es fundamental identificar los factores que influyen en el comportamiento del trabajador e intervenir estratégicamente para optimizarlo.

La literatura presente como en el caso de Robbins (2009), Brunet (2011), Chiavenato (2011), entre otros se han limitado, en su mayoría, a definir y conceptualizar el clima laboral y sus variables, así como la medición de este fenómeno, pero existe muy poca referencia de las estrategias y medidas que toman las organizaciones y el impacto que tienen estas intervenciones en los empleados y en general en la organización.

Aunque se ha investigado ampliamente la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral, la mayoría de los estudios se enfocan únicamente en medir y analizar el clima existente. Sin embargo, se ha explorado poco si, tras ese diagnóstico, las intervenciones propuestas se implementan efectivamente y generan un impacto real en la organización. Esto dificulta determinar si dichas intervenciones se materializan y cumplen con la finalidad de mejorar el desempeño laboral. Ahora bien, no debe generalizarse sobre el clima organizacional ya que en cada organización la percepción de sus colaboradores es diferente, puesto que interviene la cultura del espacio y tiempo, los valores y creencias que predominan en la organización, de ahí la importancia de medirlo e implementar una intervención y/o estrategia.

Iglesias et al. (2015) señalan que el clima organizacional se refiere al conjunto de propiedades medibles de un ambiente de trabajo, percibidas por quienes trabajan en él. Para las empresas resulta importante medir y conocer el clima organizacional, ya que este puede impactar significativamente los resultados. Numerosos estudios han indicado que el clima organizacional puede hacer la diferencia entre una empresa de buen desempeño y otra de bajo desempeño.

Para medir el clima organizacional en correlación con el desempeño laboral en la organización planteada, se requiere evaluarlo a través de indicadores. Estos indicadores elegidos buscan determinar la eficiencia en el cumplimiento de las actividades de los empleados, y que abonan a lograr la misión de la organización.

a).- Preguntas de investigación.

1. ¿De qué manera las dimensiones del clima organizacional inciden en los niveles de desempeño laboral del personal administrativo del área estudiada?
2. ¿Qué dimensiones del clima organizacional presentan fortalezas y cuáles muestran áreas críticas dentro de la Dirección de Contabilidad de la UAEM?

3. ¿Existe una relación estadísticamente significativa entre el clima organizacional y el desempeño laboral en la muestra analizada?

b).- Objetivo general.

Analizar cómo afecta el clima organizacional al desempeño laboral del personal adscrito a la Dirección de Contabilidad de una universidad pública autónoma, con el fin de identificar áreas de oportunidad y proponer estrategias de mejora organizacional.

c).- Hipótesis.

Hipótesis nula es:

H_0 : No existe una relación significativa y positiva entre el clima organizacional y el desempeño laboral en la Dirección de Contabilidad de una Universidad Pública.

Hipótesis alternativa:

H_1 : Sí existe una relación significativa y positiva entre el clima organizacional y el desempeño laboral en la Dirección de Contabilidad de una universidad pública autónoma.

El presente trabajo se estructura en tres partes principales. En el Capítulo I se expone el planteamiento del problema, delimitando los antecedentes, hipótesis, y la problemática a investigar; además, se formula el objetivo y la justificación que sustentan la relevancia del estudio.

En el Capítulo II se desarrolla el marco conceptual, en el cual se abordan los fundamentos teóricos relacionados con el clima organizacional y el desempeño laboral, con el propósito de establecer las bases que permitan comprender la relación entre ambas variables.

En el Capítulo III se presenta la metodología empleada y los resultados obtenidos, producto de la aplicación del instrumento de investigación al personal adscrito a la Dirección de Contabilidad de la UAEM.

Finalmente, se integra un apartado de conclusiones generales, en el que se analizan los hallazgos más relevantes, se discute su impacto en la organización y se proponen estrategias de mejora orientadas a fortalecer el clima organizacional y, con ello, el desempeño laboral.

Limitaciones del presente estudio.

Aunque los resultados obtenidos ofrecen información valiosa, se considera ciertas limitaciones metodológicas y contextuales que restringen el alcance y la generalización de las conclusiones.

En primer lugar, el estudio se centró exclusivamente en una sola dirección específica dentro de la administración de una universidad pública, lo que implica que los hallazgos reflejan únicamente las percepciones y realidades de ese grupo particular de colaboradores. Por ende, no es posible generalizar los resultados a otras áreas o unidades académicas sin considerar las diferencias organizativas, culturales y funcionales que puedan existir.

En segundo lugar, los datos fueron recolectados mediante el instrumento autoadministrado, lo cual, si bien permitió mayor alcance y comodidad en la participación, también supone una potencial fuente de sesgo. En particular, se reconoce la posibilidad de sesgo de deseabilidad social, es decir, que los participantes hayan respondido de manera que consideraban más aceptable, y no necesariamente con base en su percepción real.

Estas limitaciones deben ser consideradas al interpretar los hallazgos, y al mismo tiempo abren la puerta a futuros estudios que puedan ampliar la muestra, incorporar metodologías mixtas y profundizar en el análisis causal entre las variables observadas.

Capítulo II.- Marco conceptual, clima organizacional y desempeño laboral.

2.1 Antecedentes de la investigación.

Es importante revisar los fundamentos teóricos de las investigaciones en clima organizacional, ya que los mismos sustentan la presente investigación, destacando la Teoría de las Relaciones Humanas, así como la Teoría Organizacional de Likert, Las Teorías de la motivación, entre otras.

Chiavenato (2006, pág. 88 y 89) explica la Teoría de las Relaciones Humanas, a través de sus orígenes en los siguientes hechos:

La necesidad de humanizar y democratizar la Administración, liberándola de los conceptos rígidos de la Teoría Clásica y adecuándola a los nuevos patrones de vida del pueblo estadounidense. En ese sentido, la Teoría de las Relaciones Humanas se reveló como un movimiento típicamente estadounidense vuelto hacia la democratización de los conceptos administrativos.

El desarrollo de las ciencias humanas, principalmente de la psicología, así como de su creciente influencia intelectual y de sus primeras aplicaciones a las organizaciones industriales. Las ciencias humanas demostraron lo inadecuado de los principios de la Teoría Clásica.

Elton Mayo es el fundador de esta escuela, Dewey y Lewin también contribuyeron a su concepción; así como las conclusiones del experimento de Hawthorne, realizado entre 1927 y 1932, bajo la coordinación de Elton Mayo, verificando la correlación entre productividad e iluminación del lugar de trabajo, bajo los supuestos de la Administración Científica (Chiavenato, 2006, pág. 88 y 89).

Los planteamientos en las teorías de las relaciones humanas se centraron en la importancia de la estructura de la organización, así como en las relaciones

interpersonales, y posterior, la teoría del clima organizacional, de Rensis Likert, abordó la importancia de la percepción de los trabajadores y directivos, explicando que el comportamiento de los subordinados es causado, en parte, por el comportamiento administrativo y por las condiciones dentro de la organización que pudieran originarse, así como lo percibido por sus integrantes, en relación con sus valores y habilidades (Iglesias, et. al 2019).

La teoría del Desarrollo Organizacional emergió en Estados Unidos en 1962, propuesta por Richard Beckhard, conjuntamente con Rensis Likert y Kurt Lewin, quienes introdujeron un marco conceptual complejo sobre la interacción entre la persona, la organización y el entorno. Esta perspectiva permitió comprender cómo las variables individuales y colectivas se relacionan con los procesos organizacionales, estableciendo las bases para el estudio sistemático del comportamiento laboral. Posteriormente, con el avance de las teorías administrativas, el clima organizacional se consolidó como un componente estratégico para el desempeño óptimo de las organizaciones, destacando la importancia de las relaciones humanas, la percepción subjetiva de los colaboradores y la interacción entre experiencias individuales y colectivas dentro del entorno laboral (Iglesias et al., 2019).

Desde un enfoque psicológico, es importante indagar sobre las Teorías de la motivación, por su parte Barreiro, et. al (2003, pág. 119) plasma la siguiente clasificación de acuerdo a sus investigaciones realizadas:

Las teorías sobre motivación se pueden clasificar en dos grupos: teorías de contenido y teorías de proceso. Las primeras tratan de identificar los factores, personales y/o ambientales, que estimulan el comportamiento (Campbell et al. 1970). Entre las principales teorías de contenido se encuentran: la Teoría de la Jerarquía de necesidades de Maslow (1943). La Teoría Bifactorial de Herzberg (1959) y la Teoría de las tres necesidades de McClelland (1965). Por su parte. las teorías de proceso básicamente tratan de explicar y describir globalmente los tres pasos siguientes: 1) La generación de los deseos, 2) El desarrollo de las expectativas de

recompensa y, 3) La manera en que los resultados que se obtienen influyen en los posteriores niveles de motivación (Barreiro, et. al. 2003, pág. 119).

De tal suerte que, la motivación es un punto esencial porque impulsa el comportamiento y las conductas tanto positivas como negativas, en la vida del hombre como en la vida organizacional en las actividades que desempeña dentro de la organización, de ahí que resulte tan importante analizar la motivación como elemento básico en el Clima Organizacional y el Desempeño Laboral.

Por su parte, Robbins et. al (2005) describen la Teoría de la Motivación e Higiene de Herzberg planteando la motivación y la satisfacción en el trabajo, clasificando como influyen los factores propios de la motivación de manera interna “factores motivadores”, y los Factores de Higiene como externos o extrínsecos. Segredo (2009, pág. 388) clasifica la orientación de la investigación en enfoques estructuralista, subjetivo y de síntesis, tal y como se aprecia a continuación:

En el enfoque estructuralista, se distinguen dos investigadores Forehand y Gilmer, los que definen el clima organizacional como “el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman”. El enfoque subjetivo, está representado por Halpin y Crofts que definieron el clima como “la opinión que el trabajador se forma de la organización”. En el caso del enfoque de síntesis, es el más reciente sobre la descripción del término desde el punto de vista estructural y subjetivo, los representantes de este enfoque son Litwin & Stringer, para ellos el clima.

Por lo que, con base en los múltiples enfoques basados en Chiavenato (2009), Brunet (2011), Uribe, J. (2015), Robbins & Judge (2019) y González et al. (2022), para el desarrollo y estudio de este tema, se asume la definición de clima organizacional como: El ambiente dentro de la organización en el que se reflejan las satisfacciones o bien las dificultades, a través de la percepción que tienen los integrantes de la organización, y la injerencia que sobre estos integrantes ejercen las estructuras organizativas, así como situaciones internas o externas.

De manera que, para estudiar el clima organizacional es necesario entender las conductas y el comportamiento de los individuos, así como el diseño de la organización y los procesos de la misma. Para comprender el clima organizacional y su impacto en el desempeño laboral, resulta fundamental identificar los elementos que caracterizan un ambiente laboral favorable. En este sentido, la tabla no. 1 sintetiza las principales características de un clima organizacional deseable, lo cual permite visualizar los aspectos que influyen en la conducta de los individuos, en el diseño organizacional y en los procesos internos. Esta información es relevante porque ofrece un marco de referencia claro de las características que configuran un clima organizacional deseable, al sistematizar estos elementos, se facilita no solo la comprensión de los factores que lo integran, sino también la identificación de áreas de oportunidad que pueden ser fortalecidas dentro de la organización.

Tabla no. 1. Características de un clima organizacional deseable en una organización.

Tipo	Autoritario		Participativo	
	Explotador	Paternalista	Consultivo	Participación de grupo
Motivación	Miedo, temor, dinero y estatus. Empleados-esclavos. Insatisfacción total, responsabilidad sólo en los superiores en jerarquía	Dinero, ego, estatus, poder, miedo actitudes hostiles como: amo-siervo. Los empleados no reconocen sus logros. Insatisfacción con el trabajo y raramente con sus semejantes y administrador	Recompensas, castigos, actitudes favorables y responsables ante el trabajo Satisfacción mediana	Confianza, Motivación por participación e implicación por mejoramiento del trabajo y evaluación de rendimientos
Influencia	No existe	Poca influencia	Interacciones moderadas superior/subordinado	Equipo con la dirección.
Objetivos	Son órdenes	Órdenes-comentarios	Bajo órdenes después de una discusión con los subordinados.	Participación del grupo salvo urgencias
Comunicación	Desconfianza por distorsión	Condescendencia y precaución.	Filtración o distorsión	No se observan las barreras de los otros tipos

Tipo	Autoritario		Participativo	
	Explotador	Paternalista	Consultivo	Participación de grupo
Decisiones	Desde la cumbre	Políticas en la cumbre Decisiones de aplicación en niveles más inferiores	Políticas en la cumbre Decisiones específicas en niveles más inferiores	Diseminado en toda la organización.
Control	Desde la cumbre Organización informal en contra de la formal	Desde la cumbre Organización informal apoya o se resiste a los fines de la organización	Se delegan de arriba hacia abajo Organización informal que se niega o resiste a los fines de la organización.	Responsabilidad implicada a nivel control con implicación de los niveles inferiores

Fuente: Brunet (2007, pág. 33-34).

2.2 clima organizacional: concepto, importancia, tipo de indicadores y enfoques.

De acuerdo con la literatura revisada cuando se hace referencia al clima organizacional hay múltiples definiciones, conceptos y disciplinas a través de los cuales se ha abordado este concepto. En la Tabla no. 2 se mencionan tres de estas disciplinas como enfoques, y son: psicología antropología y administración.

Por ejemplo, desde el enfoque psicológico, Brunet (1987) citado por Delgado et al. (2017, pág. 45), define “el clima organizacional como aquellas percepciones del ambiente organizacional, que es determinado por los valores, actitudes u opiniones personales de los empleados, y las variables resultantes como la satisfacción y la productividad”.

En el mismo enfoque, para Simbrón et al. (2020) el concepto de clima organizacional, se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo, relacionándose también, con el concepto de Salud Mental de los

individuos, entendido como la capacidad de una persona para sentirse bien consigo misma, respecto a los demás, y ser capaz de enfrentar por sí misma las exigencias de la vida.

Por su parte, desde un enfoque antropológico, Robbins (1990) citado por Delgado et al. (2017, pág. 45) señala que este concepto “puede entenderse como la personalidad de la organización, que puede ser descrita en grados de calor y se puede asimilar con la cultura ya que permite reafirmar las tradiciones, valores, costumbres y prácticas”.

Finalmente, desde una perspectiva administrativa Segredo & Reyes (2014) citado por Salguero (2017, pág. 136) refieren que “el clima organizacional es un enfoque administrativo preciso para disminuir el ausentismo, incrementar la productividad, conducir los cambios y reducir los costos en las organizaciones, y permite que el talento humano se vincule con los sistemas organizativos”.

A partir de estas consideraciones y de los conceptos que se sintetizan en la Tabla no. 2, se considera que, para los fines de este trabajo el clima organizacional se conceptualiza como la percepción, atmósfera, características subjetivas y fenómeno de la dinámica de las organizaciones, respecto la organización y sus integrantes, y que influye en la conducta de estos.

Tabla no. 2. Clima organizacional.

Autor/ autores	Concepto de Clima organizacional	Tipo de indicador	Enfoque
Brunet (1987) citado por Delgado et al. (2017, pág. 45)	Se define como las percepciones del ambiente organizacional determinado por los valores, actitudes u opiniones personales de los empleados, y las variables resultantes como la satisfacción y la productividad que están influenciadas por las variables del medio y las variables personales.	• Liderazgo • Conflictos/ rumores • Motivación • Castigos • Control y supervisión • Reciprocidad • Participación • Valores y normas	Psicológico Antropológico

Chiavenato (1990), citado por Delgado et al. (2017, pág. 45).	Es el medio interno y la atmósfera de una organización. Factores como la tecnología, las políticas, reglamentos, los estilos de liderazgo, la etapa de la vida del negocio, entre otros, son influyentes.	• Cultura y políticas. • Innovación • Control y supervisión. • Liderazgo • Motivaciones	Administrativo Psicológico
Robbins (1990) citado por Delgado et al. (2017, pág. 45)	Es entendido como la personalidad de la organización, que puede ser descrita en grados de calor y se puede asimilar con la cultura ya que permite reafirmar las tradiciones, valores, costumbres y prácticas.	• Liderazgo • Motivación • Participación • Valores y creencias • Políticas y normas	Antropológico
Sandoval (2004) y García, Moro y Medina (2010) citado por Bernal et al. (2015, Pág. 4).	Es definido por una serie de características objetivas y relativamente perdurables en la organización y que pueden intervenir en aspectos laborales, tales como el comportamiento individual, los estilos de dirección, las normas, políticas y, de manera general, en el sistema organizacional de la institución.	• Personalidad holística • Misión, visión, objetivos de la empresa, cultura. • Liderazgo.	Antropológico
Brunet (2011, pág. 16)	Conjunto de características que describen una organización y la distinguen de otras en cuanto a sus productos fabricados o servicios ofrecidos, aspecto económico, organigrama, etc. Conjunto de características que son percibidas de una organización y/o de sus departamentos que pueden ser deducidas según la forma en la que la organización y/o sus departamentos actúan (consciente o inconscientemente) con sus empleados.	• Procesos • Calidad del sistema • Valores y creencias • Políticas y normas • Liderazgo • Motivación • Participación • Valores y creencias. • Rumores.	Administrativo

Chiavenato (2011, pág. 86)	Se refiere a la forma en que los miembros de una organización describen su entorno o ambiente de trabajo, a partir de un conjunto de dimensiones relacionadas con el individuo, el grupo y la propia organización.	• Liderazgo • Motivación • Valores y creencias. • Misión y visión de la organización. • Estructura organizacional. • Rumores. • Dinámica de grupo.	Administrativo
Segredo & Reyes (2014) Citado por Salguero (2017, pág. 136).	Es un enfoque administrativo preciso para disminuir el ausentismo, incrementar la productividad, conducir los cambios y reducir los costos en las organizaciones, y permite que el talento humano se vincule con los sistemas organizativos.	• Procesos • Productividad • Participación • Valores y creencias • Talento humano • Ausentismo/rotación de personal.	Administrativo
Iglesias et al. (2018, Pág.1)	Constituye uno de los elementos a considerar en los procesos organizativos de la gestión, cambio e innovación.	• Calidad en los procesos • Cambio positivo • Innovación • Calidad del sistema • Niveles de cultura organizacional	Administrativo
Loaiza et al, (2019, pág. 4).	Es la percepción que se tiene del ambiente de un sistema organizacional donde se interrelacionan factores organizacionales e individuales de sus miembros.	• Liderazgo • Motivación • Participación • Valores y creencias • Talento humano	Administrativo. Psicológico
Vesga (2020, Pág.14.)	Refiere a un fenómeno de la dinámica de trabajo de las organizaciones que resulta de la interacción de los individuos con su entorno de trabajo, y que depende tanto de las características de dicho contexto como de las percepciones que los trabajadores tienen de este.	• Estructura organizacional • Toma de decisiones • Motivación • Rumores • Dinámica de grupo • Participación • Valores y creencias • Políticas • Liderazgo	Psicológico

Galdino & Burgos (2021, pág. 117).	Es la percepción personal, que determina la forma de actuar en la organización e incide directamente, en la percepción y desempeño, este es un indicador significativo para tomar decisiones de calidad y productividad, centrada en el factor humano.	• Participación • Valores y creencias • Talento humano. • Liderazgo. • Motivación.	Psicológico Administrativo
------------------------------------	--	--	-----------------------------------

Fuente: Elaboración propia.

Otro comentario que se desprende de la Tabla no. 2, son aquellos aspectos o elementos que se considera forman parte del Clima Organizacional, por ejemplo, a decir de Vesga (2020, Pág. 14), "[...] refiere a un fenómeno de la dinámica de trabajo de las organizaciones que resulta de la interacción de los individuos con su entorno de trabajo, y que depende tanto de las características de dicho contexto como de las percepciones que los trabajadores tienen de este". En cambio, Loaiza et al. (2019, pág. 4) exponen que, se trata de la percepción que tienen los integrantes del ambiente de un sistema organizacional, en el que se interrelacionan factores organizacionales e individuales.

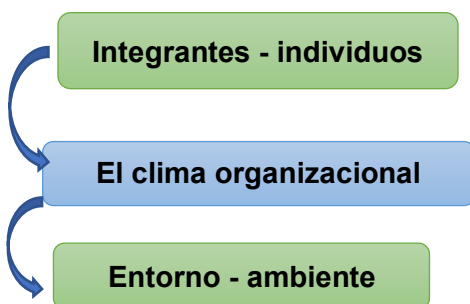
No menos importante es la opinión de Galdino & Burgos (2021 pág. 117), para quienes "el aspecto más relevante que forma parte del clima organizacional es la percepción personal, que determina la forma de actuar en la organización e incide directamente, en la percepción y desempeño". Por cuanto, a la definición de Clima Organizacional, Brunet (2011, pág. 16) expone que:

El Clima Organizacional es el conjunto de características que describen una organización y la distinguen de otras en cuanto a sus productos fabricados o servicios ofrecidos, aspecto económico, organigrama, etc. Se trata del conjunto de características que son percibidas de una organización y/o de sus departamentos que pueden ser deducidas según la forma en la que la organización y/o sus departamentos actúan (consciente o inconscientemente) con sus empleados.

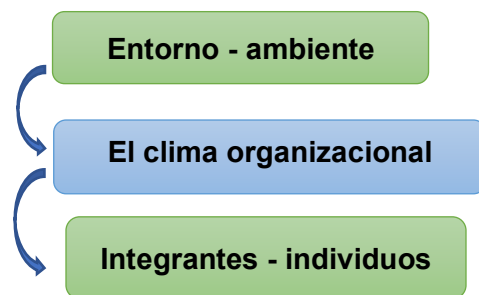
Como puede observarse en las diferentes definiciones y conceptos existen diversos elementos tanto administrativos, psicológicos y antropológicos ligados al clima organizacional, y si bien hay muchas coincidencias entre los elementos y características que describen los autores también hay importantes diferencias. Ahora bien, Vesga (2020, Pág. 14), señala que "[...] autores como Ployhart et al. (2014) han planteado la dicotomía respecto a "si el clima pertenece a la persona o al entorno, en virtud de lo cual surge la inquietud de si la medida del clima debe situarse en el ambiente o en el individuo". Es decir, se reflexiona desde dos perspectivas diferentes, enfoques que son capaces de incidir uno sobre el otro, sí el individuo es el que crea el clima organizacional a partir de sus percepciones, o bien el clima organizacional le pertenece al ambiente de la organización y este incide en la conducta de los individuos; tal y como se expone:

Figura no. 1. Perspectivas de influencia del Clima Organizacional.

a) El clima organizacional pertenece a los individuos.



b) El Clima Organizacional pertenece al entorno.



Fuente: Elaboración propia basado en Vesga (2020, Pág. 14).

Atendiendo a lo anterior, en el marco de este trabajo académico se adopta el enfoque según el cual el clima organizacional es generado por los propios individuos que conforman la organización, incidiendo de manera directa en su funcionamiento. En este sentido, se considera que los elementos que integran el clima organizacional, de acuerdo con los sintetizados en la Tabla No. 2. son: la percepción de los colaboradores, el comportamiento individual, las relaciones interpersonales, la influencia del contexto, la

estructura institucional y las características principales del ambiente interno, así como la cultura, las creencias y los valores de las personas.

