

# LA MOTIVACIÓN Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA DE LA BENEMÉRITA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE PUEBLA

Rafaela Martínez Méndez, Benemérita Universidad Autónoma de Puebla  
María de Jesús Ramírez Domínguez, Benemérita Universidad Autónoma de Puebla

## RESUMEN

*En este trabajo se presenta un estudio acerca de la motivación y el clima organizacional realizado a los docentes de la Facultad de Contaduría Pública (FCP) de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla (BUAP). A fin de conocer el grado de motivación y la percepción del clima laboral de los docentes, se analizaron diversas teorías de la motivación y clima organizacional, como sustento teórico, para posteriormente tomar algunos factores que se consideraron importantes medir a través de la aplicación de un cuestionario a una muestra de 69 de ellos. Se encontraron resultados importantes en las variables analizadas como el grado de satisfacción; conocimiento de su aportación al trabajo, arraigo en la institución, relaciones laborales, trabajo en equipo, reconocimiento del trabajo por los superiores, oportunidades de ascenso, etc., por lo que se infiere que los factores motivacionales que determinan el perfil de motivación, están sujetos a factores económicos, sociales y psicológicos. El objetivo de esta investigación es compartir los resultados obtenidos y la propuesta de un modelo de motivación para que pueda ser considerado por la FCP y otras instituciones de educación superior para mejorar su sistema de motivación.*

**PALABRAS CLAVES:** motivación, clima organizacional, docentes universitarios

## ABSTRACT

*In this paper, organizational climate, working conditions and motivation at Facultad de Contaduría Pública (FCP) de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla (BUAP) are analyzed. Variables such interpersonal relations, working relations etc are analyzed to determine their impact in productive. The study finds that recognition, team work, working relationship, institutional support and advancement opportunities are highly correlated with faculty satisfaction. Suggestions are offered and detailed statistics are presented in this study.*

**JEL:** M51, M52, M53

**KEYWORDS:** motivation, organizational working condition, higher education

## INTRODUCCIÓN

**E**n el clima organizacional de toda organización, el factor humano es determinante para un desarrollo armónico en la consecución de los objetivos organizacionales; y en las Instituciones de Educación Superior es indispensable de tal forma que pueda otorgar servicios de calidad que le permitan tener prestigio ante la sociedad. Este estudio pretende conocer el clima organizacional que percibe el personal docente de la Facultad de Contaduría Pública de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, así como determinar el grado de motivación, y por ende detectar si existe compromiso a su desempeño laboral, lo que permitirá presentar propuestas de motivación para ayudar a mejorar el

desempeño y de esta manera contribuir a la excelencia académica de la Institución. Considerando que la motivación es el motor de desarrollo de la Institución, resulta importante detectar el grado de motivación de los docentes de esta Institución, así como, los factores que los motivan a desempeñar en forma eficiente su trabajo.

Los resultados obtenidos permitieron conocer el estado de motivación actual y proponer las acciones pertinentes para lograr la identificación y compromiso de los docentes con la institución. Por lo tanto el objetivo de este trabajo es detectar el grado de motivación actual de los docentes de FCP de la BUAP, así como conocer los factores que los motivan para realizar eficientemente su trabajo de tal forma que permita proponer un modelo motivacional.

Esta investigación inicia con la revisión literaria en donde se analizan estudios sobre motivación y clima organizacional, posteriormente se establece el diseño de investigación adecuado en donde se plantea la metodología del estudio y por último la obtención de los resultados y conclusiones.

### **ALGUNAS CONSIDERACIONES TEÓRICAS**

La motivación es un elemento fundamental para el éxito de las organizaciones ya que de ella depende en gran medida la consecución de los objetivos de la misma, sin embargo se debe considerar que todavía muchos Gerentes o Directores no se han percatado de la importancia de ésta y siguen practicando una gestión que no toma en cuenta el factor humano. Para comprender las relaciones entre las personas en las organizaciones es necesario conocer la motivación de su comportamiento, por lo cual se define primero el concepto de motivación.

La motivación es lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que deciden en una situación dada con que vigor se actúa y en qué dirección se encauza la energía Solana (1993). En este sentido Stoner y Freeman (1996) define a la motivación como los factores que ocasionan, canalizan y sustentan la conducta humana en un sentido particular y comprometido. Para Koontz (1999) es un término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares, es decir que los administradores motivan a sus subordinados que realizan cosas con las que esperan satisfacer esos impulsos y deseos e inducir a los subordinados a actuar de determinada manera.