Haciendo especial énfasis en el comportamiento de los individuos, ya que se ve influenciado por el medio en que se desenvuelven, lo cual incide en las percepciones en su área de trabajo, así como en las relaciones laborales; en general, la percepción de toda la institución a la cual pertenecen. De ahí que, Galdino y Burgos (2021) definan el clima organizacional “como la percepción personal, que establece las conductas y la forma de actuar en la organización e incide directamente en el desempeño”.

Como se puede observar hasta este punto, son múltiples y variadas las definiciones sobre el concepto del clima organizacional que han dado los planteamientos expuestos, sin embargo, es posible identificar que la importancia de su estudio en el transcurso de los años y en la actualidad, ya que las organizaciones se han preocupado por ser eficientes en sus procesos desde hace décadas, en palabras de Robbins et. al (2005, pág. 33) “el aporte más importante para el desarrollo del Clima Organizacional provino de los estudios de Hawthorne”, tal y como se advierte de los estudios que dieron origen a la Escuela de las Relaciones Humanas, misma que enfatizó las relaciones interpersonales y el bienestar emocional de sus colaboradores en el lugar de trabajo Robbins et. al (2005).

Recientemente en México, la Norma Oficial Mexicana NOM-035 Factores psicosociales en el Trabajo, fue publicada bajo una exposición de motivos y justificación, sobre el desempeño laboral y la salud emocional de los trabajadores relacionada de manera directa con las percepciones que tienen los individuos en su lugar de trabajo, así como el entorno laboral en el que se desenvuelven.

2.3 Clima organizacional o clima laboral.

Atendiendo lo expuesto, vale la pena explorar el concepto de Clima Laboral, puesto que de sus elementos y características puede analizarse la relación con las nociones de Clima organizacional, por su parte Bordas (2016, pág. 25) señala que el clima laboral:

Se refiere al contexto de trabajo, caracterizado por un conjunto de aspectos tangibles e intangibles que están presentes de forma relativamente estable en una determinada organización, y que afecta a las actitudes, motivación y comportamiento de sus miembros y, por tanto, al desempeño de la organización.

A decir del clima laboral, como la manera de relacionarse entre los integrantes de una empresa, al ceñirse la palabra 'laboral' hace referencia a esa relación subordinada entre un patrón y un trabajador, por lo que, si bien puede interpretarse como un sinónimo con el clima organizacional, dentro del lenguaje jurídico si existe una sutil diferencia, de ahí que resulte indispensable analizar sus características.

Para Pilligua (2019) el clima laboral influye en el desempeño del trabajador y en su satisfacción en la organización, a través de elementos materiales y subjetivos. Por su parte Méndez (2020) citado por Acosta & Taruchaín (2022 pág. 35) refiere que el clima laboral es la percepción de los colaboradores, después de interactuar en el entorno laboral lo que se traduce como conductas, así como la estructura y políticas de la organización. Por su parte Rivas (2015) citado por Paredes et al. (2019, pág. 8) atiende a la similitud en las características de ambos conceptos mencionando "el clima laboral o clima organizacional es el ambiente generado por las percepciones, experiencias, apreciaciones que tienen los miembros de una organización de acuerdo a las condiciones que encuentran en su ambiente de trabajo".

A partir de la evidencia teórica presentada en el Tabla no. 2, se desprenden algunos de los elementos que conforman los conceptos de clima organizacional y clima laboral, para efectos de este trabajo, es tratado como un sinónimo; de las perspectivas mencionadas, y tomando como consideración primaria las percepciones de los trabajadores, este trabajo aborda desde una orientación psicológica.

En la tabla no. 3 que se presenta, se plasman definiciones del clima laboral propuestos por diversos autores, el tipo de indicadores que se desprenden de los mismos, y el enfoque con el que es estudiado.

Tabla no. 3. Clima Laboral.

Autor/ autores	Clima Laboral	Tipo de indicador	Enfoque
Forehand y Von Gilmer et al. (1964), citado por Zarate, (2013), citados por Jiménez-Bonilla & Jiménez Bonilla (2016, pág. 28)	Conjunto de características que describen a una organización y que la distinguen de otras organizaciones, estas características son relativamente perdurables a lo largo el tiempo e influyen en el comportamiento de las personas en la organización.	• Valores y creencias • Políticas internas • Normas • Motivación • Liderazgo	Administrativo
Chiavenato (2000) citado por García (2009, pág. 47)	Puede ser definido como las cualidades o propiedades del ambiente laboral que son percibidas o experimentadas por los miembros de la organización y que además tienen influencia directa en los comportamientos de los empleados.	• Políticas internas • Normas • Motivación • Liderazgo • Participación • Dinámica de grupo	Psicológico
Patterson et al. (2005), citado por Olaz, (2013, pág.3)	Se entiende como una variable que actúa entre el contexto organizativo, en su más amplio sentido, y la conducta que presentan los miembros de la comunidad laboral, intentando racionalizar qué sensaciones experimentan los individuos en el desarrollo de sus actividades en el entorno del trabajo.	• Normas y políticas. • Valores y creencias • Liderazgo • Motivación	Administrativo Psicológico

Bordas (2016, pág. 25)	Se refiere al contexto de trabajo, caracterizado por un conjunto de aspectos tangibles e intangibles que están presentes de forma relativamente estable en una determinada organización, y que afecta a las actitudes, motivación y comportamiento de sus miembros y, por tanto, al desempeño de la organización.	• Valores y creencias • Políticas internas • Control y supervisión • Normas • Motivación • Liderazgo • Operatividad	Administrativo Psicológico
Rivas (2015) citado por Paredes et al. (2019, pág. 8)	El clima laboral o clima organizacional es el ambiente generado por las percepciones, experiencias, apreciaciones que tienen los miembros de una organización de acuerdo a las condiciones que encuentran en su ambiente de trabajo.	• Valores y creencias. • Misión, visión, objetivos de la empresa. • Motivación • Liderazgo • Estructura organizacional.	Psicológico Administrativo
Méndez (2020) citado por Acosta & Taruchaín (2022 pág. 35)	Constituye la percepción de cada colaborador como resultado subjetivo de la evaluación de las interacciones en el entorno laboral, conductas, actitudes, comportamientos de los jefes departamentales, directivos, autoridades, compañeros de trabajo, así como los aspectos estructurales, organizativos, procesos, condiciones de trabajo al interior de las organizaciones.	• Normas y políticas. • Valores y creencias. • Misión, visión, objetivos de la empresa. • Estructura organizacional.	Antropológico

Fuente: Elaboración propia.

2.4 Categorías de análisis del clima organizacional.

De acuerdo con lo planteado por Forehand y Von Gilmer (1964), Chiavenato (2000), Patterson et al. (2005), Rivas (2015), Bordas (2016) y Méndez (2020), el clima

organizacional puede definirse como el conjunto de percepciones que los miembros de una organización desarrollan respecto a su entorno laboral. Dichas percepciones surgen a partir de diversos factores, entre los que destacan la estructura organizacional, las políticas y procedimientos institucionales, las relaciones interpersonales y la satisfacción laboral.

En este sentido, el clima organizacional influye de manera significativa en el desempeño de los empleados y, por ende, en la productividad general de la organización, podría pensarse que un clima organizacional positivo podría incidir en un aumento de la motivación, la creatividad y la productividad, mientras que un clima organizacional negativo puede generar rumores, ineficiencia, insatisfacción y rotación de personal, entre otras.

De lo anterior se desprenden los indicadores que permiten medir el clima organizacional, tales como: valores y creencias, políticas internas y normas, misión, visión, objetivos de la empresa, estructura organizacional, participación, motivación, rumores, liderazgo y dinámica de grupo, centrando la presente investigación en estas últimas categorías de análisis, puesto que sería complejo considerarlos todos dentro del estudio, concentrando en la motivación, rumores, liderazgo y dinámica de grupo.

a) Motivación.

La motivación laboral para Atoche (2019) es la fuerza o impulso interno que nos mueve a realizar una determinada actividad, en la cual ocupamos de manera voluntaria nuestros recursos físicos y mentales hasta lograr la meta u objetivo deseado.

Coromoto et al. (2018) refieren que un empleado motivado brindará a la organización un mejor desempeño, desarrollando sentido de pertenencia, fidelidad a lo que hace, reflejando como consecuencia beneficios tanto para la empresa como para los empleados; concluyendo que, el comportamiento de los colaboradores en una entidad se encuentra estrechamente vinculado con los factores motivacionales implementados, los cuales deben orientarse a la satisfacción de necesidades básicas. Dichos factores incluyen el fomento de relaciones laborales sólidas, la promoción de la satisfacción en el

desempeño de sus funciones, el fortalecimiento de un clima organizacional positivo y, en última instancia, los efectos favorables que de ello se derivan en la satisfacción laboral.

b) Rumores.

Mazo (2015) describe el rumor, como una manera de comunicación informal e interna, bajo una compleja comunicación entre las personas integrantes de una organización, con un enfoque de dispersión que puede tener carga despectiva y ofensiva, que busca afectar a uno o varios integrantes de la organización. Por su parte Arnold & Silva (2011) citado por Arias et al. (2018), refieren que la comunicación, es un proceso muy relevante en las organizaciones sociales, tanto en sus aspectos estructurales como simbólicos, ya sea formal como informalmente, teniendo la comunicación un impacto negativo en la calidad de las interacciones que tienen e influyen en los colaboradores de la organización.

En la misma línea de investigación Dávalos (2019) señala que, el rumor puede surgir cuando existen carencias en la comunicación interna de una organización, está más propensa a generar problemas en su clima organizacional, la desinformación interna, provoca que, en la búsqueda por obtener información se pueda generar rumores o filtraciones y especulaciones, los cuales se encaminan a generar situaciones negativas, Afectando estos fenómenos de manera directa al comportamiento de los colaboradores de la organización.

Bordia et al. (2014) analizan el fenómeno y la dinámica de los rumores o chismes en el lugar de trabajo desde la perspectiva de la venganza como algo muy común en los centros de trabajo, centrando su idea en que los trabajadores pueden usar los rumores como una forma de venganza cuando se sienten maltratados, y estos pueden tener un impacto negativo en el clima organizacional y consecuencias importantes como sentirse acosados, sufrir daño emocional y psicológico causado a las víctimas de los rumores, como afectar la reputación de un colaborador o la desconfianza de los mismos colaboradores o con los jefes de la organización.

En la misma línea de investigación, Pheko (2018) investiga como los rumores y chismes son utilizados para lastimar la reputación de los empleados en su lugar de trabajo, con el objetivo de desacreditar a otros empleados y posicionarse de mejor manera aquellos que inician el rumor; lo que incide de manera negativa en las percepciones emocionales y psicológicas de la víctima del rumor; posicionándose estos rumores como acoso y hostigamiento laboral, concluyendo que es muy importante entender las motivaciones de los rumores con la finalidad de crear estrategias de intervención que ataquen el problema.

Por su parte, Michelson et al. (2010) estudian el fenómeno del rumor como complejidad en entornos organizacionales, indagando sus contextos como conversaciones informales, la difusión del chisme, así como consecuencias tanto a nivel personal y los efectos psicológicos y emocionales que padecen las víctimas, como las afectaciones del clima organizacional, y controversias tanto éticas y prácticas en el lugar de trabajo.

En la investigación de Hafen (2009) examina los rumores como fenómeno organizacional y herramienta de regulación social dentro de una organización, analiza el origen de estos, dentro de las dinámicas de poder y la política de la comunicación para trata de regular el chisme en el lugar de trabajo.

Chien-Chih et al. (2015) exploran los rumores en el trabajo a través de la perspectiva del cinismo de los empleados que lo originan, y el impacto negativo en la cultura laboral, tanto en desconfianza y actitud negativa hacia la organización y sus colaboradores. De igual manera los autores analizan las motivaciones que dan impulso a los rumores en el lugar de trabajo, como lo es la obtención de un trato especial o diferenciado o información privilegiada, y el impulso de afirmar el poder social o la necesidad de crear cohesión dentro de un grupo.

c) Liderazgo.

Ahora bien, otro indicador fundamental desde el enfoque de esta investigación es el liderazgo, el líder frente al grupo, guiándolos para realizar un buen trabajo. Para Simbrón

et al. (2020) el liderazgo es cualidad de la persona que lo ejerce y también puede constituirse en una característica de la gestión de la institución, en la que personas con liderazgo participan de un proceso liderado por el director, coordinando y contribuyendo al éxito de los resultados y metas de la organización.

Madero et al. (2018) examinan cómo las teorías X y Y de McGregor se relacionan con la retribución y la satisfacción laboral en México, utilizan un cuestionario a 233 trabajadores, con los que concluyen que la Teoría Y, que considera a los empleados como motivados por ellos mismos, y que incide positivamente con la satisfacción laboral; a diferencia de la Teoría X que no mostró una relación significativa, aunado a ello, el incentivo monetario se colocó como un factor importante para la satisfacción y motivación de los empleados.

McGregor (1960) desarrolló las teorías X y Y, para explicar diferentes estilos de gestión y suposiciones sobre la naturaleza humana en el trabajo, por una parte la Teoría X, bajo una perspectiva negativa de control y regaños, en la que se considera a los empleados perezosos, que evitan el trabajo y es necesaria la supervisión constante, bajo un estilo de gestión autoritario para motivar a los empleados a trabajar; en contraste la Teoría Y, con un enfoque más positivo, en el que los trabajadores se motivan ellos mismos, disfrutando de sus tareas y respondiendo eficientemente a sus responsabilidades, comprometiéndose con la organización. McGregor concluye que la teoría Y es más efectiva para motivar a los trabajadores y mejorar la satisfacción laboral.

El liderazgo es la capacidad de ejercer influencia interpersonal a través del proceso comunicacional para lograr la realización de diversos objetivos específicos (Chiavenato, (2011) citado por Simbrón et al. (2020) también se les compromete en la ejecución de un proceso mediante el cual un miembro del grupo, el líder influye a los otros miembros de la comunidad hacia el logro de objetivos específicos grupales.

d) Dinámica de grupo.

Por cuanto, a la dinámica de grupo, Rendón (2016, pág. 40) investigó sobre la importancia del grupo en la dinámica institucional, analizando su desempeño tomando en

consideración que este constituye un espacio socio-afectivo encargado de realizar un conjunto de tareas en un ambiente organizacional; y analizó las características principales de los distintos tipos de grupo, así como los fines y motivos que poseen los individuos para integrarse en una acción colectiva acotada.

La dinámica de grupo, busca generar sentido a la existencia social mediante la incorporación a diversos ámbitos institucionales, los cuales se concretan en espacios organizacionales y grupales. Así, el individuo resulta beneficiado cuando un grupo logra una cierta inserción social, mejor desempeño en sus actividades y apoyo grupal, de manera que el trabajo en grupo genera sentido social, proporciona abrigo psicológico a sus integrantes y permite logros que no se tendrían de manera individual, además de potenciar el nivel de desempeño, Rendón (2016).

Viloria et al. (2016) refieren que la ciencia administrativa, en el estudio de las dinámicas grupales, realiza énfasis en dos categorías: la primera, comprende la estructura orgánica y prescriptiva, definidos o formados por la gerencia con la finalidad de desempeñar de forma eficiente la consecución de los objetivos organizacionales; la segunda, los constituyen los grupos informales que se derivan de la estructura organizacional y se desarrollan en paralelo de forma natural en la ejecución del trabajo y se originan en torno a amistades e intereses compartidos. Realiza un análisis plasmando las teorías de las que ha emergido el concepto de la dinámica de grupo, Viloria et al. (2016, pág. 173):

En este orden de ideas, el concepto del grupo informal en la teoría administrativa tiene su base en las conclusiones del experimento en la fábrica de Hawthorne que consistía, inicialmente, en una verificación de la correlación de las variables de productividad e iluminación en el lugar de trabajo bajo los supuestos de la administración científica. Mayo (1945) generó un interés en el estudio del hombre y su conducta social en la organización en contraposición con los supuestos de la racionalidad económica de la teoría clásica, dado que postulaba un

trato más humano para los y las subordinadas con el fin de incrementar la productividad a favor de los objetivos organizacionales.

2.5 Desempeño laboral.

Según Chávez et. al (2025), el desempeño laboral se define como el grado de cumplimiento de las funciones y responsabilidades asignadas al trabajador, considerando tanto la eficiencia, precisión y calidad en la ejecución de sus tareas, como los comportamientos que favorecen un ambiente de trabajo positivo; este desempeño no depende únicamente de las competencias individuales, sino que se ve significativamente influenciado por el clima organizacional, ya que un entorno laboral favorable promueve la motivación, el compromiso y la capacidad de los colaboradores para desarrollar sus funciones de manera óptima. Además, los autores destacan que el desempeño laboral integra dimensiones de eficiencia en el uso de los recursos y eficacia en el logro de los objetivos establecidos, constituyéndose como un indicador clave del funcionamiento organizacional.

El desempeño laboral se encuentra estrechamente vinculado al clima organizacional, en tanto las percepciones que los trabajadores tienen del ambiente institucional inciden directamente en la forma en que cumplen sus responsabilidades. Alarcón et. al (2022) sostienen que el estilo de gestión y el ambiente percibido determinan si los colaboradores se sienten en un entorno participativo o restrictivo, lo cual repercute en su satisfacción y en su rendimiento. En este sentido, advierten que un clima organizacional desfavorable afecta negativamente el desempeño de los trabajadores frente a sus obligaciones, mientras que un clima positivo genera condiciones que potencian la motivación y la productividad.

Para González et al. (2022) el personal administrativo es un punto clave para las organizaciones, ya que son los responsables de la planificación, organización, dirección y control de las actividades o funciones administrativas, presupuestarias, financieras, entre otras, de la organización. Por ello, es de suma importancia conocer qué tan eficientes o

eficaces son los colaboradores administrativos en desempeño de sus funciones o tareas con relación a las labores ejecutadas por cada uno de estos en sus espacios laborales de trabajo; por lo cual es necesario examinar el desempeño laboral de los colaboradores en relación con los objetivos de la misma organización.

Bautista et al. (2020) consideran al desempeño laboral como un sistema integrado de partes, dirigido al desarrollo de la efectividad y éxito de las organizaciones, a través de actividades que dan valor y productividad a la organización, bajo la premisa que el desempeño de la tarea es el logro en la aplicación de los conocimientos que favorecen a la organización, y benefician los resultados que desean las organizaciones.

Para Olivera et al. (2021) el desempeño laboral se define como la capacidad que tiene una persona para la producción, creación, fabricación, terminación y realización de labores en un menor tiempo, con un esfuerzo menor y de mayor calidad (Beltrán y Téllez, 2018).

Por su parte, para Lipa (2020) citado por Olivera et al. (2021, pág. 4) el desempeño laboral, se define como la competencia de desarrollo con que cuenta una persona de manera eficaz y eficiente; siendo la manifestación real del trabajador en la ejecución de una tarea en un ambiente laboral, evidenciando se esta manera, su capacidad para el trabajo que desarrolla. Mejillón (2017) citado por Bohórquez et al. (2020), mencionan que el desempeño laboral evalúa el rendimiento por parte de los trabajadores en la organización, permitiendo identificar las áreas con efectos positivos y negativos, buscando medir el desempeño, y con ello mejorar para lograr cumplir con los objetivos de la organización.

Es así que, Bohórquez et al. (2020), refieren que el desempeño laboral se refiere al rendimiento que posee cada trabajador al momento de realizar las actividades asignadas, el desenvolvimiento con el que actúa, es por esto que gran parte de las empresas evalúan el desempeño para medir el grado de eficacia y eficiencia con que realizan sus actividades.

Con base en lo expuesto por, Chávez et. al (2025), González et al. (2022), Olivera et al. (2021), Bautista et al. (2020), la definición de desempeño laboral se concibe como

la manifestación de la voluntad y actitudes de acuerdo a las competencias y capacidades que posee cada individuo dentro de la organización; medir ese desempeño laboral es evaluar la eficiencia y eficacia del individuo en las tareas asignadas como parte de la organización. El desempeño laboral es el valor que los colaboradores aportan a la organización bajo una determinada conducta que contribuye a las metas organizacionales.

Pedraza et al. (2010) refieren que el desempeño, son aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa. Este desempeño puede ser exitoso o no, dependiendo de un conjunto de características que muchas veces se manifiestan a través de la conducta. Al respecto, Robbins (2004) citado por Pedraza et al. (2010) vincula el desempeño con la capacidad de coordinar y organizar las actividades que al integrarse modelan el comportamiento de las personas involucradas en el proceso productivo.

El desempeño laboral, según Bohlander et al. (2010) citado por González et al. (2022), es la manera en que el trabajador lleva a cabo sus labores y los supervisores se forman una impresión del valor relativo de estos empleados dentro de la organización. El desempeño laboral se considera, por lo tanto, una actividad importante en la función de integración de personal, pues a través de ella es posible identificar, medir y administrar el desempeño humano en las organizaciones.

De tal suerte que, el desempeño laboral puede observarse como el comportamiento de los trabajadores respecto a sus tareas y atribuciones y el desarrollo del mismo; en el caso de este concepto se advierte de la literatura explorada que el desempeño laboral es el comportamiento, la actitud materializada en el trabajo que puede medir la efectividad del individuo dentro de la organización.

De lo anterior, se desprende que los autores citados coinciden en su totalidad al considerar el desempeño laboral como el rendimiento o la actuación que muestra cada trabajador en su puesto laboral, en consideración y en función de las actividades que cumple, de las metas y los resultados que debe alcanzar y de su potencial de desarrollo, así como, en especial, en consideración a su contribución a la organización.

Para efectos de este estudio, se considera el desempeño desde la perspectiva de Chiavenato (2007), pues se entiende como la actuación del personal, en la medida en que interesa medir los factores que lo afectan y el nivel alcanzado dentro de la organización. Por consiguiente, en una sociedad moderna, en la que siempre se ha medido el valor de las personas por el desempeño en su trabajo, el desempeño se considera necesario para una gestión eficaz y acorde con las exigencias de la organización, según lo que se establece en el plan estratégico orientado al cumplimiento de las metas.

A continuación, la Tabla no. 4 muestra una síntesis de los indicadores empleados por diversos autores en estudios empíricos para evaluar el desempeño organizacional.

Tabla no. 4. Indicadores utilizados en algunos estudios empíricos para medir el desempeño organizacional.

Autor	Variables para medir el desempeño organizacional
Pedraza et al. (2010)	• Satisfacción en la remuneración que los trabajadores perciben a cambio de su labor. • La estabilidad laboral que ofrece la organización. • Productividad por día/semana/mes. • Cumplir metas y objetivos • Esfuerzo invertido. • Las aptitudes y percepciones de los roles del individuo. • Análisis de cargos.
Rivero (2019)	• Calidad de la labor del empleado. • Nivel de conocimientos necesarios para cada puesto. • Motivaciones y expectativas de desarrollo del evaluado. • Méritos y resultados positivos obtenidos, detectar y poner de manifiesto las fortalezas y debilidades de los trabajadores, • Adecuar con más eficacia a la persona con el puesto de trabajo, conocer las pretensiones y demandas de los empleados. • Descubrir las carencias y necesidades de formación.

Rodríguez (2019)	• Puntualidad • Trabajo en equipo • Respeto a sus compañeros • Interés por aprender • Habilidades en el trabajo • Tareas extras.
Rodríguez y Ordaz (2021)	• Apreciación del desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo • Base del trabajo desarrollado. • Objetivos fijados. • Responsabilidades asumidas junto a las condiciones de trabajo y las características personales. • Observancia de las normas.

Fuente: Elaboración propia.

De la tabla anterior, en el estudio de Pedraza et al. (2010), en el que se exploró el desempeño laboral y su relación con la estabilidad del personal contratado de la Facultad de Medicina de la Universidad del Zulia, con una población objeto de estudio constituida por 50 empleados administrativos, se utilizaron indicadores como a) la satisfacción en la remuneración que los trabajadores perciben a cambio de su labor, b) la estabilidad laboral que ofrece la organización, c) la productividad por día/semana/mes, d) cumplir metas y objetivos, e) esfuerzo invertido y las aptitudes y percepciones de los roles del individuo; evidenciándose una relación entre el desempeño y la estabilidad laboral de los empleados, y concluyendo que se registra insatisfacción y desmotivación por parte de los empleados debido a su remuneración y su evaluación de desempeño.

Del trabajo de Rodríguez y Ordaz (2021), que describen y analizan la evaluación de desempeño en las organizaciones privadas y su incorporación en el sector público en México como una herramienta de medición innovadora en el logro de objetivos, utilizando los siguientes indicadores: a) Apreciación del desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo, b) Base del trabajo desarrollado, c) Objetivos fijados, d) Responsabilidades asumidas junto a las condiciones de trabajo y las características personales, y e) Observancia de las normas.

Por otra parte, Rivero (2019) señala que, la importancia de la evaluación de desempeño no radica únicamente en detectar los errores, sino reflejarse en la retroalimentación y en las acciones diseñadas de forma estratégica para buscar la mejora continua, y que esta consiste en que un grupo de personas valoren a otra por medio de una serie de ítems o factores predefinidos, enlistando los indicadores utilizados para medir el desempeño, tales como: a) Calidad de la labor del empleado, b) Nivel de conocimientos necesarios para cada puesto, c) Motivaciones y expectativas de desarrollo del evaluado, d) Méritos y resultados positivos obtenidos, e) detectar fortalezas y debilidades de los trabajadores, f) adecuar con más eficacia a la persona con el puesto de trabajo, conocer las pretensiones y demandas de los empleados, g) Descubrir las carencias y necesidades de formación.

Por último, Rodríguez y Lechuga (2019), propusieron mostrar evidencia de los factores y niveles de desempeño laboral de los docentes de la Institución Universitaria ITSA, bajo un instrumento de 26 ítems con una versión de escala tipo Likert, aplicándose a una muestra de 79 docentes y cinco directivos docentes para un total de 84 participantes, teniendo como indicadores utilizados para medir el desempeño organizacional los siguientes: a) Puntualidad, b) Trabajo en equipo, c) Respeto a sus compañeros, d) Interés por aprender, e) Habilidades en el trabajo, y f) Tareas extras.

RELACIÓN ENTRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL

Tabla no. 5. Indicadores utilizados en algunos estudios empíricos para medir el desempeño organizacional

Autor (res)	Clima organizacional	Desempeño
Pilligua, et al. (2019)	• Comunicación • Liderazgo • Carrera profesional • Satisfacción en el puesto de trabajo • Condiciones físicas.	• Colaboración • Permanencia en la organización. • Empatía entre sus trabajadores. • Integración del capital humano.

Chagray et al. (2020)	• Liderazgo • Relaciones interpersonales • Percepción de los trabajadores • Rumores • Motivación • Afiliación • Compromiso • Adaptación	• Productividad • Desempeño • Reputación • Competitividad • Satisfacción laboral • Capacidad
Olivera et al. (2021)	• Calidad de vida laboral (condiciones de trabajo), • Nivel de autoestima • Comunicación	• Desempeño de tareas • Adaptación • Conocimiento, destrezas y habilidad; Comportamiento orientado al logro de tareas, indicadores: persistencia, voluntad, y cooperación.
Mendoza et al. (2022)	• Liderazgo • Relaciones interpersonales • Comunicación • Cordialidad en el área del trabajo • Pertenencia	• Disposición. • Percepción de los participantes sobre su desempeño laboral.

Fuente: Elaboración propia.

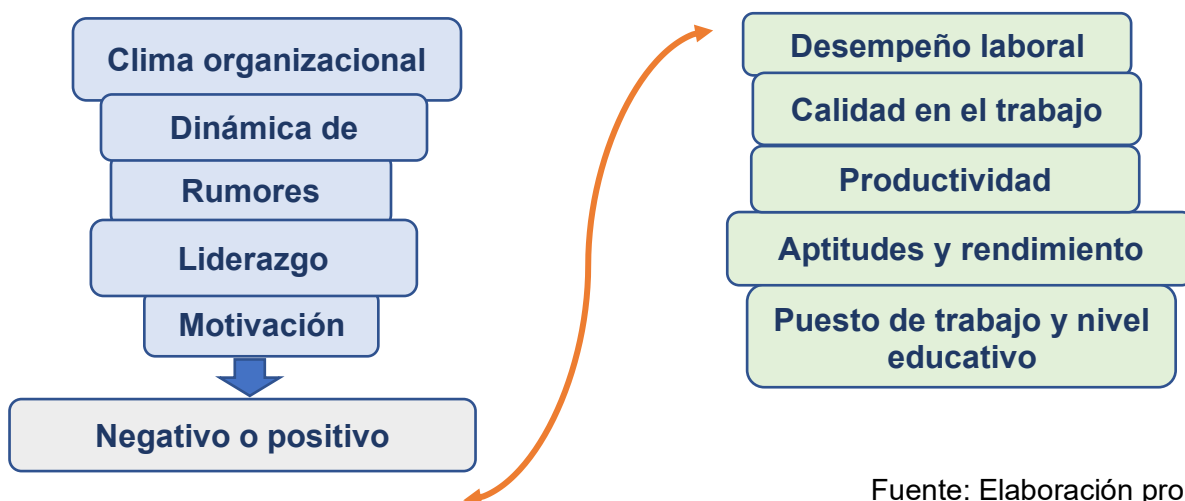
De lo anterior se desprende que son coincidentes para algunos autores, los indicadores para medir el clima organizacional, tales como liderazgo, motivación, comunicación, relaciones interpersonales, pertenencia, entre otros, por una parte, y por otra los indicadores para medir el desempeño laboral el abanico de indicadores es mayor, puesto que para cada organización medir el desempeño laboral depende de las actividades y objetivos que tenga, como lo son: la productividad, competitividad, gestión por resultados, desempeño de tareas, conocimientos y habilidades, persistencia, voluntad, y cooperación.

Después de la revisión teórica sobre la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral, se evidencia que las organizaciones invierten tiempo y esfuerzo, preocupadas en mejorar el desempeño laboral de sus colaboradores; analizando a través de múltiples investigaciones que cuando existe un Clima Organizacional favorable, este incide en el desempeño laboral, mejorando la actitud de los trabajadores frente a las actividades a realizar; de manera que existe una relación entre el Clima Organizacional y el desempeño laboral, por lo que es importante analizar esta vinculación, a partir de qué momento surge, y cuáles son los factores clave que se involucran en este fenómeno.

Las teorías analizadas coinciden elementos fundamentales, como es la percepción de los colaboradores como el sentido que le dan a su ambiente de trabajo; para García (2009) los factores organizacionales, entendidos como los elementos de la organización influenciadores directos de la motivación y desempeño de los empleados; así como el comportamiento organizacional, de forma individual y grupal cómo se comportan en las organizaciones. Por lo que, para el presente estudio se atenderá como indicadores del clima organizacional el liderazgo, la motivación, y la dinámica de grupo; y como indicadores del Desempeño Laboral, la calidad de servicio, la productividad individual, aptitudes y rendimiento, ya que a consideración de la suscrita son puntos clave que permitirán obtener los datos o resultados que concluyan y den sentido a esta investigación.

En la Figura 2. Clima Organizacional y su impacto en el Desempeño Laboral, se desprende como es que, las variables del Clima organizacional, tales como dinámica de grupo, rumores, liderazgo y motivación, ya sean estas positivas o negativas inciden o impactan en el Desempeño laboral, y en indicadores de este, como lo es la calidad del trabajo, la productividad, el rendimiento, y hasta el puesto de trabajo.

Figura no. 2. Clima Organizacional y su impacto en el Desempeño Laboral.



Fuente: Elaboración propia basado en el Marco Conceptual.

Capítulo III: Metodología y resultados.

3.1 Metodología de la investigación.

El presente estudio es de carácter descriptivo ya que describe el fenómeno que se observa, y correlacional ya que se enfoca en el vínculo y busca relacionar las variables.

Es indispensable medir para diagnosticar y conocer el clima organizacional y su relación con el desempeño laboral, analizándose bajo métodos estadísticos, de análisis y observación que permitan evidenciar los resultados en la investigación. Con base en la literatura analizada, en la presente investigación se empleó metodología de tipo cuantitativa, puesto que los indicadores estudiados se encuentran vinculados tanto a la variable dependiente como a la independiente, lo que permite explicar el fenómeno estudiado.

Según García y Bedoya (2019), dentro de una organización existen tres estrategias que permiten medir el clima organizacional, la primera es observar el comportamiento y desarrollo de sus trabajadores, la segunda, es hacer entrevistas directas a los trabajadores y la tercera y más utilizada, es realizar una encuesta a todos los trabajadores

a través de cuestionarios diseñados para ello. Por su parte Brunet, (1987) citado por García (2009 pág. 48-49) expresa que:

El instrumento de medida privilegiado para la evaluación del clima, es el cuestionario escrito, este tipo de instrumento presenta al cuestionado preguntas que describen hechos particulares de la organización, sobre las cuales deben indicar hasta qué punto están de acuerdo o no con esta descripción. En general, en los cuestionarios se encuentran escalas de respuestas de tipo nominal o de intervalo.

Se atiende a la Metodología cuantitativa ya que se pretende un conteo de las respuestas obtenidas por medio de encuestas y diagnosticar a través de un análisis de los resultados mediante SSPS, el número total de encuestados es de 52 en un periodo programado.

La investigación cuantitativa considera que el conocimiento debe ser objetivo, y que este se genera a partir de un proceso deductivo en el que, a través de la medición numérica y el análisis estadístico inferencial, se prueban hipótesis previamente formuladas. Este enfoque basa su investigación en casos “tipo”, con la intención de obtener resultados que permitan hacer generalizaciones (Bryman, 2004, pág. 19).

Para lograr lo anterior, se diseñó y aplicó un instrumento de acuerdo al estudio, dirigido a distinguir las dimensiones del clima organizacional favorable, y la relación que tiene con el desempeño laboral, precisando las circunstancias en las que un empleado, se desenvuelve en sus actividades diarias, la percepción que tiene, y cómo el resultado de éstas genera cierta productividad; tratándose de este instrumento de encuestas aplicadas a los colaboradores de la Dirección de Contabilidad de la UAEM, misma que tiene a su cargo los departamentos de Resguardo Patrimonial, Atención a Auditorías, Informes Contables y Registro Contable, contando con 52 colaboradores que oscilan entre los 27 a los 64 años, 29 mujeres y 23 hombres, a los que se aplicó la encuesta.

Atendiendo a la metodología cuantitativa de tipo deductiva realizada la encuesta como herramienta para obtener datos cuantitativos, y reflejarlos en resultados estadísticos. El instrumento encuesta, será mediante un cuestionamiento de 27 interrogantes bajo una Escala de Likert (bajo formatos mixtos (Formulario de Google auto aplicado y escrito) teniendo las respuestas las mismas serán analizadas en el programa estadístico informático SSPS en una escala de valores del 1 al 5, con un análisis de fiabilidad de Alfa de Cronbach, bajo un Coeficiente de asociación Rho de Spearman, para poder determinar la relación que pueden tener las variables a estudiar.

A) Población a estudiar.

La Dirección de Contabilidad de una universidad pública autónoma en Cuernavaca, Morelos, México, compuesta por 52 colaboradores que oscilan entre los 27 a los 64 años, 29 mujeres y 23 hombres.

B) Población aproximada.

Tomando en cuenta que la Dirección de Contabilidad de la UAEM, que se estudió, cuenta con un aproximado 52 personas, para poder calcularse los datos de la investigación bajo un intervalo de confianza eficiente.

C) Alcance de la investigación.

Estudio correlacional

Propósito: Evaluar la relación que existe entre dos o más conceptos, categorías o variables, Clima Organizacional y desempeño laboral, dirigido a responder a las causas de los eventos, sucesos y fenómenos físicos y/o sociales.

A) Enfoque de la investigación.

Investigación Cuantitativa.

B) Diseño de la investigación.

Se realiza un planteamiento del problema y se exploran los antecedentes, para definir las categorías de análisis y se redactarán capítulos teóricos para el análisis y redacción de los indicadores. Posteriormente se examinarán los indicadores representativos para diseñar la estrategia pertinente, a partir de la cual se desarrollará un cuadro con las técnicas y los instrumentos que se utilizarán para entender la relación entre las motivaciones, el comportamiento y el desempeño que tienen los miembros de una organización. Con base en lo anterior se diseñará un instrumento para el análisis de dichos indicadores en el estudio que se realizará en el tiempo estimado.

Variables o indicadores de clima y ambiente organizacional que son considerados para este estudio.

- **Clima Organizacional.**

- 1) Liderazgo
- 2) Rumores
- 3) Motivación
- 4) Dinámica de grupo

- **Desempeño Laboral**

- 1) Calidad de servicio
- 2) Productividad individual
- 3) Aptitudes y rendimiento
- 4) Puesto de trabajo y nivel educativo

El instrumento **encuesta** está formado por 27 items, dado que con ellos se abarca las categorías en indicadores de la investigación, clasificados de la siguiente manera:

Tabla no. 6. Clasificación de ítems de acuerdo a variables.

Ítem	Variables
4 y 6	Liderazgo
13 y 14	Rumores
7, 8, 9 y 22	Motivación
1, 2, 3, 5, 10, 11, 12, 15, 16 y 19	Dinámica de grupo
20 y 21	Calidad de servicio
17, 18 y 23	Productividad individual
24, 25, 26 y 27	Aptitudes y rendimiento

Fuente: Elaboración propia basado en el Marco Conceptual.

3.2 RESULTADOS.

El presente capítulo tiene como objetivo exponer los resultados obtenidos a partir de la aplicación del instrumento de medición diseñado para evaluar la percepción del clima organizacional y el desempeño laboral en la Dirección de Contabilidad de la Universidad Autónoma del Estado de Morelos (UAEM). Esta encuesta, conformada por 27 reactivos cerrados, permitió explorar aspectos clave del entorno laboral mediante la agrupación de los ítems en siete subvariables: Liderazgo, Rumores, Motivación, Dinámica de grupo, Calidad de servicio, Productividad individual, y Aptitudes y rendimiento.

La información fue procesada a través de estadística descriptiva, calculando los promedios por reactivo y por subvariable, con base en una escala de tipo Likert de cinco niveles (del 1 al 5). Esta metodología permitió identificar tendencias, áreas de oportunidad y fortalezas en la percepción de los trabajadores respecto al ambiente organizacional y su propio desempeño.

Antes de proceder con el análisis detallado, se evaluó la consistencia interna del instrumento mediante el coeficiente Alfa de Cronbach. Posteriormente, en las siguientes secciones, se presentan los resultados organizados por subvariable, describiendo tanto la distribución de las respuestas como su interpretación en función del grado de satisfacción,

frecuencia o acuerdo expresado por los participantes. Finalmente, se realiza un análisis comparativo entre las dimensiones de clima organizacional y desempeño laboral, con el fin de identificar posibles relaciones y su relevancia para la gestión del talento humano dentro de la dependencia.

La encuesta contempla preguntas que están enfocadas a medir las variables dependientes y las independientes. Para este caso la variable dependiente es el desempeño laboral, las variables independientes son los factores que inciden en el clima organizacional.

Análisis de Confiabilidad del Instrumento

Con el objetivo de determinar la consistencia interna del instrumento aplicado, se realizó un análisis de confiabilidad utilizando el coeficiente Alfa de Cronbach, el cual es uno de los indicadores más comúnmente aceptados para medir la fiabilidad de escalas tipo Likert. El análisis se efectuó sobre un total de 27 ítems que conforman el cuestionario.

El Alfa de Cronbach obtenido fue de .891, mientras que el Alfa basado en elementos estandarizados fue de .899, lo cual indica una muy alta consistencia interna del instrumento. Estos resultados sugieren que los ítems están midiendo un mismo constructo o dimensión de manera homogénea y confiable, superando ampliamente el umbral aceptable mínimo de .70.

Tabla no. 7. Estadística de fiabilidad.

Estadísticas de fiabilidad		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
.891	.899	27

Fuente: Elaboración propia en análisis de confiabilidad.

Análisis de consistencia interna del instrumento

Se realizó una revisión individual de cada reactivo a través de las estadísticas de total de elemento, considerando principalmente la correlación total corregida del ítem y el valor del Alfa de Cronbach si el elemento se elimina. Estos indicadores permiten identificar si un ítem aporta de manera significativa a la escala o si, por el contrario, debilita su consistencia interna.

Si bien el instrumento mostró un alto nivel de confiabilidad global ($\alpha = .891$), el análisis individual de los ítems reveló que algunos reactivos presentaron correlaciones corregidas bajas o incluso negativas con respecto al total de la escala. Esta situación fue especialmente evidente en los ítems 5, 18, 21, 23 y 24 (ver tabla), cuyos coeficientes estuvieron por debajo del umbral aceptable de .35, así como en los ítems 13 y 14, que mostraron correlaciones negativas ($-.626$ y $-.520$, respectivamente).

Es importante señalar que, dado que el cuestionario fue previamente diseñado y aplicado como parte de un estudio diagnóstico, no se realizaron modificaciones estructurales en su contenido al momento del análisis. No obstante, estos resultados evidencian la necesidad de revisar y ajustar dichos reactivos en futuras aplicaciones, ya sea reformulando su redacción, ajustando su enfoque o considerando su exclusión en estudios posteriores.

A pesar de estas inconsistencias puntuales, se optó por mantener todos los ítems en el análisis con el fin de preservar la integridad del instrumento en su forma original y garantizar la comparabilidad de los resultados. La información generada por los ítems mencionados fue considerada con precaución e interpretada dentro del contexto específico de esta investigación.

Tabla no. 8. Análisis de confiabilidad del instrumento mediante Alfa de Cronbach.

Estadísticas de total de elemento					
	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
1.- ¿Cómo consideras el ambiente laboral en tu área de trabajo?	82.12	231.045	.696	.773	.884
2.- En general ¿Como consideras la relación con tus compañeros de trabajo?	81.96	228.822	.711	.744	.883
3.- ¿Las personas con las que te relacionas en la organización actúan con respeto y de manera ética?	82.27	222.083	.653	.724	.882
4.- ¿La relación laboral entre su jefe directo y usted es buena?	81.81	222.158	.808	.835	.880
5.- ¿Existe movilidad y cambios de puesto de trabajo entre sus compañeros?	81.83	237.558	.190	.625	.895
6.- ¿Tu jefe fomenta un ambiente de trabajo colaborativo y respetuoso?	82.17	218.891	.685	.798	.881
7.- ¿Piensas que tu área de adscripción es un buen lugar para trabajar y te gustaría continuar trabajando ahí?	82.19	219.178	.701	.820	.881
8.- ¿Te consideras una persona motivada en tu jornada de trabajo?	81.79	225.778	.668	.758	.883
9.- ¿Qué tan importante es la retroalimentación para tu motivación?	82.10	230.716	.548	.656	.885
10.- En su área, en general hay personas que discriminan, tratan mal o le faltan el respeto a sus	82.60	225.422	.650	.835	.883

compañeras/os, colegas o subordinadas/os.					
11.- ¿En su área de trabajo debido a sus características personales hay personas que sufren un trato inferior o de burla?	82.58	216.014	.724	.787	.880
12.- En su área de trabajo se toman acciones como: Aislamiento de sus compañeras/os, cambio de lugar repentinamente, menosprecio del esfuerzo o propuestas, imposición de tareas que considera que no le corresponden.	82.65	215.721	.775	.828	.879
13.- ¿Con qué frecuencia escuchas chismes o rumores en tu lugar de trabajo?"	80.63	266.354	-.626	.739	.905
14.- ¿Sientes que los rumores en la organización son un problema frecuente?	80.69	267.864	-.520	.743	.909
15.- ¿Consideras que todos los miembros del equipo tienen la oportunidad de participar y aportar sus ideas?	81.77	229.632	.739	.782	.883
16.- ¿El equipo apoya las ideas de los demás y fomenta un ambiente de respeto?	82.23	227.750	.659	.780	.883
17.- ¿Cómo consideras que es tu desempeño laboral?	81.21	232.523	.475	.711	.887
18.- ¿Consideras que tu desempeño laboral está relacionado con el ambiente de trabajo?	80.65	236.192	.234	.575	.894
19.- En su área de trabajo mujeres y hombres tienen por igual oportunidades de ascenso y capacitación.	81.96	229.057	.467	.767	.887
20.- ¿Consideras que el trabajo que realizas es un trabajo de calidad?	80.98	235.588	.542	.819	.887

21.- ¿Has sentido que la calidad de tu trabajo ha afectado o mejorado tu reputación o desempeño laboral?	81.08	245.719	.032	.539	.897
22.- ¿Te encuentras satisfecho con tu desempeño laboral?	81.35	229.564	.634	.806	.884
23.- ¿Consideras que tu productividad individual se relaciona con el ambiente laboral?	81.38	237.535	.249	.706	.892
24.- ¿Consideras que tienes todas aptitudes y conocimientos para desempeñar el cargo que ejerces?	80.94	234.918	.332	.732	.890
25.- ¿Su capacidad profesional está de acuerdo a las tareas y responsabilidades asignadas?	81.19	230.786	.649	.671	.884
26.- ¿Tiene la oportunidad de proponer nuevos proyectos o nuevas formas de realizar el trabajo?	82.19	223.296	.632	.680	.883
27.- ¿Tiene la información que necesita para realizar su trabajo con excelencia?	81.67	227.283	.616	.747	.884

Fuente: Elaboración propia en análisis de confiabilidad.

Matematización de la propuesta del modelo.

Con base en las variables analizadas en el presente estudio, se propone un modelo teórico que busca explicar la relación existente entre el clima organizacional y el desempeño laboral del personal adscrito a la Dirección de Contabilidad de la Universidad Autónoma del Estado de Morelos. Dicho modelo parte del supuesto de que el clima organizacional, conformado por diversas dimensiones, incide de manera directa en el nivel de desempeño que manifiestan los colaboradores dentro de la institución.

En términos generales, la relación entre las variables puede expresarse mediante la siguiente ecuación:

$$VD = \beta_0 + \beta_1(VI.1) + \beta_2(VI.2) + \beta_3(VI.3) + \beta_4(VI.4) + \varepsilon$$

$$\text{Desempeño Laboral} = f(\text{Clima Organizacional})$$

Donde:

$$\text{Desempeño Laboral} = VD.1 + VD.2 + VD.3 + VD.4$$

$$\text{Clima Organizacional} = VI.1 + VI.2 + VI.3 + VI.4$$

VD representa el desempeño laboral, medido a través de los indicadores calidad de servicio, productividad individual, aptitudes y rendimiento. (VD.1 + VD.2 + VD.3 + VD.4).

VI (VI.1 + VI.2 + VI.3 + VI.4) corresponden a las dimensiones del clima organizacional, identificadas respectivamente como liderazgo, rumores, motivación y dinámica de grupo.

Este modelo expresa de manera conceptual que el desempeño laboral (VD) depende de la influencia que ejercen las dimensiones del clima organizacional (VI), las cuales reflejan las percepciones, actitudes y comportamientos de los individuos en su entorno laboral.