Los autores coinciden en que es un proceso o combinación de procesos que consiste en influir de alguna manera en las personas, es la causa del comportamiento de un organismo, o razón por la que lleva a cabo una actividad determinada, o bien es el proceso que impulsa a una persona a actuar de una determinada manera o por lo menos origina una propensión hacia un comportamiento específico. En este sentido las teorías de la motivación, en psicología, establecen un nivel de motivación primario, que se refiere a la satisfacción de las necesidades elementales, como respirar, comer o beber, y un nivel secundario referido a las necesidades sociales, como el logro o el afecto. Se supone que el primer nivel debe estar satisfecho antes de plantearse los secundarios. Existen muchas teorías que tratan de explicar los factores de motivación, para el caso de nuestro estudio se considera que las que se adecuan a la situación son la Teoría de la Equidad y la Teoría de la Expectativa.

La Teoría de la Equidad, en la cual el factor central para la motivación en el trabajo es la evaluación individual en cuanto a la equidad y la justicia de la recompensa recibida. El término equidad se define como la porción que guarda los insumos laborales del individuo y las recompensas laborales. Según esta teoría las personas están motivadas cuando experimentan satisfacción con lo que reciben de acuerdo con el esfuerzo realizado. Las personas juzgan la equidad de sus recompensas comparándolas con las recompensas que otros reciben Robbins (2000). En la Teoría de la Expectativa, David Nadler y Edward Lawler citado por Stoner, Freeman (1996) dieron cuatro hipótesis sobre la conducta en las

organizaciones, en las cuales se basa el enfoque de las expectativas; hipótesis 1. La conducta es determinada por una combinación de factores correspondientes a la persona y factores del ambiente; hipótesis 2. Las personas toman decisiones conscientes sobre su conducta en la organización; hipótesis 3. Las personas tienen diferentes necesidades, deseos y metas; hipótesis 4. Las personas optan por una conducta cualquiera con base en sus expectativas que dicha conducta conducirá a un resultado deseado.

Estas hipótesis son la base del modelo de las perspectivas, el cual consta de tres componentes: 1) las expectativas del desempeño-resultado: Las personas esperan ciertas consecuencias de su conducta; 2) valencia: El resultado de una conducta tiene una valencia o poder para motivar, concreta, que varía de una persona a otra; 3) Las expectativas del esfuerzo-desempeño: Las expectativas de las personas en cuanto al grado de dificultad que entraña el buen desempeño afectará las decisiones sobre su conducta. Éstas eligen el grado de desempeño que les darán más posibilidades de obtener un resultado que sea valorado.

Otro de los exponentes de esta teoría Vroom citado por Hernández (2006), el cual se reconoce la importancia de diversas necesidades y motivaciones individuales. Es importante destacar además, que la fortaleza de esta teoría es también su debilidad. Al parecer es más ajustable a la vida real el supuesto de que las percepciones de valor varían de alguna manera entre un individuo y otro tanto en diferentes momentos como en diversos lugares. Coincide además con la idea de que los administradores deben diseñar las condiciones ideales para un mejor desempeño.

Se puede decir que la motivación tiene diversas etapas, las cuales forman parte de un ciclo, en el cual se logra un equilibrio si las personas obtienen la satisfacción en el trabajo y en su vida personal, en el caso de que sea imposible la satisfacción de la necesidad, provoca la frustración de la persona. Entendiéndose a la frustración como aquella que ocurre cuando la persona se mueve hacia una meta y se encuentra con algún obstáculo. La frustración puede llevarla tanto a actividades positivas (constructivas) o bien formas de comportamiento no constructivo, inclusive la agresión, retraimiento y resignación. En la opinión de los autores se considera que también puede ocurrir que la frustración aumente la energía que se dirige hacia la solución del problema, o bien lo puede llevar a ciertas reacciones negativas como son: a) desorganización del comportamiento, b) agresividad, c) reacciones emocionales y d) alineación y apatía. En resumen, resulta de vital importancia que los administradores vayan creando las condiciones para que las personas que laboran en las organizaciones logren esa satisfacción en las tareas que desempeñan para que el ciclo motivacional se manifieste y se logre tanto el bienestar de factor humano como los objetivos organizacionales.