Si bien en la presente investigación no se llevó a cabo el análisis de regresión correspondiente, se logró desarrollar la mayor parte del proceso metodológico, alcanzando un avance del 90% mediante la aplicación del instrumento y el análisis descriptivo de los resultados. Por tanto, la presente formulación se propone como **modelo teórico de análisis**, susceptible de ser contrastado en investigaciones futuras mediante técnicas de regresión múltiple o modelos de ecuaciones estructurales, con el propósito de comprobar la fuerza y dirección de las relaciones planteadas entre las variables.

Resultados de cada reactivo del instrumento

Género

Respecto a la variable sexo, se obtuvo la siguiente distribución entre las personas participantes del estudio:

Mujeres: 29 participantes (55.8%)

Hombres: 23 participantes (44.2%)

Esta distribución refleja una ligera mayoría femenina en la muestra, lo cual puede ser relevante al momento de analizar percepciones diferenciadas respecto al clima organizacional y el desempeño laboral, particularmente en dimensiones sensibles como liderazgo, motivación o dinámica de grupo.

Edad

Se agruparon las edades en cinco rangos definidos para facilitar el análisis. A continuación, se presenta la distribución:

Tabla no. 9. Clasificación de las edades de los encuestados.

Rango de edad	Frecuencia	Porcentaje (%)
20 a 29 años	16	30.8%
30 a 39 años	17	32.7%
40 a 49 años	11	21.2%
50 a 59 años	7	13.5%
60 años o más	1	1.9%
Total	52	100%

Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario aplicado.

La mayoría de los participantes se concentra en los rangos de 30 a 39 años (32.7%) y 20 a 29 años (30.8%), lo cual indica una plantilla predominantemente joven. Solo el 15.4% del personal tiene más de 50 años, lo que podría influir en las dinámicas de interacción y en las percepciones sobre liderazgo, cambio organizacional y motivación.

Estado civil

La distribución de los participantes según su estado civil fue la siguiente:

Tabla no. 10. Clasificación de Estado civil.

Estado civil	Frecuencia	Porcentaje (%)
Soltera/o	31	59.6%
Casada/o	21	40.4%
Total	52	100%

Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario aplicado.

Esta distribución muestra que la mayoría de los encuestados son solteros, lo cual puede influir en ciertas percepciones relacionadas con el equilibrio vida-trabajo, motivación, disponibilidad y compromiso organizacional.

Antigüedad laboral

La distribución del personal por años de antigüedad fue la siguiente:

Tabla no. 11. Clasificación de Antigüedad laboral.

Categoría	Frecuencia	Porcentaje (%)
5 años o menos	18	34.6 %
De 5 años un día a 10 años	17	32.7 %
De 10 años un día a 15 años	11	21.2%
Más de 15 años	6	11.5 %
Total	52	100%

Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario aplicado.

La antigüedad del personal, con más del 65% contando con 4 años o más, sugiere estabilidad y acumulación de experiencias dentro de la institución, lo cual podría favorecer un conocimiento profundo de los procesos y responsabilidades. Sin embargo, la percepción negativa del ambiente laboral (media de 1.73, entre “Regular” y “Malo”) indica que, a pesar de la experiencia acumulada, los trabajadores perciben deficiencias en el clima organizacional, lo que podría estar afectando su motivación y desempeño laboral.

Escolaridad

La distribución del personal por nivel de escolaridad fue la siguiente:

Tabla no. 12. Clasificación de Escolaridad.

Nivel educativo	Frecuencia	Porcentaje (%)
Bachillerato o carrera técnica	3	5.8%
Licenciatura	38	73.1%
Maestría	10	19.2%
Doctorado	1	1.9%
Total	52	100%

Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario aplicado.

Se observa que la mayoría del personal (más del 70%) cuenta con estudios de licenciatura, mientras que un grupo representativo ha cursado estudios de posgrado (maestría o doctorado). Esto sugiere un nivel académico medio-alto dentro del equipo evaluado, lo cual podría influir en sus percepciones sobre clima organizacional y desempeño, generalmente se asocia con mayor expectativa de reconocimiento, participación y calidad en los procesos. Si estas expectativas no se ven reflejadas en el ambiente laboral, la percepción negativa del clima puede generar desmotivación, disminuyendo la eficiencia y el compromiso, aspectos centrales del desempeño laboral.

Tipo de plaza

La muestra analizada incluye tres tipos de plazas laborales. La distribución fue la siguiente:

Tabla no. 13. Clasificación de Tipos de plaza.

Tipo de plaza	Frecuencia	Porcentaje (%)
De confianza	34	65.4%
Honorarios	10	19.2%
Sindicalizado	8	15.4%
Total	52	100%

Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario aplicado.

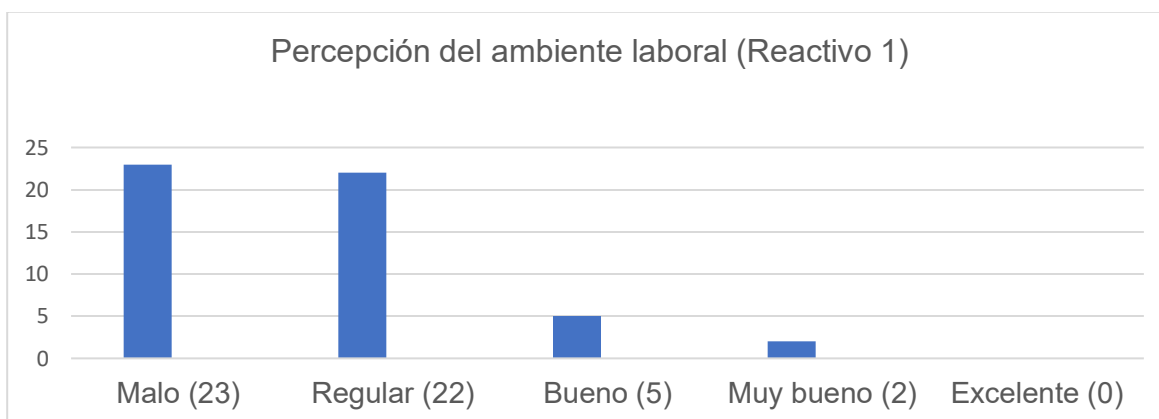
La mayoría de los trabajadores (65.4%) ocupa una plaza de confianza, lo cual sugiere que una gran parte del personal tiene asignaciones directas o cargos administrativos no sindicalizados. Los trabajadores por honorarios representan casi una quinta parte de la muestra, lo que refleja cierto nivel de contratación externa o temporal.

Finalmente, un 15.4% pertenece a la base sindicalizada, con derechos laborales definidos por contrato colectivo, esto implica que su percepción del clima impacta no solo en su desempeño individual sino también en la operación de la unidad. La presencia de trabajadores por honorarios y base sindicalizada muestra diversidad en las condiciones laborales, lo que puede generar percepciones distintas sobre estabilidad, motivación y reconocimiento, factores que inciden directamente en la percepción del clima y en los niveles de desempeño.

En el análisis de información respecto a cómo consideran el ambiente laboral en su área de trabajo, los resultados muestran que la media obtenida fue de **1.73** de una escala de valores del 1 al 5 en SPSS, lo cual indica una percepción inclinada hacia lo negativo, ubicándose entre las categorías de “Regular” y “Malo”. Tal como se observa en la gráfica, una gran proporción de los participantes calificó el ambiente laboral con un valor de 1 o 2, mientras que las calificaciones más altas (4 o 5) fueron poco frecuentes.

En conjunto, los resultados sugieren que, aunque el personal cuenta con estabilidad y preparación académica, la percepción mayormente negativa del clima organizacional podría estar limitando el desempeño laboral, evidenciando la necesidad de implementar estrategias que mejoren la comunicación, participación, reconocimiento y condiciones del entorno laboral para potenciar la eficiencia y motivación del equipo.

Grafica no. 1. Percepción del ambiente laboral.



Valor en escala de Likert.

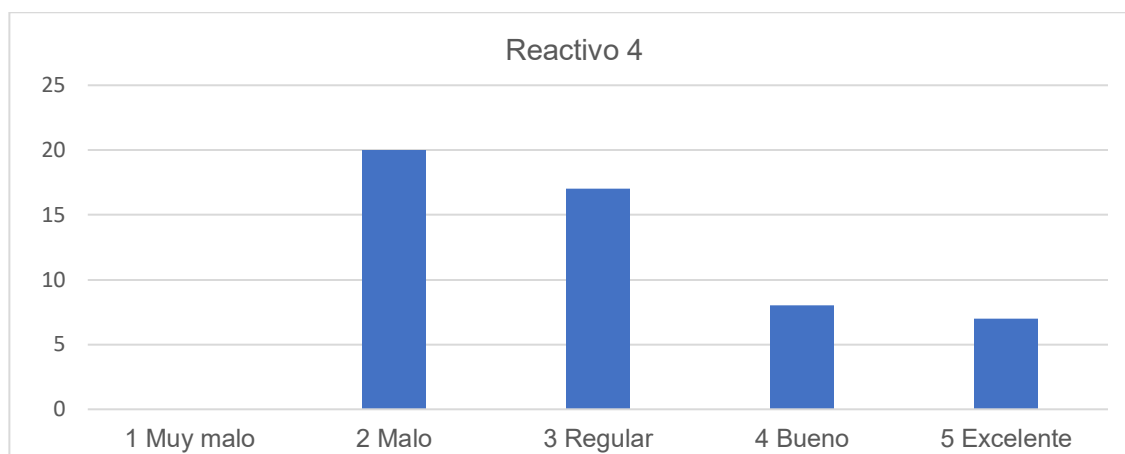
Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario aplicado.

Al preguntarles *¿Cómo consideras la relación con tus compañeros de trabajo?* el análisis muestra que el promedio fue de **2.88** de una escala de valores del 1 al 5 en SPSS, lo que indica una percepción general cercana a “regular”, con tendencia a lo insatisfactorio. Este resultado sugiere que, aunque no se percibe una ruptura clara en las relaciones interpersonales, sí existe un ambiente de interacción que podría mejorar. Las relaciones laborales frías, tensas o poco colaborativas pueden ser un factor de riesgo para el trabajo en equipo y la productividad.

En torno al ítem en el que se les cuestionó si las personas con las que se relacionan en la organización actúan con respeto y de manera ética, la media fue de 2.58, lo que refleja una evaluación general moderadamente baja, tendiendo hacia una percepción negativa. Este resultado evidencia una posible problemática con el trato interpersonal, normas de convivencia o cultura organizacional, en la que una parte considerable del personal no se siente tratado con respeto ni percibe una actuación ética por parte de sus colegas. Este aspecto resulta especialmente delicado, ya que influye directamente en el ambiente de trabajo, la confianza y la colaboración.

Respecto a la situación laboral entre su jefe directo y los participantes sí es buena, el análisis de los datos arrojó una media de 3.04 de una escala de valores del 1 al 5 en SPSS, lo que sugiere una percepción ligeramente por encima de lo regular. Estos resultados muestran una percepción dividida: mientras un grupo relevante de personas considera que la relación con su jefe es funcional y positiva, otro grupo percibe dificultades o barreras en dicha interacción. Esta heterogeneidad puede reflejar estilos de liderazgo inconsistentes, falta de comunicación o diferencias en la supervisión entre áreas.

Grafica no. 2. Percepción de la relación de trabajo con su jefe.



Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario aplicado.

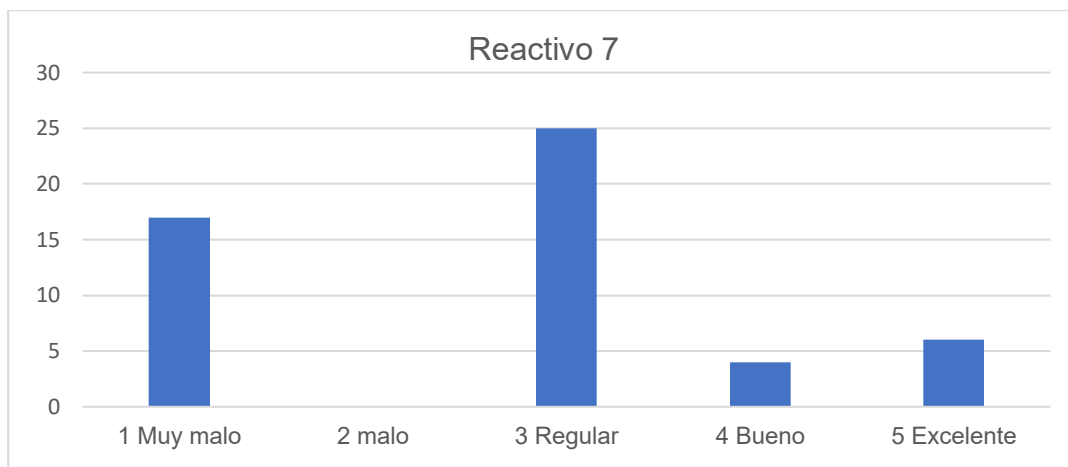
Quando se les preguntó sobre sí existe movilidad y cambios de puesto de trabajo entre sus compañeros, el análisis de las respuestas muestra una media de **3.02**, lo que indica una percepción general neutral respecto a los cambios de puesto o movimientos dentro de la organización. La distribución de respuestas fue amplia: mientras que una parte significativa de los participantes indicó que nunca o rara vez hay movilidad, otro grupo consideró que sí existe, al menos de manera ocasional o frecuente. Esta diversidad en las respuestas podría reflejar diferencias entre departamentos o áreas, o incluso una percepción desigual del acceso a oportunidades de desarrollo o ascenso. Una movilidad equilibrada suele estar asociada con la posibilidad de crecimiento profesional, aprendizaje continuo y renovación de responsabilidades; sin embargo, su ausencia puede reflejar estructuras rígidas o falta de claridad en los procesos de promoción interna.

Respecto al ítem que cuestiona sí su jefe fomenta un ambiente de trabajo colaborativo y respetuosa la media de las respuestas arroja un **2.67** de una escala de valores del 1 al 5 en SPSS, revelando una evaluación general moderadamente baja, cercana a una postura neutral, pero con tendencia a una percepción desfavorable. Estos resultados pueden indicar que, aunque algunos trabajadores reconocen un esfuerzo por parte del jefe en crear un ambiente colaborativo, una proporción importante no percibe con claridad ese liderazgo positivo, o lo experimenta de forma inconsistente. Este aspecto

es crítico, ya que el fomento de un entorno de respeto y colaboración desde los niveles jerárquicos influye directamente en el clima organizacional y el desempeño grupal.

En la pregunta 7. *¿Piensas que tu área de adscripción es un buen lugar para trabajar y te gustaría continuar trabajando ahí?* La media obtenida fue de **2.65** de una escala de valores del 1 al 5 en SPSS, lo que indica una valoración moderadamente baja, cercana a “Regular”. Esta distribución sugiere que, aunque algunos trabajadores perciben su área como un entorno laboral aceptable o deseable, una proporción considerable manifiesta inconformidad o falta de motivación para permanecer en ella a largo plazo. Esto podría deberse a factores como el ambiente laboral, las relaciones con compañeros o superiores, las condiciones físicas, o las oportunidades de desarrollo.

Grafica no. 3. Percepción del área de trabajo como buen lugar para trabajar.



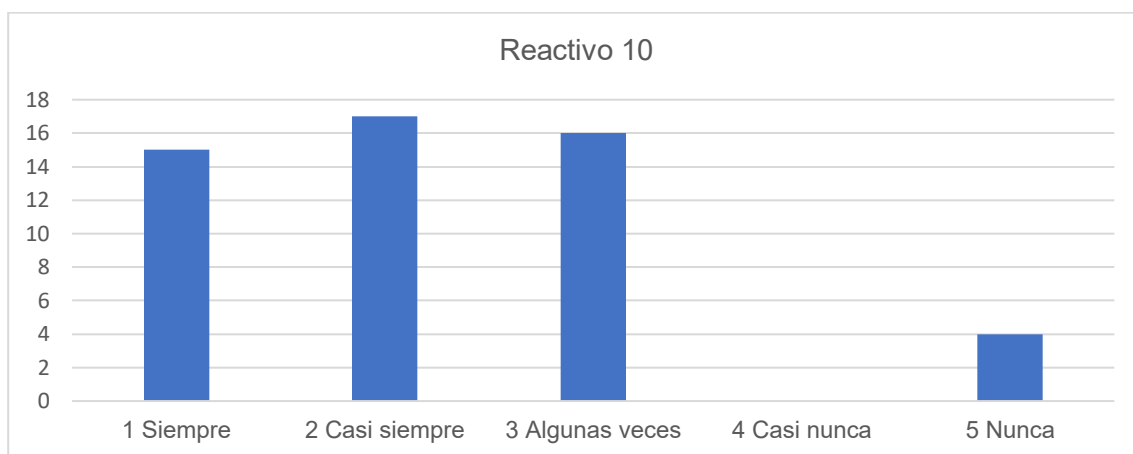
Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario aplicado.

Cuando se les preguntó si se consideraban motivados en su área de trabajo, el resultado arrojó una media de **3.06** de una escala de valores del 1 al 5 en SPSS, lo que indica una percepción global ligeramente positiva, aunque cercana a la neutralidad. Esta tendencia sugiere que, si bien la mayoría no se considera completamente desmotivada, tampoco se perciben altos niveles de entusiasmo o compromiso, lo cual puede estar influido por factores como el ambiente, la carga de trabajo, el reconocimiento, o las condiciones organizacionales.

En el ítem 9, en el que se les cuestionó qué tan importante es la retroalimentación en su motivación, la media obtenida fue de **2.75** de una escala de valores del 1 al 5 en SPSS, lo que indica que la mayoría de los trabajadores tienen una percepción ligeramente inferior a “poco importante”, sin llegar a una fuerte valoración positiva. Este resultado con base en las teorías exploradas, podría interpretarse como una falta de cultura organizacional orientada al feedback, o bien como una desconexión entre los procesos de retroalimentación actuales y su impacto percibido en la motivación del personal. En otras palabras, los trabajadores podrían no estar recibiendo suficiente retroalimentación, o esta no está siendo entregada de forma clara, útil o constructiva.

Al momento de interrogarles sí su área, en general hay personas que discriminan, tratan mal o les faltan el respeto a sus compañeras/os, colegas o subordinadas/os, la media fue de 2.25, lo que sugiere que estas conductas son percibidas con relativa frecuencia. Este resultado es preocupante, ya que indica que una parte significativa del personal ha presenciado o percibe discriminación, maltrato o falta de respeto de forma habitual. La presencia de estas conductas no solo afecta el clima organizacional, sino también el bienestar emocional, la productividad y el sentido de pertenencia de quienes laboran en la organización.

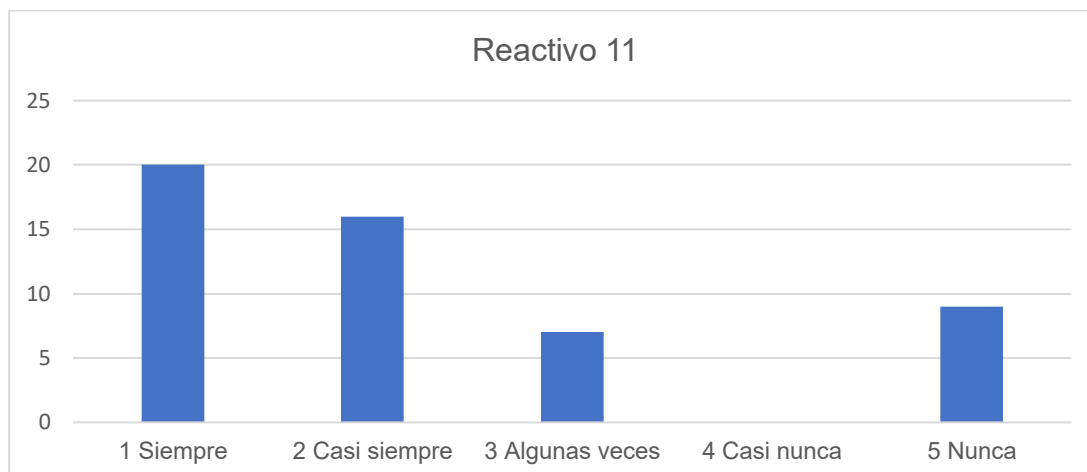
Grafica no. 4. Percepción de la existencia de discriminación y faltas de respeto en el área estudiada.



Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario aplicado.

En el ítem 11, en el que se les consultaba *¿En su área de trabajo, debido a sus características personales, hay personas que sufren un trato inferior o de burla?* La media fue de **2.27** de una escala de valores del 1 al 5 en SPSS, lo cual indica que este tipo de conductas son moderadamente frecuentes en el entorno de trabajo. Este resultado es preocupante, ya que pone en evidencia la persistencia de actitudes excluyentes o discriminatorias dentro del espacio laboral, lo cual afecta directamente el clima organizacional, la equidad y el bienestar del personal. Estas prácticas pueden generar ambientes tóxicos, bajo compromiso, y aumento en el ausentismo o rotación.

Grafica no. 5. Percepción de la existencia de discriminación y faltas de respeto en el área estudiada.

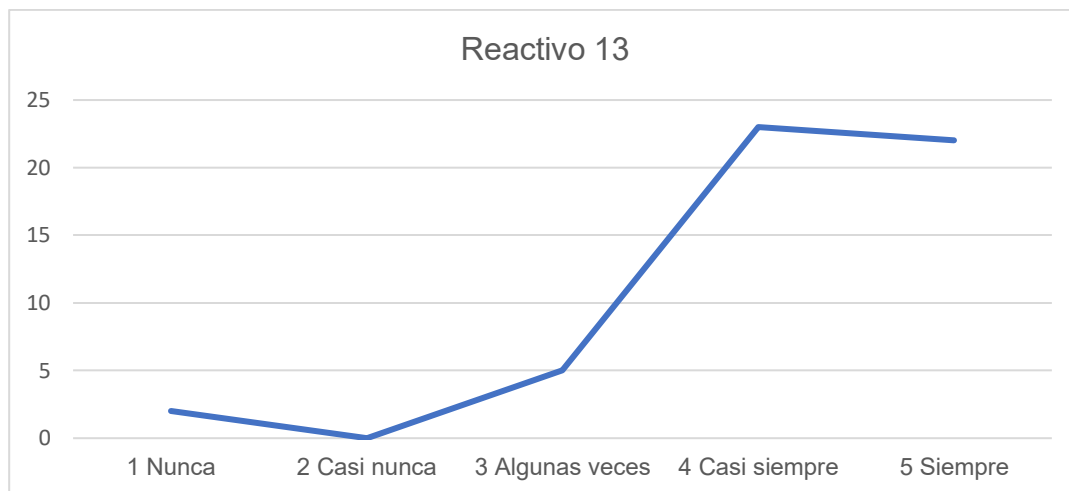


Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario aplicado.

Cuando se les cuestionó sí en su área de trabajo se toman acciones como: Aislamiento de compañeras/os, cambio de lugar repentino, menosprecio del esfuerzo o imposición de tareas que no corresponden. La media fue de **2.19** de una escala de valores del 1 al 5 en SPSS, lo que representa una frecuencia considerablemente alta de este tipo de comportamientos. Este resultado evidencia un entorno en el que los trabajadores perciben trato excluyente o injusto de manera frecuente, lo cual afecta la equidad, la confianza en el equipo y el clima organizacional. Tales prácticas pueden derivar en conflictos, baja autoestima laboral, rotación de personal y desmotivación.

En el ítem 13 se indagó *¿Con qué frecuencia escuchas chismes o rumores en tu lugar de trabajo?* El resultado arrojó una media de **4.21** de una escala de valores del 1 al 5 en SPSS, lo cual refleja que, en general, los trabajadores consideran que este tipo de situaciones ocurren de forma frecuente o muy frecuente. Este dato es relevante ya que la presencia constante de rumores puede generar un ambiente de desconfianza, afectar la comunicación efectiva, dañar relaciones interpersonales y disminuir la productividad. Además, puede ser un síntoma de falta de transparencia o de canales de comunicación institucional formales y eficaces.

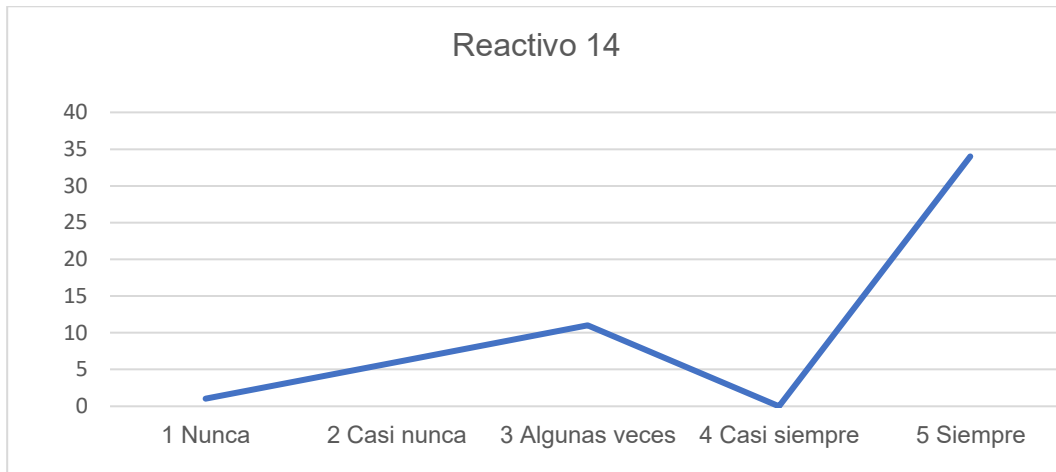
Grafica no. 6. Percepción de la frecuencia de rumores en su lugar de trabajo.



Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario aplicado.

Ante la pregunta: si sentían que los rumores en la organización son un problema frecuente, el resultado arrojó una media de **4.15** de una escala de valores del 1 al 5 en SPSS, lo que refleja que la mayoría de los encuestados considera que los rumores son frecuentes o muy frecuentes. Este hallazgo, junto con los resultados del reactivo anterior, confirma que los rumores y la desinformación son una constante dentro de la cultura organizacional actual, lo que puede generar malentendidos, conflictos interpersonales, pérdida de confianza e incluso afectaciones en la productividad y en la toma de decisiones.

Grafica no. 7. Percepción de rumores en la organización.



Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario aplicado.

Quando se les preguntó *¿Consideras que todos los miembros del equipo tienen la oportunidad de participar y aportar sus ideas?* La media obtenida fue de **3.08** de una escala de valores del 1 al 5 en SPSS, lo que indica una valoración ligeramente por encima del punto medio, sugiriendo que la mayoría de los colaboradores no percibe una inequidad clara, pero tampoco expresa un acuerdo sólido respecto a la participación equitativa. Esto puede reflejar que existen ciertos obstáculos, como jerarquías informales, dinámicas de poder o falta de espacios estructurados para la participación, que limitan la expresión y el aporte equitativo de ideas entre los miembros del equipo.

En el ítem 16, *¿El equipo apoya las ideas de los demás y fomenta un ambiente de respeto?* El análisis arrojó una media de **2.62** de una escala de valores del 1 al 5 en SPSS, lo cual refleja una evaluación cercana al desacuerdo, mostrando que muchas personas no perciben un entorno totalmente respetuoso ni abierto a la participación de ideas. Este resultado sugiere que existe una limitación en la colaboración efectiva, donde los trabajadores pueden sentir que sus ideas no son escuchadas, valoradas o tomadas en cuenta, lo cual impacta negativamente en la innovación, la motivación y el sentido de pertenencia.

En el reactivo 17, *¿Cómo consideras que es tu desempeño laboral?* El promedio fue de **3.63** de una escala de valores del 1 al 5 en SPSS, lo cual refleja una evaluación positiva por parte de la mayoría de los participantes. Estos hallazgos evidencian que, en general, los trabajadores se sienten conformes con su rendimiento laboral, lo cual puede estar relacionado con el dominio de sus funciones, el cumplimiento de objetivos o la seguridad en sus habilidades. No obstante, la presencia de algunas respuestas en los niveles más bajos señala que hay personas que podrían estar experimentando frustración o falta de reconocimiento, lo cual merece atención individual o de supervisión.

Al cuestionarse *¿Consideras que tu desempeño laboral está relacionado con el ambiente de trabajo?* La media obtenida fue de **4.19** de una escala de valores del 1 al 5 en SPSS, lo que evidencia que la gran mayoría de los colaboradores reconoce una fuerte conexión entre su desempeño y las condiciones del ambiente laboral. Este hallazgo refuerza la importancia de un entorno organizacional saludable, motivador y armónico como factor clave para alcanzar un desempeño eficiente. Implica que el clima organizacional no es solo un aspecto subjetivo, sino un componente que incide directamente en la productividad, el compromiso y los resultados del personal.

Gráfica no. 8. Percepción sobre la relación entre el desempeño laboral y el ambiente de trabajo.



Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario aplicado.

En el ítem 19, *en su área de trabajo, mujeres y hombres tienen por igual oportunidades de ascenso y capacitación*, el promedio de **2.88** de una escala de valores del 1 al 5 en SPSS, refleja una percepción ligeramente insatisfactoria, ubicada entre lo “regular” y “malo”. Esto puede indicar que, aunque no se percibe una inequidad generalizada de manera unánime, sí hay una cantidad importante de colaboradores que no ven garantizadas las mismas condiciones de desarrollo profesional entre hombres y mujeres. Esta percepción puede estar influida por experiencias personales, decisiones de liderazgo o la ausencia de políticas claras de equidad.

En la pregunta 20, *¿Consideras que el trabajo que realizas es un trabajo de calidad?* El promedio fue de **3.87**, de una escala de valores del 1 al 5 en SPSS, lo que refleja una tendencia positiva en la autoevaluación de la calidad del trabajo realizado. Esto puede estar relacionado con factores como el dominio técnico de sus funciones, claridad de objetivos, experiencia acumulada o retroalimentación positiva recibida. Pero, también se observa un porcentaje menor que respondió con niveles de satisfacción más bajos (valor 3), lo cual sugiere que existe espacio para reforzar el sentido de eficacia en una parte del personal.

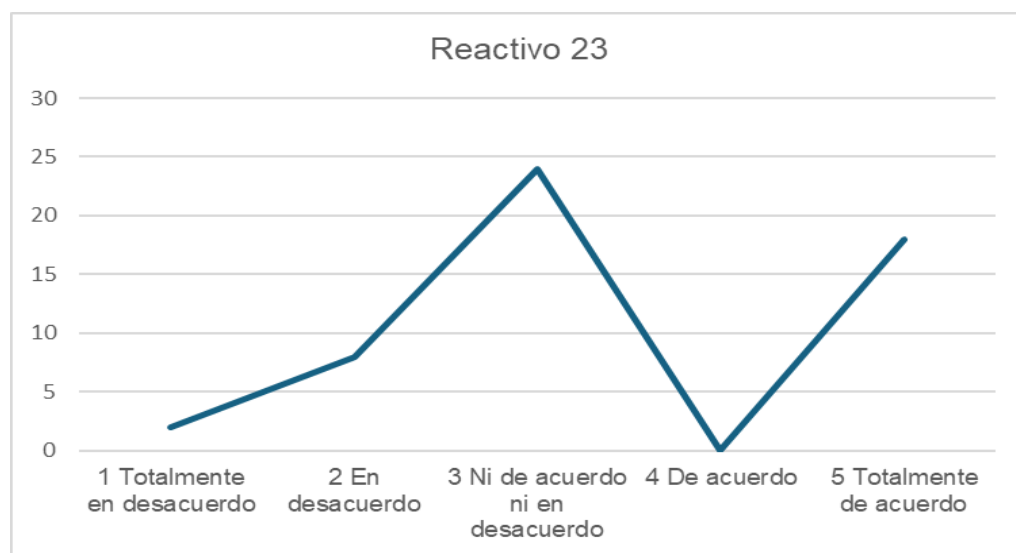
En el reactivo 21, *“¿Has sentido que la calidad de tu trabajo ha afectado o mejorado tu reputación o desempeño laboral?”*, se obtuvo una media de **3.77** de una escala de valores del 1 al 5 en SPSS, lo que indica que la mayoría de los trabajadores percibe que su desempeño y reputación están estrechamente vinculados con la calidad del trabajo que realizan. Este hallazgo es relevante, ya que refuerza la idea de que el reconocimiento profesional depende directamente del esfuerzo y de los resultados alcanzados. Asimismo, sugiere que algunos colaboradores podrían no recibir retroalimentación suficiente ni visibilidad sobre su desempeño, lo que limita la consolidación de su reputación interna dentro de la organización.

En el ítem 22, *¿Te encuentras satisfecho con tu desempeño laboral?* La media fue de **3.5** de una escala de valores del 1 al 5 en SPSS, lo que sugiere que la mayoría de los trabajadores se sienten moderadamente satisfechos con su rendimiento, aunque sin

alcanzar un consenso claro de alta satisfacción, lo que indica que, aunque los colaboradores no se perciben como ineficientes, tampoco se identifican como plenamente realizados o satisfechos. Podría tratarse de barreras como la carga de trabajo, falta de reconocimiento, dificultades organizativas o simplemente metas personales no alcanzadas.

Cuando se les cuestionó *¿Consideras que tu productividad individual se relaciona con el ambiente laboral?* La media fue de **3.46** de una escala de valores del 1 al 5 en SPSS, lo cual sugiere que la mayoría de los participantes se inclina hacia el reconocimiento de una relación directa, aunque sin llegar a una postura totalmente afirmativa. Esto implica que los empleados sí consideran que el clima organizacional, las relaciones interpersonales, las condiciones físicas y los estilos de liderazgo pueden potenciar o limitar su rendimiento, aunque algunos pueden no experimentar esta conexión de manera tan clara o directa.

Grafica no. 9. Percepción de la relación entre la productividad individual y el ambiente laboral.



Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario aplicado.

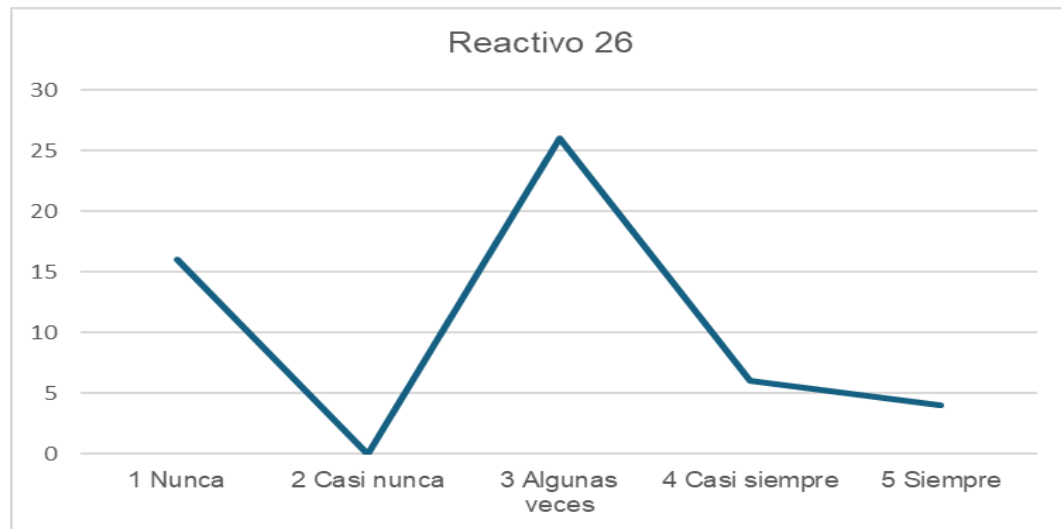
En el reactivo 24, *¿Consideras que tienes todas las aptitudes y conocimientos para desempeñar el cargo que ejerces?* El promedio obtenido fue de **3.90** de una escala de

valores del 1 al 5 en SPSS, reflejando una alta percepción de competencia profesional entre los trabajadores. Este resultado es positivo y sugiere que el personal se encuentra alineado con las exigencias de su cargo, lo que puede impactar de forma directa en su productividad, autonomía y nivel de satisfacción laboral. Sin embargo, también se observa una proporción considerable de respuestas en el nivel 2 (En desacuerdo), lo que alerta sobre posibles brechas de formación o confianza en ciertos casos individuales.

En el ítem 25, *¿Su capacidad profesional está de acuerdo a las tareas y responsabilidades asignadas?* El resultado de **3.65** de una escala de valores del 1 al 5 en SPSS, revela una satisfacción general moderadamente alta, aunque no contundente. Este patrón sugiere que, en términos generales, los trabajadores consideran que están desempeñando funciones acordes a su nivel profesional, pero también indica que hay una parte del personal que no se siente plenamente aprovechado o adecuadamente asignado. Esta brecha puede deberse a falta de actualización de perfil, cambios organizacionales o escasa comunicación sobre expectativas laborales.

Respecto a la oportunidad de proponer nuevos proyectos o nuevas formas de realizar su trabajo, el promedio fue de **2.65** de una escala de valores del 1 al 5 en SPSS, lo que refleja una percepción predominantemente negativa o limitada sobre las posibilidades reales que tienen los colaboradores de proponer mejoras o ideas innovadoras, así como estructuras jerárquicas rígidas, falta de canales formales de sugerencias, escasa cultura de innovación o un entorno que no promueve activamente la participación creativa del personal. Esto no solo afecta la motivación, sino que limita la capacidad de mejora continua en la organización.

Grafica no. 10. Percepción de proponer nuevos proyectos o nuevas formas de realizar el trabajo.



Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario aplicado.

Respecto al cuestionamiento sí tienen la información que necesitan para realizar un trabajo con excelencia, de los datos arrojados, el promedio fue de **3.17** de una escala de valores del 1 al 5 en SPSS, lo que sugiere que la percepción general se encuentra en un punto intermedio, con cierta inclinación hacia el acuerdo. El resultado sugiere que, aunque una parte del personal considera que a veces tiene acceso a la información necesaria, no lo perciben como algo constante o garantizado. Esto puede estar vinculado a fallas en los canales de comunicación interna, falta de documentación accesible o poca claridad en las instrucciones de trabajo.

En el ítem 28. *¿Como consideras tú que podría mejorarse el clima Organizacional en tu área de trabajo?* Las respuestas abiertas obtenidas evidencian un consenso claro entre los participantes respecto a la necesidad urgente de transformar diversos aspectos del clima organizacional en la Dirección de Contabilidad. Entre los temas más señalados destacan el trato respetuoso, la erradicación del favoritismo, y la capacitación en liderazgo y habilidades interpersonales para los mandos superiores. Se percibe un ambiente laboral caracterizado por tensiones constantes, falta de reconocimiento, comunicación deficiente y escasa equidad en la toma de decisiones. Esta situación no solo afecta la motivación y

el bienestar del personal, sino que ha generado rotación, descontento y una percepción de injusticia organizacional.

Asimismo, se exponen casos de discriminación, hostilidad y prácticas que vulneran la dignidad de las personas, especialmente hacia las mujeres y aquellos que no forman parte de círculos de influencia o "favoritismo". Las voces de los trabajadores claman por liderazgos más humanos, imparciales y empáticos, que promuevan un entorno basado en el mérito, la colaboración y la justicia. Finalmente, las propuestas de mejora apuntan a cambios estructurales en la cultura organizacional, incluyendo evaluaciones a superiores, capacitación emocional, integración de equipos y mecanismos reales de participación. Esta evidencia cualitativa confirma que mejorar el clima organizacional no solo es deseable, sino prioritario para el bienestar y el desempeño efectivo de toda la dependencia.

Resultados de cada variable del instrumento.

Clima organizacional

Tomando en cuenta la literatura expuesta y que para los fines de este trabajo el clima organizacional se conceptualiza como la percepción, atmósfera, características subjetivas y fenómeno de la dinámica de las organizaciones, respecto la organización y sus integrantes, y que influye en la conducta de estos; y que en la presente tesis dentro de la amplia gama de variables existentes, el clima organizacional fue evaluado a partir de cuatro subvariables: Liderazgo, Rumores, Motivación y Dinámica de grupo.

Tabla no.14. Promedios de subvariables, Clima Organizacional.

Subvariables	Promedio
Liderazgo	2.86
Rumores	4.18
Motivación	2.99
Dinámica de grupo	2.65

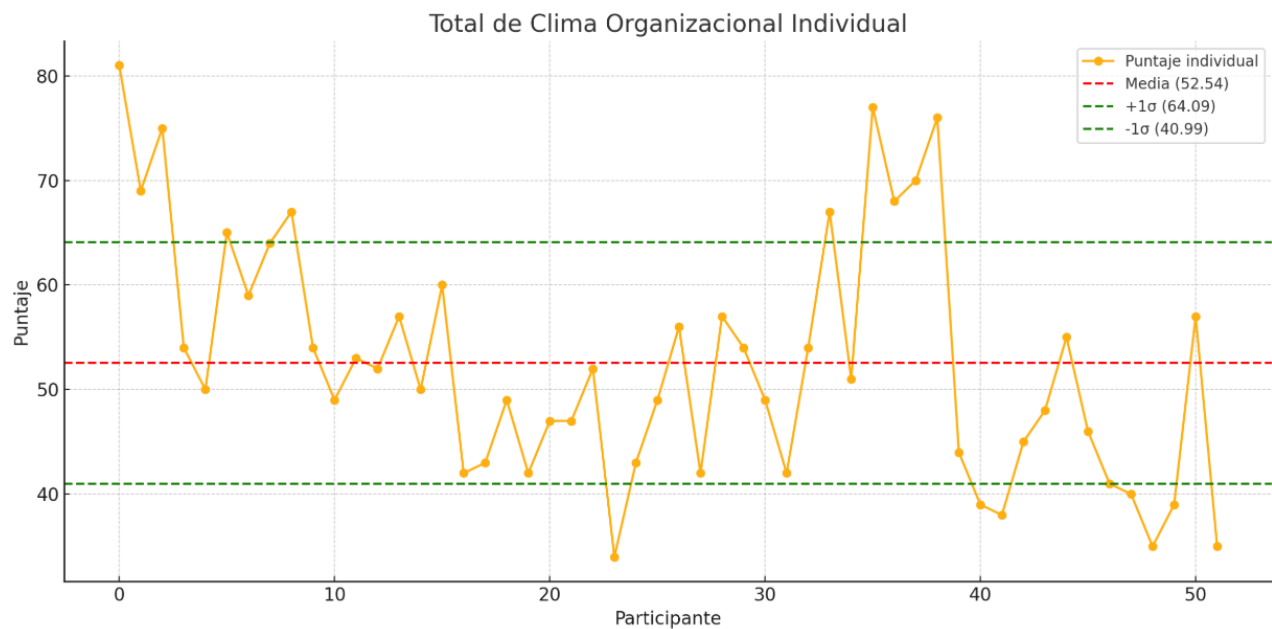
Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del instrumento aplicado.

Atendiendo a lo ya expuesto, el análisis del clima organizacional revela diferencias marcadas entre las subdimensiones evaluadas:

- Rumores obtuvo el puntaje más alto (4.18), lo que indica que los participantes perciben una alta presencia de rumores y chismes en su entorno laboral, lo cual puede reflejar una comunicación informal activa, pero también señales de desconfianza o falta de canales formales adecuados.
- Motivación registró un promedio de 2.99, colocándose en una zona neutral. Esto sugiere que los trabajadores no se sienten plenamente motivados, aunque tampoco desmotivados del todo.
- Liderazgo obtuvo un promedio de 2.86, lo que indica una percepción ligeramente negativa respecto al comportamiento de los líderes inmediatos. Esto podría relacionarse con estilos de liderazgo autoritarios, falta de apoyo o comunicación deficiente por parte de los superiores.
- Dinámica de grupo obtuvo el valor más bajo con **2.65**, lo cual refleja problemas importantes en la interacción entre compañeros, posiblemente debido a conflictos, falta de colaboración o escasa integración entre equipos.

Con base en los puntajes totales obtenidos por los 52 participantes en la dimensión de clima organizacional, se calculó una media general de **52.54 puntos**, con una **mediana** de **50.5 puntos** y una **desviación estándar** de **11.67**. Los valores oscilaron entre un **mínimo de 34** y un **máximo de 81 puntos**, con un **rango intercuartílico** de **43 a 57.5**, lo que indica que la mitad de los participantes se ubicó en ese intervalo, como se desprende en la siguiente grafica número 11.

Grafica no 11. Clima Organizacional de manera individual.



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del instrumento aplicado.

Estos resultados reflejan una percepción moderada del clima organizacional en términos generales. Si bien se observaron casos con puntajes elevados que evidencian experiencias laborales positivas, también se registraron puntuaciones bajas que señalan percepciones desfavorables en determinados sectores o grupos. Esta variabilidad sugiere heterogeneidad en las experiencias del personal respecto al entorno laboral, posiblemente asociada a factores específicos como el estilo de liderazgo, la dinámica grupal o la eficacia de la comunicación interna.

Desempeño laboral

Por cuanto al desempeño laboral fue evaluado a partir de tres subvariables: Calidad de servicio, Productividad individual y Aptitudes y rendimiento. Los resultados obtenidos muestran una tendencia positiva en la percepción del personal sobre su propio rendimiento, como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla no. 15. Promedios de subvariables del Desempeño laboral.

Subvariables	Promedio
Calidad de servicio	3.82
Productividad individual	3.76
Aptitudes y rendimiento	3.35

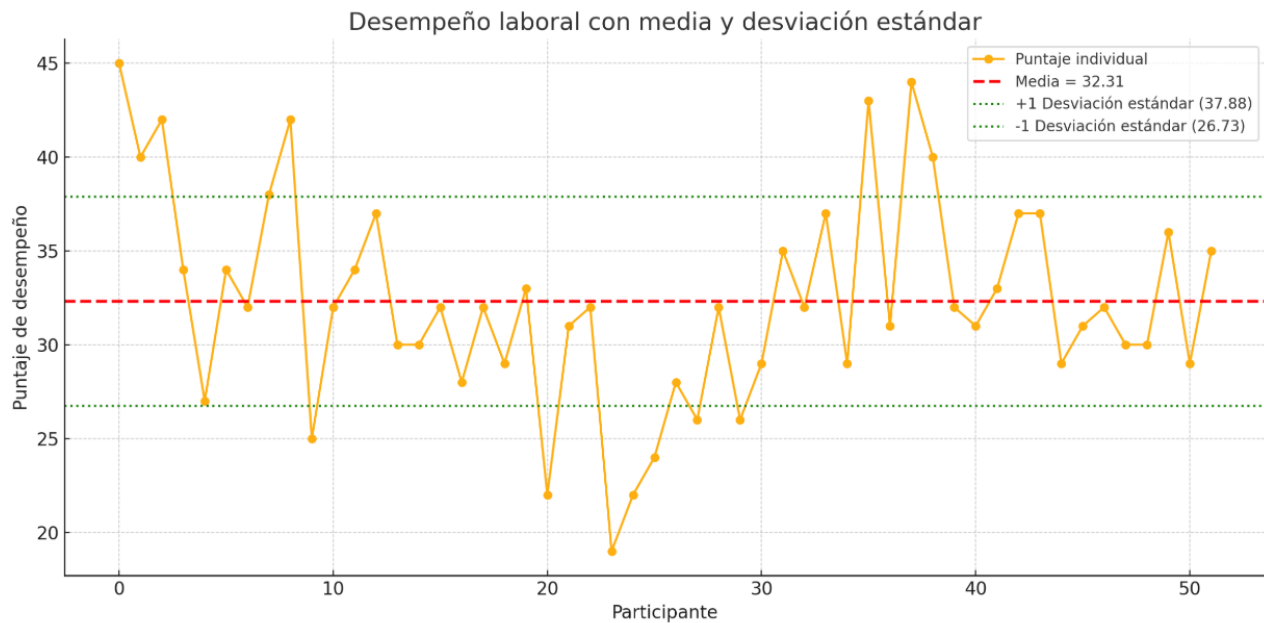
Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del instrumento aplicado.