En cuanto al clima organizacional, todas las organizaciones tienen propósito, estructura y una colectividad de personas y están conformadas por un grupo de elementos interrelacionados entre sí, tales como: estructura organizacional, procesos que se dan dentro de ellas y conducta de los grupos e individuos. La interacción de estos componentes produce patrones de relación variadas y específicas que encajan en lo que se ha denominado Clima Organizacional. El cual está constituido por múltiples elementos que pueden descomponerse en términos de estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modos de comunicación, estilos de liderazgo de la dirección, entre otros. Todos los elementos mencionados conforman un clima particular donde prevalecen sus propias características, que en cierto modo presenta, la personalidad de una organización e influye en el comportamiento de los individuos en el trabajo Caligiore y Díaz (2003).

En este contexto se puede decir que dos personas insertas en una misma organización pueden experimentar climas diferentes ante los mismos estímulos. El clima organizacional se vincula a la construcción cognitiva del sujeto o en su defecto a la biografía de la experiencia en el sentido de Schutz (1962) citado por Caligiore y Díaz (2003). Es decir, más que manipular el clima de la organización por parte de sus directivos, se puede señalar que lo manipulable es la percepción del mismo. En síntesis las definiciones de clima organizacional explican que; a) el clima se refiere a las características del medio

ambiente de trabajo, las cuales son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente; b) el clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral; c) el clima es una variable que interviene entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.

Para llevar a cabo un diagnóstico del clima organizacional es importante conocer las dimensiones que han sido estudiado por Likert (1968) citado por Sandoval (2004), que mide la percepción del clima en función de ocho dimensiones:

1. Los métodos de mando. La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.
2. Las características de las fuerzas motivacionales. Los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.
3. Las características de los procesos de comunicación. La naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.
4. Las características de los procesos de influencia. La importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos de la organización.
5. Las características de los procesos de toma de decisiones. La pertinencia de las informaciones en que se basan las decisiones así como el reparto de funciones.
6. Las características de los procesos de planificación. La forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices.
7. Las características de los procesos de control. El ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.
8. Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento. La planificación así como la formación deseada.

Por otro lado Litwin y Stringer (1968) citados por Sandoval (2004) resaltan que el clima organizacional depende de seis dimensiones:

1. Estructura. Percepción de las obligaciones, de las reglas y de las políticas que se encuentran en una organización.
2. Responsabilidad individual. Sentimiento de autonomía, sentirse su propio patrón.
3. Remuneración. Percepción de equidad en la remuneración cuando el trabajo está bien hecho.
4. Riesgos y toma de decisiones. Percepción del nivel de reto y de riesgo tal y como se presentan en una situación de trabajo.
5. Apoyo. Los sentimientos de apoyo y de amistad que experimentan los empleados en el trabajo.
6. Tolerancia al conflicto. Es la confianza que un empleado pone en el clima de su organización o cómo puede asimilar sin riesgo las divergencias de opiniones.

Para los autores el conocimiento del clima organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan el comportamiento organizacional, tales como; trabajo en equipo, comunicación, estructura, relación con sus compañeros de trabajo, satisfacción en el trabajo, condiciones de trabajo, entre otros, lo que permitirá, introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

## **METODOLOGIA**

En este trabajo se aplicó la técnica documental y de campo: a) La *técnica documental* permitió la recopilación de información para enunciar las teorías que sustentan el estudio de los fenómenos y procesos; b) La *técnica de campo* permitió la observación en contacto directo con el objeto de estudio, y el acopio de testimonios que permitieron confrontar la teoría con la práctica en la búsqueda de la verdad objetiva Hernández (2000).

La población objeto de este estudio es la conformada por la planta docente de la Facultad de Contaduría Pública (FCP) en sus diferentes categorías de contratación la cual está integrada por 165 docentes ver tabla 1, que están clasificados según el tipo de contrato, en docentes de tiempo completo, medio tiempo y hora clase Tabla 1.

Tabla 1. Población Docente de FCP

Categoría	No. de Maestros
Tiempo completo	36
Medio tiempo	61
Hora clase	68
Total	165

*Esta tabla presenta a la población docente de la FCP en categorías según su contratación, en tiempo completo 36 docentes, medio tiempo 61 y hora clase 68 docentes.*

Para la recopilación de datos se seleccionó la técnica de la encuesta. Se utilizó un cuestionario de necesidades (diagnóstico) que contiene diferentes tipos de preguntas. Se tienen variables cualitativas llamadas también variables categóricas (en escala ordinal) y variables cuantitativas (en escala de intervalos o de razón) cuya respuesta es un número.

La frecuencia de las respuestas obtenidas se estableció en función del porcentaje de docentes cuya respuesta coincidió. Estos porcentajes representan la intensidad con que están presentes o ausentes los indicadores. Si el porcentaje es alto corresponde a una intensidad máxima (80-100) en cambio si es bajo la intensidad de la presencia es mínima (menos de 40), en la Tabla 2 se presenta la escala de intensidades que se tomó en cuenta para el análisis de las preguntas.

Tabla 2. Intensidad de la Presencia o Ausencia de Indicadores en las Respuestas

Intensidad	Porcentaje de respuesta
Máxima	80 – 100
Moderada	60 – 79
Baja	40 – 59
Mínima	Menos de 40

*En esta tabla se presentan los porcentajes de respuesta del cuestionario aplicado que va de máxima 80 a 100, moderada 60 a 79, baja de 40 a 59 y mínima menos de 40.*

Para uniformar el análisis y la presentación de resultados no se hicieron preguntas abiertas en el cuestionario. Es importante aclarar que el cuestionario que se aplicó fue piloteado previamente a su aplicación, siguiendo las reglas adecuadas de selección al azar. Cabe hacer mención que la aplicación de la encuesta se llevó a cabo en el trimestre Enero-Marzo del 2008. Para determinar el tamaño de la muestra, una encuesta por muestreo permite obtener información confiable, entrevistando una parte de la población académica. La muestra permite obtener información requerida y en general se pueden hacer entrevistas más detalladas y cuidadosas cuando se trata de una porción de la población en lugar de toda ella, la distribución de la muestra estuvo conformada de la siguiente forma ver tabla 3, según la categoría tiempo completo 27 docentes, medio tiempo 22 docentes, hora clase 20 docentes, por el grado académico: 22 docentes de la muestra tienen Licenciatura, 45 docentes de la muestra con grado de Maestría y con grado de Doctor 2; es importante mencionar que 34 docentes pertenecían al sexo masculino y 35 al sexo femenino.

Tabla 3. Categoría, Grado Académico y Sexo de la Muestra de Docentes Encuestados

Categoría	No. Docentes	Grado Académico	No. Docentes	Sexo	No. Docentes
Tiempo completo	27	Doctorado	2	Masculino	34
Medio tiempo	22	Maestría	45	Femenino	35
Hora clase	20	Licenciatura	22		

*En esta tabla se presenta la distribución de la muestra encuestada según la categoría, el grado académico y sexo.*

Se utilizó la siguiente fórmula para calcular el tamaño de la muestra:

$$n = \frac{Np(1-p)}{\frac{(N-1)B^2}{Z^2} + p(1-p)} \quad (1)$$

Donde:

N = la población = 165 catedráticos

B = valor de precisión = 10%

Z = nivel de confianza 95% = 1.96

p = 0.5

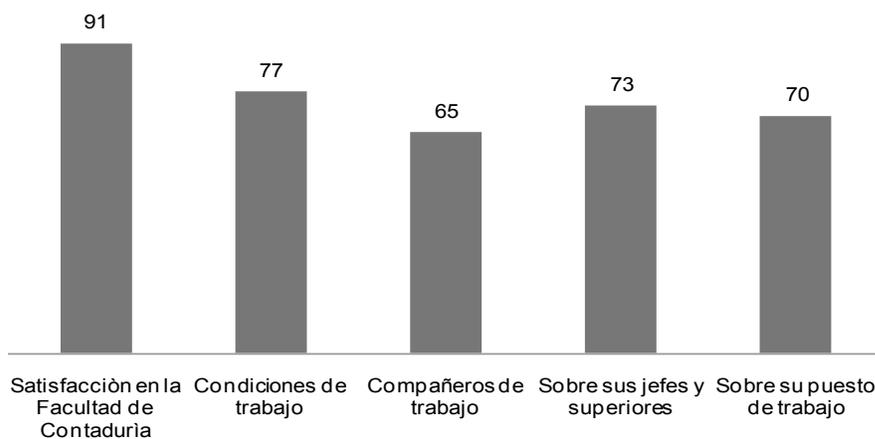
$$n = \frac{165(0.5)(1 - 0.5)}{\frac{(165 - 1)0.01^2}{1.96^2} + 0.5(1 - 0.5)} = 69$$

## RESULTADOS

De la muestra estudiada de los 69 docentes encuestados, los resultados muestran que El 50% de los académicos encuestados tiene menos de 15 años de antigüedad en la FCP de la BUAP, y el 50% restante tiene más de 15 años. El 29% de los encuestados tiene la categoría de hora clase, el 32% de medio tiempo y el 39% de tiempo completo. Es decir la antigüedad está repartida, y una mayoría es de tiempo completo, por lo que se puede considerar que debe tener mayor arraigo y compromiso con la institución.