Los datos obtenidos reflejan que, en general, los trabajadores perciben que realizan sus funciones con eficacia, destacando especialmente la **calidad del servicio** que ofrecen (promedio de 3.82). Esta percepción favorable también se extiende a su **productividad individual** (3.76), lo cual sugiere que el personal considera estar cumpliendo con sus objetivos laborales y tareas asignadas.

Sin embargo, la dimensión de **Aptitudes y rendimiento** muestra una puntuación ligeramente inferior (3.35), lo que podría interpretarse como una percepción moderada respecto a si las competencias, habilidades y nivel educativo de los trabajadores están alineados con las funciones que desempeñan. Este hallazgo puede constituir una oportunidad de mejora mediante acciones de capacitación, reasignación de funciones o desarrollo de competencias específicas.

El puntaje promedio del desempeño laboral fue de **32.31 puntos**, lo cual indica un nivel medio en la percepción del desempeño. La mediana fue de 32 puntos, lo que sugiere una distribución relativamente simétrica en los datos.

Grafica no. 12. Desempeño laboral.



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del instrumento aplicado.

El valor mínimo observado fue de 19 puntos y el máximo de 45 puntos, mostrando una amplitud considerable en los niveles de desempeño reportados. La desviación estándar fue de 5.63, lo que refleja una variabilidad moderada entre los participantes. Asimismo, el rango intercuartílico fue de 6.25 puntos, evidenciando una dispersión contenida en la mayoría de los datos.

Resultados de la relación entre clima organizacional y desempeño laboral.

Se llevó a cabo un análisis de correlación de Spearman para explorar la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores. El coeficiente de correlación obtenido fue de $r = 0.614$, con un nivel de significancia de $p = 0.000$ ($p < 0.01$). Esto indica que existe una correlación positiva moderada y estadísticamente significativa entre ambas variables. En términos prácticos, esto significa que, a medida que mejora la percepción del clima organizacional, también tiende a mejorar el nivel de desempeño

laboral. La relación observada no se debe al azar, lo que respalda empíricamente la influencia del entorno organizacional sobre los resultados del personal.

Tabla no. 16. Correlación entre el Clima organizacional y Desempeño laboral.

		Clima_Organizacional	Desempeno_Laboral
Clima_Organizacional	Correlación de Spearman	1	.614**
	Sig. (bilateral)		.000
	N	52	52
Desempeno_Laboral	Correlación de Spearman	.614**	1
	Sig. (bilateral)	.000	
	N	52	52
**. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).			

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del instrumento aplicado.

Análisis de Correlación entre Subdimensiones del Clima Organizacional y Variables Sociodemográficas

Con el objetivo de explorar la relación entre el clima organizacional percibido por los trabajadores y diversas características sociodemográficas, se realizó un análisis de correlación de Spearman entre las subdimensiones del clima organizacional (liderazgo, rumores, motivación y dinámica de grupo) y las variables género, estado civil, antigüedad, escolaridad y tipo de plaza. Los resultados mostraron que la mayoría de las correlaciones fueron débiles y no estadísticamente significativas, lo que sugiere una relativa independencia entre las percepciones del clima organizacional y las características personales o laborales de los participantes. No obstante, se identificaron algunas relaciones relevantes (ver tabla 17):

- La subdimensión Liderazgo presentó una correlación negativa significativa con la escolaridad ($r = -.297$, $p = .033$), lo que indica que, a mayor nivel educativo, tiende a disminuir la percepción favorable del liderazgo en el entorno laboral. Este hallazgo podría explicarse por expectativas más elevadas respecto a las capacidades

directivas o por un mayor pensamiento crítico en los niveles académicos superiores.

- La subdimensión Motivación mostró una correlación negativa cercana a la significancia con el género ($r = -.270$, $p = .053$), lo cual sugiere que las mujeres podrían experimentar un nivel ligeramente menor de motivación laboral que los hombres en esta muestra, aunque el resultado no es concluyente.
- De manera similar, la Dinámica de grupo también evidenció una tendencia negativa con el género ($r = -.257$, $p = .066$), indicando una posible percepción menos favorable del trabajo en equipo por parte de las mujeres, lo cual también podría estar asociado a experiencias particulares dentro del entorno organizacional.

Las demás variables, como estado civil, antigüedad y tipo de plaza, no mostraron correlaciones significativas con ninguna de las subdimensiones analizadas, por lo que no se identifican patrones consistentes de asociación entre estas variables y la percepción del clima organizacional.

En general, los resultados indican que las características personales y laborales de los trabajadores no explican de manera sustancial las variaciones en las percepciones del clima organizacional. Sin embargo, la relación significativa entre escolaridad y liderazgo, así como las tendencias observadas en función del género, sugieren que algunas variables podrían estar influyendo sutilmente en la experiencia organizacional y merecen ser exploradas en estudios posteriores con muestras más amplias o con enfoque cualitativo.

Tabla no. 17. Correlación entre Subdimensiones del Clima Organizacional y Variables Sociodemográficas

		Genero	Estado Civil	Antigüedad	Escolaridad	Tipo Plaza
Liderazgo	Correlación de Spearman	-0.234	0.080	-0.122	-0.297	0.078

	Sig. (bilateral)	0.094	0.572	0.390	0.033	0.583
Rumores	Correlación de Spearman	0.196	-0.076	0.080	0.057	-0.129
	Sig. (bilateral)	0.163	0.595	0.573	0.689	0.360
Motivación	Correlación de Spearman	-0.270	0.101	-0.034	-0.248	-0.047
	Sig. (bilateral)	0.053	0.477	0.811	0.077	0.741
Dinámica Grupo	Correlación de Spearman	-0.257	0.091	-0.099	-0.179	0.061
	Sig. (bilateral)	0.066	0.521	0.485	0.205	0.666

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del instrumento aplicado.

Análisis de Correlación entre Subdimensiones del Desempeño Laboral y Variables Sociodemográficas

Con el propósito de identificar posibles relaciones entre el desempeño laboral percibido y las características sociodemográficas del personal, se realizó un análisis de correlación de Spearman entre las subdimensiones de desempeño (calidad del servicio, productividad individual, aptitudes y rendimiento, y desempeño laboral global) y las variables género, estado civil, antigüedad, escolaridad y tipo de plaza.

Los resultados indicaron que ninguna de las correlaciones fue estadísticamente significativa ($p > .05$) (ver tabla 16). La mayoría de los coeficientes mostraron valores muy bajos, próximos a cero, lo que sugiere una ausencia de asociación lineal o monotónica entre las variables sociodemográficas y las percepciones de desempeño laboral. Sin embargo, se observó una tendencia moderada no significativa entre la subdimensión “Aptitudes y rendimiento” y el tipo de plaza ($r = -.235$, $p = .093$). Aunque esta relación no alcanza el umbral estadístico convencional, sugiere que los trabajadores con distinto tipo de contratación podrían experimentar o valorar de manera diferente el aprovechamiento de sus capacidades en el cumplimiento de sus tareas laborales. Este hallazgo merece ser profundizado en investigaciones futuras.

En general, los hallazgos muestran que las variables sociodemográficas consideradas (género, estado civil, antigüedad, escolaridad y tipo de plaza) no explican de manera significativa las diferencias en la percepción del desempeño laboral dentro de la muestra estudiada. Lo anterior sugiere que otros factores, posiblemente organizacionales o motivacionales, podrían estar incidiendo con mayor peso en dichas percepciones.

Tabla no. 18. Correlación entre Subdimensiones del Desempeño laboral y Variables Sociodemográficas

		Genero	Estado Civil	Antigüedad	Escolaridad	Tipo Plaza
Calidad Servicio	Correlación de Spearman	-0.07	0.051	-0.043	0.013	-0.008
	Sig. (bilateral)	0.623	0.719	0.763	0.929	0.956
Productividad	Correlación de Spearman	-0.118	-0.107	0.015	-0.131	-0.144
	Sig. (bilateral)	0.406	0.451	0.917	0.355	0.308
Aptitudes y Rendimiento	Correlación de Spearman	0.065	0.056	-0.132	-0.104	-0.235
	Sig. (bilateral)	0.647	0.695	0.351	0.463	0.093
Desempeño Laboral	Correlación de Spearman	-0.023	-0.073	-0.092	-0.103	-0.14
	Sig. (bilateral)	0.87	0.608	0.516	0.466	0.322

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del instrumento aplicado.

Conclusiones generales.

Del presente estudio, se puede concluir que, el clima organizacional se fundamenta en diversas teorías clásicas y contemporáneas que explican la relación entre el entorno laboral, la percepción de los trabajadores y el desempeño laboral. Destacando la Teoría de las Relaciones Humanas, que enfatiza la necesidad de humanizar la administración, y la Teoría del Clima Organizacional de Rensis Likert, que resalta cómo las percepciones de los empleados y como influyen directamente en su comportamiento y productividad.

Asimismo, la Teoría del Desarrollo Organizacional plantea la interacción entre persona, organización y ambiente como clave para el buen funcionamiento laboral.

Desde el ámbito psicológico, las Teorías de la Motivación –como las de Maslow, Herzberg y McClelland– explican cómo los factores internos y externos inciden en la conducta organizacional, siendo la motivación un componente esencial tanto del clima organizacional como del desempeño.

Además, el clima organizacional ha sido abordado desde tres enfoques: estructuralista, que lo define por características permanentes de la organización; subjetivo, centrado en las percepciones individuales; y de síntesis, que integra ambos. Desde enfoques multidisciplinarios (psicología, antropología y administración), se entiende al clima organizacional como un fenómeno complejo, resultado de la interacción entre estructuras organizativas, relaciones interpersonales, cultura organizacional y percepciones individuales y colectivas.

Concibiéndose el clima organizacional como el ambiente percibido por los miembros de una organización que influye en su conducta, satisfacción, motivación y productividad, y es un elemento clave para el análisis y mejora del desempeño laboral.

Ahora bien, el presente estudio tuvo como finalidad analizar la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral del personal adscrito a la Dirección de Contabilidad de una universidad pública autónoma, con el fin de identificar áreas de oportunidad y proponer estrategias de mejora organizacional. A través de un enfoque cuantitativo, se aplicaron instrumentos estructurados a una muestra de 52 colaboradores.

Teniendo como hipótesis H_1 : Existe una relación significativa positiva entre el clima organizacional y el desempeño laboral en la Dirección de Contabilidad de una universidad pública autónoma, aceptándose esta hipótesis. Por lo que la Hipótesis nula se describe como H_0 : No existe una relación significativa entre el clima organizacional y el desempeño laboral en la Dirección de Contabilidad de una Universidad Pública, misma que se rechaza.

El análisis del clima organizacional reveló la existencia de diversas áreas de oportunidad dentro de la organización evaluada. En términos generales, los resultados

obtenidos sugieren que el clima organizacional no es el óptimo, lo cual se refleja en los promedios obtenidos en algunas de sus dimensiones clave. Particularmente, la dimensión de liderazgo obtuvo un promedio de 2.86, lo que indica percepciones poco favorables respecto al estilo de dirección, la toma de decisiones y la capacidad de los líderes para motivar al personal.

Asimismo, la dinámica de grupo presentó un promedio aún menor (2.65), evidenciando posibles dificultades en la cohesión del equipo, la colaboración entre compañeros y la resolución de conflictos internos. En contraste, se observó una puntuación elevada en la dimensión relacionada con la percepción de rumores, con un promedio de 4.18, lo que podría interpretarse como un ambiente organizacional caracterizado por la incertidumbre y la falta de comunicación formal efectiva, factores que pueden deteriorar la confianza y la transparencia institucional.

En cuanto al desempeño laboral, los resultados indican un nivel medio general, lo que sugiere que, si bien se cumplen con los estándares mínimos de productividad, eficiencia y compromiso, aún existe margen de mejora en varios aspectos. No obstante, destaca de manera positiva la dimensión de calidad en el servicio, la cual obtuvo un promedio de 3.82, posicionándose como la mejor evaluada entre las dimensiones consideradas. Este hallazgo sugiere que, a pesar de los retos internos en el clima organizacional, el personal mantiene un enfoque considerable en la atención al cliente o usuario, lo que representa una fortaleza institucional.

Relación entre clima organizacional y desempeño laboral:

Respecto a la relación entre las variables principales del estudio, los resultados del análisis correlacional mediante el coeficiente de Pearson evidencian una correlación positiva y estadísticamente significativa ($r = .614$, $p < .01$) entre el clima organizacional y el desempeño laboral. Este hallazgo respalda la hipótesis alternativa planteada en esta investigación, al confirmar que, a mejores condiciones de clima organizacional, es probable observar un mejor desempeño por parte del personal. Lo anterior refuerza la

importancia de fortalecer las prácticas de liderazgo, mejorar la comunicación interna y fomentar un entorno laboral colaborativo como estrategias clave para elevar los niveles de desempeño dentro de la organización.

La hipótesis que planteaba la existencia de una relación significativa positiva entre el clima organizacional y el desempeño laboral **se acepta** estadísticamente con un coeficiente de correlación de **.614**, lo que sugiere que mejores condiciones de clima organizacional están asociadas con un mayor rendimiento laboral.

Los hallazgos del presente estudio ofrecen implicaciones relevantes para la gestión del talento humano en contextos administrativos de instituciones educativas, particularmente en instituciones de educación superior. En primer lugar, los bajos puntajes en las dimensiones de liderazgo y dinámica de grupo ponen en evidencia la necesidad urgente de fortalecer las habilidades de liderazgo en los mandos medios y superiores.

Esto implica no solo la adquisición de competencias técnicas en gestión, sino también el desarrollo de habilidades socioemocionales como la empatía, la escucha activa, la motivación y la capacidad para inspirar a los equipos de trabajo.

Asimismo, la limitada cohesión evidenciada en la dinámica grupal sugiere la importancia de promover entornos colaborativos, donde se fomente la participación, el compromiso mutuo y la resolución constructiva de conflictos. Establecer prácticas de trabajo cooperativo y espacios para la interacción transversal entre departamentos podría contribuir a mejorar las relaciones laborales y el desempeño colectivo.

Por otro lado, la alta percepción de rumores detectada en el clima organizacional indica una debilidad en los canales de comunicación formal y una posible falta de transparencia institucional. Esta situación tiene implicaciones directas sobre la confianza del personal hacia la gestión administrativa, por lo que resulta indispensable diseñar e implementar estrategias efectivas de comunicación interna, que minimicen la ambigüedad, refuercen la claridad informativa y fomenten la cultura del diálogo abierto. En conjunto, estas implicaciones apuntan a la necesidad de un enfoque estratégico e integral en la

gestión del capital humano, reconociendo que el clima organizacional influye directamente en el desempeño laboral y, por tanto, en la calidad del servicio ofrecido por la institución.

Es importante señalar que, aunque el diagnóstico realizado permitió identificar áreas de oportunidad en el clima organizacional y en el desempeño laboral del personal, no se observa un avance inmediato respecto a la implementación de un sistema de mejoras en el departamento analizado. Esto se debe, en primer lugar, al lapso de tiempo requerido para la elaboración y aplicación del diagnóstico, el cual implicó un proceso detallado de recolección y análisis de datos que necesariamente antecede a cualquier intervención.

Asimismo, debe considerarse que la puesta en marcha de un sistema de mejoras no depende exclusivamente del área evaluada, sino que forma parte de las decisiones institucionales de carácter administrativo y estratégico. Por lo tanto, la implementación de propuestas derivadas del presente estudio requiere la aprobación, asignación de recursos y respaldo directivo de la institución en su conjunto.

En este sentido, la investigación cumple con el propósito de ofrecer un diagnóstico confiable y fundamentado, que sirva como punto de partida para la planificación de acciones de mejora organizacional; sin embargo, la materialización de dichas acciones está condicionada a la voluntad institucional y a la disponibilidad de los medios necesarios para su ejecución.

Anexos.

Anexo 1. Instrumento encuesta.

La presente encuesta es una herramienta de medición de clima organizacional, cuyo objetivo es conocer la percepción que tienen las personas que laboran en el área de trabajo, sobre aquellos aspectos psicológicos, sociales y administrativos que conforman su entorno laboral y que impactan en su desempeño laboral.

La información vertida en esta encuesta es confidencial y no implica ninguna responsabilidad para los participantes. Se anexa al mismo consentimiento informado que deberá ser firmado por los participantes.

Indicaciones:

Conteste la respuesta a cada pregunta de manera honesta, refiriendo en la primera parte sus datos personales, y en la segunda contestando la encuesta de manera verídica según su percepción en su área de trabajo.

Datos generales

Sexo:	Mujer	Hombre
Edad:	Rangos:	de 20 a 29 de 30 a 39 de 40 a 49 de 50 a 59 de 60 y más
Estado civil:	Soltera/o	Casada/o

Años de antigüedad en la Dirección de Contabilidad de la UAEM:

- a) 5 años o menos
- b) De 5 años un día a 10 años
- c) De 10 años un día a 15 años
- d) Más de 15 años

Escolaridad:

- a) Bachillerato o carrera técnica.
- b) Licenciatura.
- c) Maestría
- d) Doctorado

Tipo de plaza:

- a) De confianza
- b) Honorarios
- c) Sindicalizado

1.- ¿Cómo consideras el ambiente laboral en tu área de trabajo?

- 5 = Excelente
- 4 = Bueno
- 3 = Regular
- 2 = Malo
- 1 = Muy malo

2.- En general ¿Como consideras la relación con tus compañeros de trabajo?

- 5 = Excelente
- 4 = Bueno
- 3 = Regular
- 2 = Malo
- 1 = Muy malo

3.- ¿Las personas con las que te relacionas en la organización actúan con respeto y de manera ética?

- 5 = Totalmente de acuerdo
- 4 = De acuerdo
- 3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 2 = En desacuerdo
- 1 = Totalmente en desacuerdo

4.- ¿La relación laboral entre su jefe directo y usted es buena?

- 5 = Excelente
- 4 = Bueno
- 3 = Regular
- 2 = Malo
- 1 = Muy malo

5.- ¿Existe movilidad y cambios de puesto de trabajo entre sus compañeros?

- 5 = Siempre
- 4 = Casi siempre
- 3 = Algunas veces
- 2 = Casi nunca
- 1 = Nunca

6.- ¿Tu jefe fomenta un ambiente de trabajo colaborativo y respetuoso?

- 5 = Totalmente de acuerdo
- 4 = De acuerdo
- 3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 2 = En desacuerdo
- 1 = Totalmente en desacuerdo

7.- ¿Piensas que tu área de adscripción es un buen lugar para trabajar y te gustaría continuar trabajando ahí?

- 5 = Excelente
- 4 = Bueno
- 3 = Regular
- 2 = Malo
- 1 = Muy malo

8.- ¿Te consideras una persona motivada en tu jornada de trabajo?

- 5 = Totalmente de acuerdo
- 4 = De acuerdo
- 3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 2 = En desacuerdo
- 1 = Totalmente en desacuerdo

9.- ¿Qué tan importante es la retroalimentación para tu motivación?

- 5 = Muy importante
- 4 = Importante

- 3 = Poco importante
- 2 = Nada importante
- 1 = No lo sé / Irrelevante

10.- En su área, en general hay personas que discriminan, tratan mal o le faltan el respeto a sus compañeras/os, colegas o subordinadas/os.

- 5 = Nunca
- 4 = Casi nunca
- 3 = Algunas veces
- 2 = Casi siempre
- 1 = Siempre

11.- ¿En su área de trabajo debido a sus características personales hay personas que sufren un trato inferior o de burla?

- 5 = Nunca
- 4 = Casi nunca
- 3 = Algunas veces
- 2 = Casi siempre
- 1 = Siempre

12.- En su área de trabajo se toman acciones como: Aislamiento de sus compañeras/os, cambio de lugar repentinamente, menosprecio del esfuerzo o propuestas, imposición de tareas que considera que no le corresponden.

- 5 = Nunca
- 4 = Casi nunca
- 3 = Algunas veces
- 2 = Casi siempre
- 1 = Siempre

13.- ¿Con qué frecuencia escuchas chismes o rumores en tu lugar de trabajo?

- 5 = Siempre
- 4 = Casi siempre
- 3 = Algunas veces
- 2 = Casi nunca
- 1 = Nunca

14.- ¿Sientes que los rumores en la organización son un problema frecuente?

- 5 = Siempre
- 4 = Casi siempre
- 3 = Algunas veces
- 2 = Casi nunca

1 = Nunca

15.- ¿Consideras que todos los miembros del equipo tienen la oportunidad de participar y aportar sus ideas?

5 = Totalmente de acuerdo

4 = De acuerdo

3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo

2 = En desacuerdo

1 = Totalmente en desacuerdo

16.- ¿El equipo apoya las ideas de los demás y fomenta un ambiente de respeto?

5 = Totalmente de acuerdo

4 = De acuerdo

3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo

2 = En desacuerdo

1 = Totalmente en desacuerdo

17.- ¿Cómo consideras que es tu desempeño laboral?

5 = Totalmente satisfecho

4 = Satisfecho

3 = Poco satisfecho

2 = Nada satisfecho

1 = Muy insatisfecho

18.- ¿Consideras que tu desempeño laboral está relacionado con el ambiente de trabajo?

5 = Totalmente de acuerdo

4 = De acuerdo

3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo

2 = En desacuerdo

1 = Totalmente en desacuerdo

I

19.- En su área de trabajo mujeres y hombres tienen por igual oportunidades de ascenso y capacitación.

5 = Excelente

4 = Bueno

3 = Regular

2 = Malo

1 = Muy malo

20.- ¿Consideras que el trabajo que realizas es un trabajo de calidad?

- 5 = Totalmente satisfecho
- 4 = Satisfecho
- 3 = Poco satisfecho
- 2 = Nada satisfecho
- 1 = Muy insatisfecho

21.- ¿Has sentido que la calidad de tu trabajo ha afectado o mejorado tu reputación o desempeño laboral?

- 5 = Totalmente de acuerdo
- 4 = De acuerdo
- 3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 2 = En desacuerdo
- 1 = Totalmente en desacuerdo

22.- ¿Te encuentras satisfecho con tu desempeño laboral?

- 5 = Totalmente satisfecho
- 4 = Satisfecho
- 3 = Poco satisfecho
- 2 = Nada satisfecho
- 1 = Muy insatisfecho

23.- ¿Consideras que tu productividad individual se relaciona con el ambiente laboral?

- 5 = Totalmente de acuerdo
- 4 = De acuerdo
- 3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 2 = En desacuerdo
- 1 = Totalmente en desacuerdo

24.- ¿Consideras que tienes todas aptitudes y conocimientos para desempeñar el cargo que ejerces?

- 5 = Totalmente de acuerdo
- 4 = De acuerdo
- 3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 2 = En desacuerdo
- 1 = Totalmente en desacuerdo

25.- ¿Su capacidad profesional está de acuerdo a las tareas y responsabilidades asignadas?

- 5 = Totalmente de acuerdo
- 4 = De acuerdo
- 3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 2 = En desacuerdo
- 1 = Totalmente en desacuerdo

26.- ¿Tiene la oportunidad de proponer nuevos proyectos o nuevas formas de realizar el trabajo?

- 5 = Siempre
- 4 = Casi siempre
- 3 = Algunas veces
- 2 = Casi nunca
- 1 = Nunca

27.- ¿Tiene la información que necesita para realizar su trabajo con excelencia?

- 5 = Siempre
- 4 = Casi siempre
- 3 = Algunas veces
- 2 = Casi nunca
- 1 = Nunca

28.- ¿Como consideras tú que podría mejorarse el clima Organizacional en tu área de trabajo? (*Respuesta abierta*)

Referencias

1. Acosta-Pérez, P. & Taruchaín-Pozo, L.F. (2022). *Personalidad y clima laboral en docentes universitarios*. Veritas & Research, 4(1), 33-45. Disponible en: <http://revistas.pucesa.edu.ec/ojs/index.php?journal=VR&page=article&op=view&path%5B%5D=86>
2. Alarcón, I. N., Nolasco, E., & Montesinos, R. (2022). *Clima organizacional en el ámbito universitario: Una aproximación a sus dimensiones*. **Micaela Revista de Ciencias Humanas, Políticas y Sociales**, 6(11), 95–108. Disponible en: <https://doi.org/10.47190/mrcs2022v6n11-004>
3. Alcántar, V. M., Maldonado, S. E., & Arcos, J. L. (2012). *Medición del clima laboral requerido para asegurar la efectividad del sistema de gestión de calidad*. Revista internacional administración & finanzas, 5(3), 55-67. Disponible en: <https://www.theibfr2.com/RePEc/ibf/riafin/riaf-v5n3-2012/RIAF-V5N3-2012-4.pdf>
4. Aldaz, M., Alvarado, M., Castro, M. y Fajardo, M. (2022). *Clima organizacional y desempeño laboral*. Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, 6(1), 1382-1393. Disponible en: <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/1588>
5. Álvarez, B., Porraspita, D., & Indacochea, B. (2018). *El desempeño laboral: un problema social de la ciencia*. Didáctica y Educación. ISSN 2224-2643, 9(2), 147–158. Disponible en: <https://revistas.ult.edu.cu/index.php/didascalía/article/view/758>
6. Amado C. & Fernández, J. (2023). *Clima laboral y satisfacción laboral en los trabajadores de una galería Wilson, del Centro Histórico de Lima, Perú*. Pontificia Universidad Católica del Perú y Universidad Nacional Federico Villarreal. Coloquio de Investigación en Gestión Administrativa. Disponible en: https://www.researchgate.net/publication/370715459_Clima_laboral_y_satisfaccion_laboral_en_los_trabajadores_de_una_galeria_Wilson_del_Centro_Historico_de_Lima_Peru_abril_2023
7. Anzola, M. O. (2003). *Una mirada de la cultura corporativa*. Editorial Universidad externado de Colombia. Colombia.
8. Arango, J. (2011). *Escuela de las relaciones humanas en la administración: los trabajos del Elton Mayo*. Disponible en: <https://repositorio.unal.edu.co/handle/unal/8017>.
9. Araújo, F.; De la Torre, J.; López, A.; Bastos, S. *El Clima Organizacional en el Diseño del Balanced Scorecard: Evaluación Psicométrica de un Instrumento de Medida*. Contabilidad Vista & Revista, vol. 22, núm. 1, enero-marzo, 2011, pp. 107-

141 Universidad Federal de Minas Gerais Minas Gerais, Brasil. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=197017517005>.

10. Arias, W. Lazo, J. Quintana, S. (2018) *¿Es el clima organizacional determinante de relaciones interpersonales o son las relaciones interpersonales las que determinan el clima organizacional?* Universidad Católica San Pablo, Perú. Industrial Data, vol. 21, núm. 2, pp. 81-89, 2018. Disponible en: <https://www.redalyc.org/journal/816/81658967012/html/>

11. Asef, J., González, E., Díaz, D., & Ríos, R. (2012). *Clima organizacional en universidades públicas*. Investigación Educativa Duranguense, (12), 11-16. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4025582>

12. Atoche, M. (2019) *Relaciones interpersonales y motivación laboral de los docentes de la I.E Fe y Alegría*. N° 18, Sullana – Piura. Disponible en: https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/UCVV_71fd7fae831b14cbc807fbb18f6694d6/Details

13. Auditoria Superior de la Federación (ASF) (2021). Informes especiales. Ap. Universidades públicas. México. Disponible en: https://www.asf.gob.mx/Section/58_Informes_de_auditoria

14. Barreiro, J. (2003). *Gestión científica empresarial*. Temas de investigación actuales. Primera Edición: Coruña.

15. Bautista, R., Cienfuegos, R., & Aquilar, J. (2020). *El desempeño laboral desde una perspectiva teórica*. Revista De Investigación Valor Agregado, 7(1), 54 - 60. Disponible en: <https://repositorio.upeu.edu.pe/items/3c9d4628-f851-42de-a44b-ff5bc027372b>

16. Bernal, I., Pedraza, N. & Sánchez, M. (2015). *El clima organizacional y su relación con la calidad de los servicios públicos de salud: diseño de un modelo teórico*. Estudios Gerenciales, 31(134), 8-19. Disponible en: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592314001624>

17. Bohórquez, E., Pérez, M., Caiche, W., & Benavides, R. (2020). *La motivación y el desempeño laboral: El capital humano como factor clave en una organización*. Revista Universidad y Sociedad, 12(3), 385–390. Disponible en:

18. Bordia, P., Kiazad, K., Restubog, S. L. D., DiFonzo, N., Stenson, N., & Tang, R. L. (2014). *Rumor as revenge in the workplace*. *Group and Organization Management*. 39(4), 363 - 388. Disponible en: <https://doi.org/10.1177/1059601114540750>

19. Brunet, L. (2011) *El Clima de trabajo en las organizaciones*. Trillas, pág. 16.

20. Bryman, A. (2004) *Métodos de investigación social*. 2ª Edición, Oxford University Press, Nueva York, 592.
21. Calcina, Y. (2014). *El clima institucional y su incidencia en el desempeño laboral de los docentes de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional del Altiplano y Facultad de Ciencias de la Educación Universidad Andina*. 22-29. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/4498/449844867003.pdf>
22. Caligiore, I., & Díaz, J. (2003). *Clima organizacional y desempeño de los docentes en la ULA: Estudio de un caso*. Revista Venezolana de Gerencia, 8(24), 644–658. Universidad del Zulia. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/290/29002408.pdf>
23. Carhuayal, O. (2020). *El clima organizacional y su influencia en el rendimiento laboral de los trabajadores de la empresa G.S.H S.A*. Gestión el tercer Milenio, 23(46), 57–64. Disponible en: file:///C:/Users/DDH28V3/Downloads/El_clima_organizacional_y_su_influencia_en_el_rend.pdf
24. Chacón, E; Tamayo, M; Cruz, M. (2017) *Gestión del conocimiento organizacional en la universidad. Un enfoque de dirección centrado en el capital humano*. ISSN-e 2074-0735, págs. 121-135. Disponible en: <file:///C:/Users/DDH28V3/Downloads/Dialnet-GestionDelConocimientoOrganizacionalEnLaUniversida-6759764-3.pdf>
25. Chagray, N., Ramos, S., Neri, A., Maguiña Maza, Rufino, M., & Hidalgo Y. (2020). *Clima organizacional y desempeño laboral, caso: empresa Lechera Peruana*. Revista Nacional de Administración, 11(2), 3297. Disponible en: https://www.scielo.sa.cr/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1659-49322020000200003
26. Chávez, C., Chávez, L. A., & Chávez Díaz, L. A. E. (2025). *Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral en empresas: Una revisión literaria*. Revista Científica de Investigación Empresarial, 7(1), 45–60. Disponible en: <https://doi.org/10.1234/revista.2025.7.1.45>
27. Chiang, M; Salazar, C.; Huerta, P.; Núñez, A. (2018) *Clima organizacional y satisfacción laboral en organizaciones del sector estatal (instituciones públicas) desarrollo, adaptación y validación de instrumentos*. Universum. Revista de Humanidades y Ciencias Sociales, vol. 2, núm. 23, pp. 66-85 Universidad de Talca. Talca, Chile. Disponible en: https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-23762008000200004&script=sci_abstract

28. Chiang, M., Martín, J. y Nuñez, A. (2010). Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral. Madrid, España.
29. Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Séptima Edición. Editorial Mc Graw Hill. México. CDMX.
30. Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Séptima Edición. Editorial Mc Graw Hill. México. CDMX. Disponible en: <file:///C:/Users/DDH28V3/Downloads/Chiavenato%20Idalberto.%20Introducci%C3%B3n%20a%20la%20teor%C3%ADa%20general%20de%20la%20Administraci%C3%B3n.pdf>
31. Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. Colombia: Mc Graw Hill.
32. Chien-Chih Kuo, Kirk Chang, Sarah Quinton, Chiu-Yi Lu & Iling Lee (2014): *Gossip in the workplace and the implications for HR management: a study of gossip and its relationship to employee cynicism*, *The International Journal of Human Resource Management*. Disponible en: https://www.researchgate.net/publication/277672133_Gossip_in_the_workplace_and_the_implications_for_HR_management_a_study_of_gossip_and_its_relationship_to_employee_cynicism
33. Corichi, A., Hernández, T. J. y García, M.R. (2017). *El clima organizacional: Un factor clave de éxito, que debe evaluarse de manera permanente en las empresas*. *Boletín científico de ciencias económico administrativas*. Disponible en: <https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/icea/article/view/62>
34. Coromoto, H., Villán, S. (2018) *Motivación Laboral. Elemento Fundamental en el Éxito Organizacional*. Instituto Internacional de Investigación y Desarrollo Tecnológico Educativo INDTEC, C.A La Libertad, Ecuador. Disponible en: https://www.indteca.com/ojs/index.php/Revista_Scientific/article/view/181
35. Cota Luevano, J. (2017), México. *Método para evaluar el clima organizacional del área docente de un centro de bachillerato tecnológico de Cd. Obregón, Sonora*. Ciencias Administrativas, núm. 10. Disponible en: <https://www.redalyc.org/journal/5116/511653854004/>
36. Daza, A., Beltrán García, L. de J., & Silva Rodríguez, W. J. (2021). *Análisis del clima organizacional en las empresas del sector palmero de la región Caribe colombiana*. *Revista Facultad De Ciencias Económicas*, 29(1), 65–76. Disponible en: <https://doi.org/10.18359/rfce.4233>.
37. Delgado, Y., & Jaik, A. (2017) *Clima y Compromiso Organizacional*. Primera edición: mayo 2017. Editado: en Durango, Dgo, México. ISBN: 978-607-9003-35-7. Disponible en: <file:///C:/Users/DDH28V3/Downloads/LIBRO-CLIMA-Y-COMPROMISO-YESENIA.pdf>

38. Dolores, A., Luna-Cruz, W., & López-Guzmán, E. (2021). *Motivación laboral, un factor influyente en la reactivación económica durante la pandemia de COVID-19*. Digital Publisher CEIT. Disponible en: file:///C:/Users/DDH28V3/Downloads/844-Art%C3%ADculo-7462-1-10-20211220.pdf
39. Domínguez, L. R. y Ramírez, A.F. (2013). *Clima laboral como un elemento del compromiso organizacional*. Revista Nacional de administración. Disponible en: <https://revistas.uned.ac.cr/index.php/rna/article/view/533>
40. Dressler G. (1963) *Organización y Administración Enfoque Situacional*. México: Editorial, Prentice/Hall International; 1976. Halpin A, Croft D. The organizational climate of schools. Washington: University, Press.
41. French, L. y Bell, H. (1996). *Desarrollo Organizacional*. Prentice Hall. México.
42. Gabini, S. (2018). *Potenciales predictores del rendimiento laboral: una exploración empírica*. Primera edición. Ciudad de Buenos Aires: Teseo; Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Universidad Abierta Interamericana, UAI, Editorial, 2018. Disponible en: <https://uai.edu.ar/media/111496/gabini-potenciales-predictores-del-rendimiento-laboral.pdf>
43. Galdino, J. & Burgos G. A. (2021). *Postulados Teóricos de Apoyo en la Relación Cultura –Clima Organizacional de organizaciones educativas*. ISSN 2244-7334 / Depósito legal pp201102ZU3769. Vol. 11 N° 1. Enero - Junio 2021: 115 – 121. Disponible en: <https://produccioncientificaluz.org/index.php/redieluz/article/view/36942>
44. García del Castillo, Á., & Pérez, M. (2024). *Employees' emotional intelligence and job satisfaction: The mediating role of work climate and job stress*. Administrative Sciences, 14(9), 205. Disponible en: <https://doi.org/10.3390/admsci14090205>
45. García, M., Bedoya M. (1997) *Hacia un Clima Organizacional Plenamente Gratificante en la División de Admisiones y Registro Académico de la Universidad del Valle de Cali*: Universidad del Valle. Disponible en: <https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/server/api/core/bitstreams/ab5bab7a-bca7-4b87-a204-708c177281ec/content>
46. García, M., & Ibarra, L. (2012). *Diagnóstico de clima organizacional del departamento de educación de la universidad de Guanajuato*. Universidad de Guanajuato, México. Disponible en: <https://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/1158.pdf>
47. García, M., Vesga, J., & Gómez, C. (2020). *Clima organizacional: Teoría y práctica* (1a. ed.). Bogotá: Editorial Universidad Católica de Colombia. Facultad de Psicología. Disponible en:

<https://repository.ucatolica.edu.co/entities/publication/1ff32dcf-658c-4d9b-87be-07648da678c1>

48. García, M. (2009) *Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual Cuadernos de Administración*. Núm. 42, julio-diciembre, pp. 43-61 Universidad del Valle Cali, Colombia. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/2250/225014900004.pdf>

49. García-Rubiano, M.; Forero-Aponte, C. (2014) *Motivación y satisfacción laboral como facilitadores del cambio organizacional: una explicación desde las ecuaciones estructurales*. Psicogente, vol. 17, núm. 31, enero-junio, 2014, pp. 120. Universidad Simón Bolívar Barranquilla, Colombia Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=497551994010>

50. Gibson, L.; Ivancevich, J.; Donnelly, James H. (1997). *Las Organizaciones; comportamiento, estructura, procesos*. McGrawHill-Irwin. Colombia.

51. Goncalves, A.P. (2001) *Fundamentos del clima organizacional*. Rio de Janeiro: Sociedad Latinoamericana para la calidad. Disponible en: <https://es.scribd.com/document/399025547/Dimensiones-Del-Clima-Organizacional-Autor-Alexis-Goncalves>

52. González, H. y González, L. (2010). *Clima organizacional*. VI Jornadas de Sociología de la UNLP. Universidad Nacional de La Plata. Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación. Departamento de Sociología, La Plata. Disponible en: <https://memoria.fahce.unlp.edu.ar/library?a=d&c=eventos&d=Jev5334>

53. González, W. D. J., & Vilchez, R. (2021). *Factores del desempeño laboral del personal administrativo en universidades nacionales experimentales*. Pensamiento & Gestión. (51),54-74. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64673386003>

54. Hafen, S. (2004) Organizational gossip: A revolving door of regulation and resistance. Disponible en: https://www.researchgate.net/publication/233243717_Organizational_gossip_A_revolving_door_of_regulation_and_resistance

55. Iglesias, A., Esperón, J., & Solís, F. (2018). *Un acercamiento al clima organizacional*. Revista Cubana de Enfermería, 34(1). Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S0864-03192018000100016&script=sci_abstract

56. Iglesias, A. Torres J. Mora Y. (2019) *Referentes teóricos que sustentan el clima organizacional: revisión integrativa*. MediSur, vol. 17, núm. 4, pp. 562-569, 2019. Facultad de Ciencias Médicas de Cienfuegos, Centro Provincial de Ciencias

Médicas Provincia de Cienfuegos. Disponible en:
http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1727-897X2019000400562&script=sci_abstract

57. Jiménez, D, Jiménez, E. (2013) *Clima laboral y su incidencia en la satisfacción de los trabajadores*. Revista Ciencia UNEMI. Vol. 9 - Nº 18, Junio 2016, pp. 26 – 34. ISSN 1390-4272 Impreso. ISSN 2528-7737 Electrónico. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/5826/582663825005.pdf>

58. Kossen, S. (1995). Recursos Humanos en las organizaciones. México DF, México: Harla.

59. Loaiza, E., Salazar, P., Espinoza, L. y Lozano, M. (2019). Clima Organizacional en la Administración de Empresas: Un Enfoque de Género. Revista Científica Mundo de la Investigación y el Conocimiento. 3(1), 3-25. Disponible en: <https://recimundo.com/index.php/es/article/view/354>

60. Luthans, F. (2011). *Organizational behavior: An evidence-based approach* (12th ed.). McGraw-Hill.

61. Madero, S., & Rodríguez, D. (2018). *Relación entre las teorías X y Y de McGregor, las formas de retribuir y la satisfacción de las personas en su trabajo*. Ciencia. UAT, 13(1), 95-107. Disponible en: https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-78582018000200095

62. Mariño, D. (2014) "*Relación entre motivación laboral y desempeño apasionado*". Trabajo final de grado. Montevideo. Disponible en: <https://www.colibri.udelar.edu.uy/jspui/bitstream/20.500.12008/5322/1/MARI%c3%91O.pdf>

63. Mazo Salmerón, M. E., (2015). *El rumor en las organizaciones desde una aproximación multidisciplinar*. Opción, 31(3), 797-819.

64. McGregor, D. M., «*The Human Side of Enterprise*», en Yarwood, D. L., 1986, Public Administration, Politics and People: Selected Readings for Managers, Employees and Citizens, New York: Longman Publishing Group, pp. 134-144. Disponible en: https://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341_Readings/Motivation/McGregor_The_Human_Side_of_Enterprise.pdf

65. Mendoza, J., Burbano, V., & Mendoza, H. (2022). *Relación entre clima organizacional y desempeño laboral: estudio focalizado en el laboratorio empresarial LAEMCO en Tunja (Colombia)*. Información tecnológica, 33(6), 157-166. Disponible en: https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-07642022000600157&script=sci_abstract&tlng=es

66. Michelson, G., van Iterson, A., & Waddington, K. (2010). *Gossip in Organizations: Contexts, Consequences, and Controversies*. Group and

Organization Management, 35(4), 371-390. Disponible en: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1059601109360389>

67. Miranda, M., Rivera, É., & González, T. (2011). *El clima como manifestación objetiva de la cultura organizacional*. Revista Ciencias Estratégicas, 19(25), 109-127. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4135019>

68. Mora, L. Mariscal Z. (2019) *Correlación entre la satisfacción laboral y desempeño laboral*. Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores. Año: VII Número: Edición Especial Artículo no.:100 Período: Diciembre, 2019. Disponible en: <http://www.dilemascontemporaneoseducacionpoliticayvalores.com/>

69. Mpho M. Pheko (2018): *Rumors and gossip as tools of social undermining and social dominance in workplace bullying and mobbing practices: a closer look at perceived perpetrator motives*, Journal of Human Behavior in the Social Environment, DOI: 10.1080/10911359.2017.1421111 Disponible en: https://www.researchgate.net/publication/323020000_Rumors_and_gossip_as_tools_of_social_undermining_and_social_dominance_in_workplace_bullying_and_mobbing_practices_A_closer_look_at_perceived_perpetrator_motives

70. Méndez, C. E. (2006). *Clima organizacional en Colombia: El IMCOC: un método de medición de clima organizacional*. Universidad del Rosario. Disponible en: <http://repository.urosario.edu.co/handle/10336/914>

71. Olaz, Á., (2013). *El Clima laboral en cuestión*. Revisión Bibliográfico-Descriptiva y aproximación a un modelo explicativo multivariable. Aposta. Revista de Ciencias Sociales, (56),1-35. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=495950252002>

72. Olivera-Garay, Y., Leyva-Cubillas, L., & Napán-Yactayo, A. (2021). *Clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores*. Revista Científica de la UCSA, 8(2), 3-12. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8953169>

73. Ortega, M., Altamirano, H. R., & Tovar, M. E. (2023). *El desempeño laboral de los servidores públicos de la DIGEIM, un análisis desde el clima organizacional*. Ciencias Administrativas, (23), 131. Disponible en: <https://doi.org/10.24215/23143738e131>

74. Paredes, A., & Pelaez, Y. (2020). *El clima laboral y la productividad de los trabajadores de instituciones educativas: una revisión sistemática de la literatura científica del año 2010 al 2019 (Trabajo de investigación)*. Repositorio de la Universidad Privada del Norte. Disponible en: <http://hdl.handle.net/11537/26190>

75. Pedraza, N. A. (2018). *El clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral desde la percepción del capital humano*. Lasallista Investig, 15(1), 90-101. Disponible en: <https://doi.org/10.22507/rli.v15n1a9>.
76. Pedraza, E., Amaya, G., & Conde, M. (2010). *Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la Facultad de Medicina de la Universidad del Zulia*. Revista de Ciencias Sociales (Ve), XVI (3), 493-505. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/280/28016320010.pdf>
77. Pilligua, C., & Arteaga, F. (2019). *El clima laboral como factor clave en el rendimiento productivo de las empresas*. estudio caso: Hardepex Cía. Ltda. Cuadernos Latinoamericanos de Administración, XV (28). Disponible en: <https://www.redalyc.org/journal/4096/409659500007/409659500007.pdf>
78. Portillo, M. Morales, A, Ibarvo, V. (2016) *Clima Laboral y su relación con la rotación del personal operativo de una empresa maquiladora en la Ciudad de Chihuahua*. 21° Encuentro Nacional sobre Desarrollo Regional en México. Mérida, Yucatán del 15 al 18 de noviembre de 2016. Disponible en: <https://ru.iiec.unam.mx/3429/1/195-Portillo-Morales-Ibarvo.pdf>
79. Pérez de Maldonado, I.; Maldonado, M.; Bustamante, S. (2006) *Clima organizacional y gerencia: inductores del cambio organizacional*. Investigación y Postgrado, vol. 21, núm. 2, 2006, pp. 231-248 Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Caracas, Venezuela. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/658/65821209.pdf>
80. Quito, D., Orbe, M., Ortiz, R., Matovelle, M. (2020) *Desempeño Laboral del Capital Humano en las Universidades de la Ciudad de Cuenca*. Revista Arbitrada Interdisciplinaria koinonia. Vol V. N°3. Especial: Administración. Disponible en: <https://fundacionkoinonia.com.ve/ojs/index.php/revistakoinonia/article/view/894>
81. Reinoso, H; Araneda, C. (2007) *Diseño y validación de un modelo de medición del clima organizacional basado en percepciones y expectativas*. Revista Ingeniería Industrial. Disponible en: <http://revistas.ubiobio.cl/index.php/RI/article/view/118>
82. Rendón, M. (2016). *La relevancia del grupo en la dinámica institucional: Un equipo de buceo universitario*. Iztapalapa. Revista de ciencias sociales y humanidades, 37(81). Disponible en: https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-91762016000200039
83. Reyes, M. Téllez, M. García, J. (2021) *El clima laboral: todo un reto en tiempo de crisis*. e-ISSN: 2448-5101 VinculaTécnica EFAN. Vol. 7 Núm. 1. Enero-Junio 2021. Disponible en: https://www.researchgate.net/publication/357615154_El_clima_laboral_todo_un_reto_en_tiempo_de_crisis