Según los datos mostrados en la encuesta, la percepción del clima laboral en la Facultad de Contaduría Pública en promedio es de 75% que se considera moderada y en donde se percibe que estas escalas en la no son uniformes, como en la dimensión compañeros de trabajo que es de 65%, en contraste con las condiciones de trabajo que representa un 77 % moderada, en satisfacción en la Facultad con 91% , representa máxima intensidad, sobre sus jefes el 73%, sobre su puesto de trabajo 70%, como se muestra en la figura 1.

Figura 1: Clima Organizacional en la FCP



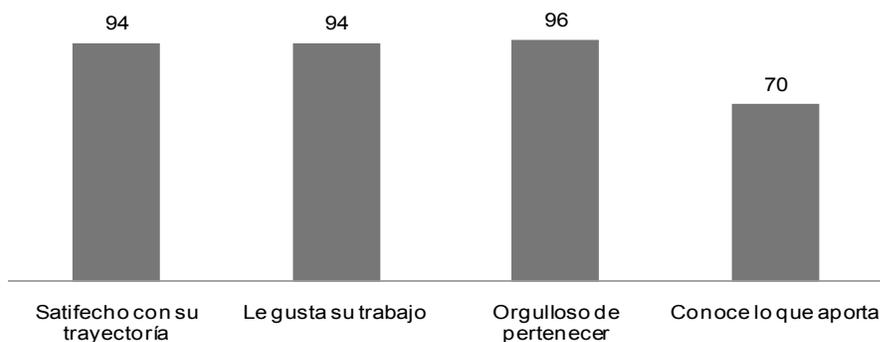
*En esta gráfica se presentan las percepciones de los docentes encuestados de las cinco dimensiones del clima organizacional.*

En lo que respecta a la *Satisfacción en la Facultad* la percepción que tienen los catedráticos de ésta, es favorable debido a que, el 91% de los encuestados consideró que está satisfecho con su trayectoria en la

Facultad, el 94% contestó que le gusta la Facultad, el 96% contestó que está orgulloso de pertenecer a ella y el 81% contestó que conoce lo que aporta con su trabajo a la Facultad, como se muestra en la Figura 2.

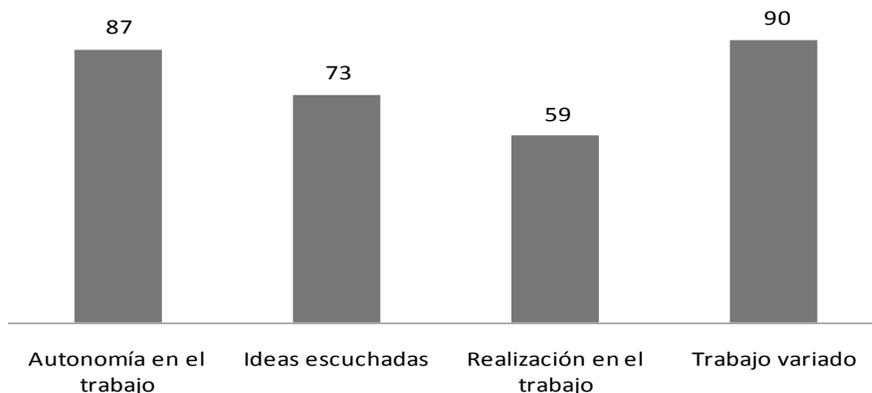
En los que se refiere a *condiciones de trabajo*. La percepción de los encuestados es favorable, puesto que el 87% contestó que estaba totalmente de acuerdo en tener autonomía en su trabajo, si sus ideas son escuchadas el 73% consideraba que sí. Al preguntarle si se siente realizado con su trabajo el 59% de los encuestados contestó totalmente. Finalmente al preguntarle si considera existe variedad en su trabajo el 90% contestó que estaba totalmente de acuerdo en que sí se da, como se muestra en la Figura 3.

Figura 2: Satisfacción Laboral



En esta figura se presentan las percepciones de los docentes encuestados sobre la satisfacción de trabajar en la FCP.