84. Rivera, D. Hernández, J. Forgiony, J. Bonilla, N. (2018) *Impacto de la motivación laboral en el clima organizacional y las relaciones interpersonales en los funcionarios del sector salud*. Disponible en: <https://www.revistaespacios.com/a18v39n16/a18v39n16p17.pdf>
85. Rivero, Y. (2019). *Evaluación del desempeño: tendencias actuales*. Hospital comandante Manuel Fajardo, Cuba. Evaluación del desempeño: tendencias actuales. Revista Archivo Médico de Camagüey, vol. 23, núm. 2, pp. 159-164, 2019. Editorial Ciencias Médicas Camagüey. Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1025-02552019000200159
86. Robbins, S., Coulter, M. (2005). *Administración*. Octava edición. Pearson Educación, México. (pp. 395-399).
87. Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Comportamiento organizacional* (18.^a ed.). Pearson Educación.
88. Rodríguez, D. (1999). *Diagnóstico Organizacional*. Editorial Alfaomega. México. CDMX.
89. Rodríguez, E. (2016) *El clima organizacional presente en una empresa de servicio*. En: *Revista Educación en Valores*. Vol 1.N 25. Enero- Junio 2016. Disponible en: <https://servicio.bc.uc.edu.ve/multidisciplinarias/educacion-en-valores/v1n25/art01.pdf>
90. Rodríguez, K. P., y Lechuga, J. I. (2019). *Desempeño laboral de los docentes de la Institución Universitaria ITSA*. Revista Escuela de Administración de Negocios, (87), 79–101. Disponible en: <https://www.redalyc.org/journal/206/20663246005/html/>
91. Rodríguez, L. & Ordaz, A. (2021). *La evaluación del desempeño, una nueva herramienta de la cultura de la transparencia aplicada al sector público en México*. Trascender, contabilidad y gestión, 6(18), 28-40. Epub 22 de noviembre de 2021. Disponible en: https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2448-63882021000300028
92. Rosiles, A., Lugo, L. A., Zafra, A., Ramírez, C. A. (2020). “Análisis estadístico de la relación entre clima laboral y satisfacción laboral: Caso de una dependencia gubernamental en Coatzacoalcos, México”. *Aposta. Revista de Ciencias Sociales*, 86, 86-102. Disponible en: https://www.researchgate.net/publication/342453354_Analisis_estadistico_de_la_relacion_entre_clima_laboral_y_satisfaccion_laboral_Caso_de_una_dependencia_gubernamental_en_Coatzacoalcos_Mexico

93. Salazar, J., Guerrero, J., Machado, Y., & Cañedo, R. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. ACIMED, 20(4), 67-75. Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-
94. Salazar, L. (2019). *Satisfacción laboral y desempeño*. (Vol. 6 no. 1). Disponible en: <https://repository.upb.edu.co/handle/20.500.11912/9384>
95. Schein, E. (2004). *Cultura Organizacional y Liderazgo. Una visión dinámica*. Barcelona: Editorial. Plaza y Janes.
96. Segredo, A. (2009) *Caracterización del Sistema de Dirección en la Atención Primaria de Salud*. Rev Cubana Salud Pública. 2009- 35(4):78-109. Disponible en: <https://repository.upb.edu.co/handle/20.500.11912/9384>
97. Segredo, A., Pérez L. (2007) *El Clima organizacional en el desarrollo de los Sistemas Organizativos*. INFODIR. Disponible en: <https://revinfodir.sld.cu/index.php/infodir/article/view/236>
98. Segredo, A. (2013). *Organizational climate in the change management for the development of the organization*. Revista Cubana de Salud Pública, 39(2), 385-393. Disponible en: <https://www.medigraphic.com/cgi-bin/new/resumenl.cgi?IDARTICULO=43758>
99. Serrano, B., & Portalanza, A. (2014). *Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional*, (11), 117-125. Disponible en: http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S2215-910X2014000200117&script=sci_abstract&tlng=es
100. Simbron, S., & Sanabria, F. (2020). *Liderazgo directivo, clima organizacional y satisfacción laboral del docente*. CIENCIAMATRIA, 6(1), 59-83. Disponible en: <https://doi.org/10.35381/cm.v6i10.295>
101. Sotelo, J. & Figueroa, E. (2017). *El clima organizacional y su correlación con la calidad en el servicio en una institución de educación de nivel medio superior*. RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo, 8(15), 582 609. Disponible en: https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-74672017000200582
102. Soto, E. Cárdenas J. (2007) *Ética en las organizaciones*. Editorial The McGraw-Hill.
103. Soto. E. (2007). *Comportamiento Organizacional: Impacto en las emociones*. México: Tomson Learning.

104. Tacuri-Palaguachi, M., & Orbe-Guaraca, M. (2021). *Motivación y desempeño laboral en la Universidad Católica de Cuenca. Caso: Extensión Cañar*. 7(3), 593-614. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8326151>
105. UAEM. (2025) Manual de Funciones y Responsabilidades de la Universidad Autónoma del Estado de Morelos vigente. Disponible en: <https://www.uaem.mx/organizacion-institucional/rectoria/coordinacion-general-de-planeacion-y-administracion/depto-de-reclutamiento-y-evaluacion/files/mfr/MFR-VERSION-10-CTROS-3.pdf>
106. Ucros, M. (2011). *Factores de Clima Organizacional en las universidades de la Costa Caribe Colombiana*. Omnia, 17(2). Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/737/73719138007.pdf>
107. Uribe, J. (2015). *Clima y ambiente organizacional: trabajo, salud y factores psicosociales*. México: El manual moderno. Disponible en: <https://books.google.com.ec/books?id=UuYhCQAAQBAJ&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>
108. Vargas Echeverría, S. & Flores Galaz, M. (2019). *Cultura organizacional y satisfacción laboral como predictores del desempeño laboral en bibliotecarios*. Investigación bibliotecológica, 33(79), 149-176. Publicado el 08 de enero de 2020. Disponible en: https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0187-358X2019000200149
109. Vargas, G. (2022). *Aplicación de la Teoría Rensis Likert en el clima organizacional de una institución educativa*. Lima, 2021. Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, 6(1), 994-1018. Disponible en: <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/1558>
110. Vilorio Escobar, J. D., Daza Corredor, A., & Pérez Correa, K. L. (2016). *Dinámicas e influencias de los grupos informales en las organizaciones*. Ánfora, 23(40), 169-194. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/3578/357846226007.pdf>
111. Visbal, E. (2014). *Clima Organizacional para una cultura de calidad*. Orbis. Revista Científica Ciencias Humanas, 10 (29). Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/709/70932556007.pdf>
112. Williams Rodríguez, L. *Estudio diagnóstico de Clima Laboral en una dependencia pública*. México, 2013. Disponible en: <https://cd.dgb.uanl.mx/handle/201504211/5595>
113. Zapana, R. (2006) *Introducción a la Teoría General de la Administración*. McGraw-Hill Interamericana.

114. Zárate, S. (2019). *Clima laboral y su efecto en el desempeño laboral de los trabajadores (Trabajo de investigación)*. Repositorio de la Universidad Privada del Norte. Disponible en:
https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/UUPN_05cdad4d51c6976a1797d471acb63149/Details

Cuernavaca, Morelos a 23 de octubre del 2025.

DR. FELIPE DE JESÚS BONILLA SÁNCHEZ
DIRECTOR DE LA FACULTAD DE CONTADURÍA,
ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA DE LA UAEM.
PRESENTE.

En mi carácter de revisor de Tesis, hago de su conocimiento que he leído con interés la tesis para obtener el grado de la Maestría en Administración de Organizaciones, de la estudiante **ARACELI ÁLVAREZ CASTRO**, con matrícula **10072357**, con el título **"EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU IMPACTO EN EL DESEMPEÑO LABORAL: UN ESTUDIO EN UNA UNIVERSIDAD PÚBLICA"**, por lo cual, me permito informarle que después de una revisión cuidadosa de dicha tesis, concluyo que el trabajo se caracteriza por el establecimiento de objetivos académicos pertinentes y una metodología adecuada para su logro. Además, construye una estructura coherente y bien documentada, por lo cual considero que los resultados obtenidos contribuyen al conocimiento del tema tratado.

Con base en los argumentos precedentes me permito expresar mi **VOTO APROBATORIO** por lo que de mi parte no existe inconveniente para que el estudiante continúe con los trámites que esta Secretaría de Investigación y Posgrado tenga establecidos para obtener el grado mencionado.

Atentamente
Por una humanidad culta

DR. AUGUSTO RENATO PÉREZ MAYO
Profesor- Investigador de Tiempo Completo
Facultad de Contaduría, Administración e Informática



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL
ESTADO DE MORELOS

Se expide el presente documento con firma electrónica UAEM, soportada por el certificado vigente a la fecha de su elaboración y con efectos plenos de conformidad con los LINEAMIENTOS EN MATERIA DE FIRMA ELECTRÓNICA PARA LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MORELOS PUBLICADOS en el ÓRGANO INFORMATIVO UNIVERSITARIO "ADOLFO MENÉNDEZ SAMARÁ" número 117 de fecha 20 de abril de 2021.

Sello electrónico

AUGUSTO RENATO PEREZ MAYO | Fecha:2025-11-04 22:56:31 | FIRMANTE

cJ9Pk1QqBSW2lJgLNyahJVK5D3mXr+1ryYJWmTsOEAhRiaWz0+I3lf0rPsUCKVh/FynJctU2woGh0uGnN412Cidb4QoYSkcxpLyPOInnZy3MK8GsURTKtNtQa7SbTzyYhwlfzOQTyfmHHHSb5r/SCvmxu/O3Zs5g+DuEHCBdYfpmVkg7flivt3/+B7OAXDoCJJlgTl0Tcl6JO3le5PXJ9kx+wb3yVQp944l9mVvjE2vugjVbT/S7PPdi4gjJeJ9kkQ9wNmgJ46cdHI+dlw/1qbyv/LQk5Jg6NjEpYgp2XsRbJ89WOil0gy2r/ox7evuedVuYiz8VG9zMrVJS0kFB6A==

Puede verificar la autenticidad del documento en la siguiente dirección electrónica o
escaneando el código QR ingresando la siguiente clave:



V3bdsYcKQ

<https://efirma.uaem.mx/noRepudio/nQEqDabS15xVxGKxxEYhoHotSWAMWB0r>



UAEM
RECTORÍA
2023-2029

Cuernavaca, Morelos a 23 de octubre del 2025.

DR. FELIPE DE JESÚS BONILLA SÁNCHEZ
DIRECTOR DE LA FACULTAD DE CONTADURÍA,
ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA DE LA UAEM.
PRESENTE.

En mi carácter de revisor de Tesis, hago de su conocimiento que he leído con interés la tesis para obtener el grado de la Maestría en Administración de Organizaciones, de la estudiante **ARACELI ÁLVAREZ CASTRO**, con matrícula **10072357**, con el título **"EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU IMPACTO EN EL DESEMPEÑO LABORAL: UN ESTUDIO EN UNA UNIVERSIDAD PÚBLICA"**, por lo cual, me permito informarle que después de una revisión cuidadosa de dicha tesis, concluyo que el trabajo se caracteriza por el establecimiento de objetivos académicos pertinentes y una metodología adecuada para su logro. Además, construye una estructura coherente y bien documentada, por lo cual considero que los resultados obtenidos contribuyen al conocimiento del tema tratado.

Con base en los argumentos precedentes me permito expresar mi **VOTO APROBATORIO** por lo que de mi parte no existe inconveniente para que el estudiante continúe con los trámites que esta Secretaría de Investigación y Posgrado tenga establecidos para obtener el grado mencionado.

Atentamente
Por una humanidad culta

DRA. BELEM GABRIELA HERNÁNDEZ JAIMES

Profesor- Investigador de Tiempo Completo
Facultad de Contaduría, Administración e Informática



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL
ESTADO DE MORELOS

Se expide el presente documento con firma electrónica UAEM, soportada por el certificado vigente a la fecha de su elaboración y con efectos plenos de conformidad con los LINEAMIENTOS EN MATERIA DE FIRMA ELECTRÓNICA PARA LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MORELOS PUBLICADOS en el ÓRGANO INFORMATIVO UNIVERSITARIO "ADOLFO MENÉNDEZ SAMARÁ" número 117 de fecha 20 de abril de 2021.

Sello electrónico

BELEM GABRIELA HERNANDEZ JAIMES | Fecha:2025-10-28 15:57:03 | FIRMANTE

PAq/vQ1c6M3pZg3RJQIVfibw0s31T3VMvKCPd1X+RdB+ZII4Zlfd4JUKK+okKG5TRGEbprjQenS0S+HQ66J0sZR2CWyq9hBNNT56AmKKjua7iRqj8qTrl0z6byeOWcdb1C0pxPxP/vG/23VG13lZgtwKcMRC5YvA0Kbi/91d0YTwhClwBBtkHdkZxK2jSdiMO236rwsQDmPglAzDDQ42cl78uAuC2wite0ILZlqI9I4yjmbIC3qcJyOm+zz78Wl8mEINMfPcrt8t+MCfc7Dzh6FDCHC+qu3n+Mq65gkzk8qXNh/dSb9Tjfls/eO5n1uOBKk+VvTrROfq3ujGNEfw==

Puede verificar la autenticidad del documento en la siguiente dirección electrónica o
escaneando el código QR ingresando la siguiente clave:



FRyxwoMpA

<https://efirma.uaem.mx/noRepudio/RjeHZoy5bjSpBarYft8fFwucTXU8dlt9>



UAEM
RECTORÍA
2023-2029

Cuernavaca, Morelos a 24 de noviembre del 2025.

DR. FELIPE DE JESÚS BONILLA SÁNCHEZ
DIRECTOR DE LA FACULTAD DE CONTADURÍA,
ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA DE LA UAEM.
PRESENTE.

En mi carácter de director de la Tesis, titulada: **“EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU IMPACTO EN EL DESEMPEÑO LABORAL: UN ESTUDIO EN UNA UNIVERSIDAD PÚBLICA”**, que presenta la estudiante **ARACELI ÁLVAREZ CASTRO** con matrícula **10072357**, para obtener el grado de Maestría en Administración de Organizaciones, cumple con los lineamientos teóricos, metodológicos y de investigación requeridos en el Reglamento de Titulación de Posgrado en la UAEM.

Con base en los argumentos precedentes me permito otorgar la **LIBERACIÓN DE TESIS** por lo que de mi parte no existe inconveniente para que el estudiante continúe con los trámites que esta Secretaría de Investigación tenga establecidos para obtener el grado mencionado.

Atentamente

Por una humanidad culta

DR. ALEJANDRO GARCÍA GARNICA
Profesor- Investigador de Tiempo Completo
Facultad de Estudios Superiores de Cuautla



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL
ESTADO DE MORELOS

Se expide el presente documento con firma electrónica UAEM, soportada por el certificado vigente a la fecha de su elaboración y con efectos plenos de conformidad con los LINEAMIENTOS EN MATERIA DE FIRMA ELECTRÓNICA PARA LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MORELOS PUBLICADOS en el ÓRGANO INFORMATIVO UNIVERSITARIO "ADOLFO MENÉNDEZ SAMARÁ" número 117 de fecha 20 de abril de 2021.

Sello electrónico

ALEJANDRO GARCIA GARNICA | Fecha:2025-11-24 13:17:18 | FIRMANTE

giNUKFQ4pssPemChBmp99n45iNtk03L6oo4Mdw5KmoEBR3GXEOgmrbK7xE+pwjSdl4hSnUTkb5JgRKzu43fs9TAC2kxNuyc//AgGUrerHw5Wc7f1pF6w5qMBhVvZRQWYeph
VDYvZBu7Vo4I6Lo4ERyHxMBGYB2UFhkoJyYWWVpHr5lznHB+o+cXnH0ip7t6BmrjqC3WTSjLa2RrijxBBZLRA0DFzstG43LSScpzEcr1AnCg0z/flLVzdS+GKfssLbZkZOLK59+
1aWg0NLoTcTQys+K68KSAfTGjPSLSsr1EngBoXFXymtSA+aJldaM7FcYK3ljW2W6bqjdudJA==

Puede verificar la autenticidad del documento en la siguiente dirección electrónica o
escaneando el código QR ingresando la siguiente clave:



6JEIkOd5u

<https://efirma.uaem.mx/noRepudio/VJfgUQW1GUUi1xObbGArpKw4X2wqgPk1>



UAEM
RECTORÍA
2023-2029

Cuernavaca, Morelos a 23 de octubre del 2025.

DR. FELIPE DE JESÚS BONILLA SÁNCHEZ
DIRECTOR DE LA FACULTAD DE CONTADURÍA,
ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA DE LA UAEM.
PRESENTE.

En mi carácter de revisor de Tesis, hago de su conocimiento que he leído con interés la tesis para obtener el grado de la Maestría en Administración de Organizaciones, de la estudiante **ARACELI ÁLVAREZ CASTRO**, con matrícula **10072357**, con el título **"EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU IMPACTO EN EL DESEMPEÑO LABORAL: UN ESTUDIO EN UNA UNIVERSIDAD PÚBLICA"**, por lo cual, me permito informarle que después de una revisión cuidadosa de dicha tesis, concluyo que el trabajo se caracteriza por el establecimiento de objetivos académicos pertinentes y una metodología adecuada para su logro. Además, construye una estructura coherente y bien documentada, por lo cual considero que los resultados obtenidos contribuyen al conocimiento del tema tratado.

Con base en los argumentos precedentes me permito expresar mi **VOTO APROBATORIO** por lo que de mi parte no existe inconveniente para que el estudiante continúe con los trámites que esta Secretaría de Investigación y Posgrado tenga establecidos para obtener el grado mencionado.

Atentamente
Por una humanidad culta

DR. BENJAMÍN BAZALDUA MUÑOZ
Profesor- Investigador de Tiempo Completo
Facultad de Estudios Superiores de Cuautla



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL
ESTADO DE MORELOS

Se expide el presente documento con firma electrónica UAEM, soportada por el certificado vigente a la fecha de su elaboración y con efectos plenos de conformidad con los LINEAMIENTOS EN MATERIA DE FIRMA ELECTRÓNICA PARA LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MORELOS PUBLICADOS en el ÓRGANO INFORMATIVO UNIVERSITARIO "ADOLFO MENÉNDEZ SAMARÁ" número 117 de fecha 20 de abril de 2021.

Sello electrónico

BENJAMIN BAZALDUA MUÑOZ | Fecha:2025-10-28 11:28:08 | FIRMANTE

SCrlaQQjrraslpLq3zDFi37xsjJJsHY9NNFtyGJ+BgqiY6WNfhPzb82MS6Hcz7yaz7M95Lj6kFw1qCZRIburZtdsqgTAx0wlJip67icGV+K0BMch8lBW61laG4M4pqz3yd/81+pYKpEtan
HFN9gzczaKz1k20/G7AAK0fGERQUoPpKKbMsFdqaGHex/0d2je3UIA8f/30cupWiKy+iN0WGIS3idexsp/NSq45Yi2gq9OI2VnZ3etoESAoeMaxYVRP1/PSZEDwNjYfKQSVpzWLRt
mfpHaD4fjWeQ7HQw8AQqKhWnJxhbRJh9T0E1sMLgy89pABJd0tUdtRHZAXUaFQ==

Puede verificar la autenticidad del documento en la siguiente dirección electrónica o
escaneando el código QR ingresando la siguiente clave:



ZWXmxzpyV

<https://efirma.uaem.mx/noRepudio/D5PgJKkBgEloTCDSqOtkanEFhZ6V38n>



UAEM
RECTORÍA
2023-2029

Cuernavaca, Morelos a 23 de octubre del 2025.

DR. FELIPE DE JESÚS BONILLA SÁNCHEZ
DIRECTOR DE LA FACULTAD DE CONTADURÍA,
ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA DE LA UAEM.
PRESENTE.

En mi carácter de revisor de Tesis, hago de su conocimiento que he leído con interés la tesis para obtener el grado de la Maestría en Administración de Organizaciones, de la estudiante **ARACELI ÁLVAREZ CASTRO**, con matrícula **10072357**, con el título **"EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU IMPACTO EN EL DESEMPEÑO LABORAL: UN ESTUDIO EN UNA UNIVERSIDAD PÚBLICA"**, por lo cual, me permito informarle que después de una revisión cuidadosa de dicha tesis, concluyo que el trabajo se caracteriza por el establecimiento de objetivos académicos pertinentes y una metodología adecuada para su logro. Además, construye una estructura coherente y bien documentada, por lo cual considero que los resultados obtenidos contribuyen al conocimiento del tema tratado.

Con base en los argumentos precedentes me permito expresar mi **VOTO APROBATORIO** por lo que de mi parte no existe inconveniente para que el estudiante continúe con los trámites que esta Secretaría de Investigación y Posgrado tenga establecidos para obtener el grado mencionado.

Atentamente
Por una humanidad culta

DR. PABLO GUERRERO SÁNCHEZ.

Profesor- Investigador de Tiempo Completo
Facultad de Contaduría, Administración e Informática



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL
ESTADO DE MORELOS

Se expide el presente documento con firma electrónica UAEM, soportada por el certificado vigente a la fecha de su elaboración y con efectos plenos de conformidad con los LINEAMIENTOS EN MATERIA DE FIRMA ELECTRÓNICA PARA LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MORELOS PUBLICADOS en el ÓRGANO INFORMATIVO UNIVERSITARIO "ADOLFO MENÉNDEZ SAMARÁ" número 117 de fecha 20 de abril de 2021.

Sello electrónico

PABLO GUERRERO SANCHEZ | Fecha:2025-10-28 11:17:05 | FIRMANTE

ncSAAGMsZCotBvK16BrrBKptTtBm0avJO80N9CjD0uHy9N6Z7c7rSsBFH/UmpoqXOOeUsUx4exVFdvrijzW4AAbTdW6/0loZPiGsArPNDmeShMsicO0MfifDsNO06/8azJPGzXLA
Zez7Nw51GjRIWwBxW+pZ9ZHUKNd3hmJiFiVFui8WeOShKwcNK/zBI9C5ydv0Sd+RFFMsR3/M1bU8DvWolWQibYTE+QIT8m52VOB/b9vn6I97EHBmGIGRkx0dZUy8Q2+Edyd
SiysDIIcutrgseEENkpZMICCDOL32nrglNXWwwrINhu0tVSeIhuB7IIMLM7YOVWstFjuFS5PeA==

Puede verificar la autenticidad del documento en la siguiente dirección electrónica o
escaneando el código QR ingresando la siguiente clave:



t9MdwO5jv

<https://efirma.uaem.mx/noRepudio/F26bsTOTjSPnwprvDVQATxmgpY6kVysQ>



UAEM
RECTORÍA
2023-2029