Figura 3: Sobre las Condiciones de Trabajo en la FCP

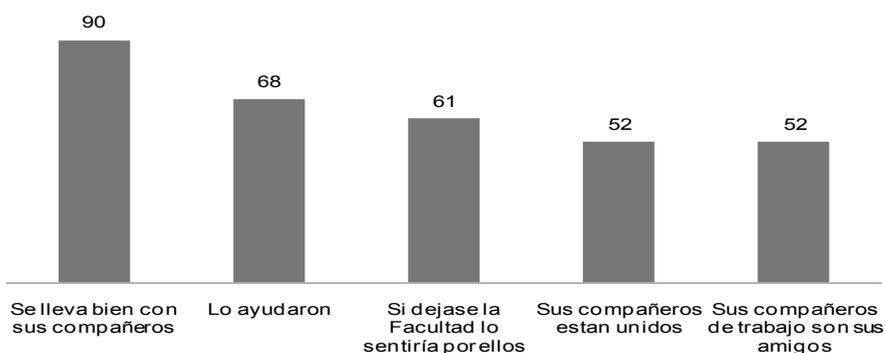


En esta figura se presentan los resultados obtenidos de los docentes encuestados acerca de las condiciones de trabajo en la FCP

La percepción de los académicos acerca de sus *compañeros de trabajo*, el 90% considera que se lleva bien con sus compañeros de trabajo, el 68% mencionaron que sus compañeros de trabajo los apoyaron en los primeros días de labores, el 61% de los encuestados contestó que se llevan bien con sus compañeros de trabajo como se muestra en la Figura 4.

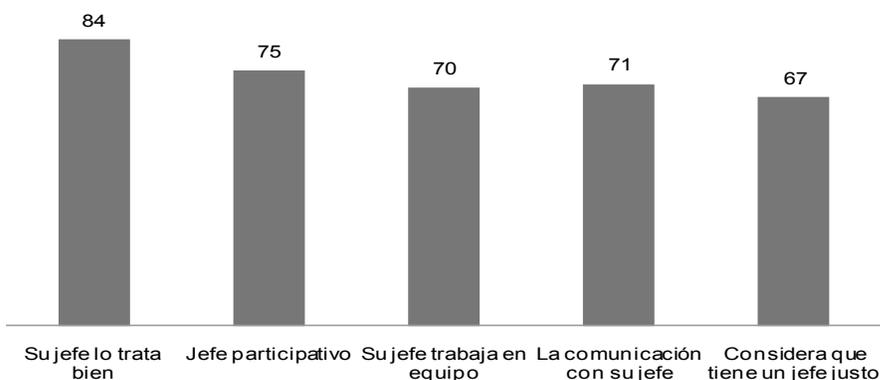
En lo referente a la parte del cuestionario acerca de sus *jefes y superiores* el 84% contestó que su jefe lo trata bien, el 75% considera que su jefe es participativo, el 70% considera que se trabaja en equipo con su jefe: el 71% considera que tiene comunicación con su jefe; el 67% considera que tiene un jefe justo, ver Figura 5.

Figura 4: Compañeros de Trabajo



En esta figura se presentan las percepciones de los docentes encuestados, acerca de cómo es el trato con sus compañeros de trabajo

Figura 5: Su Jefe y Superiores en la FCP

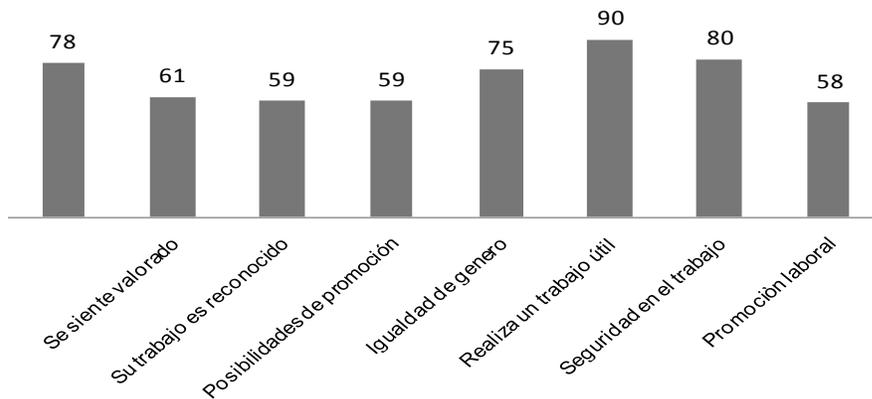


En esta figura se presentan las percepciones de los encuestados sobre cómo son tratados por sus jefes y superiores

Se preguntó sobre su *puesto de trabajo*, el 78% considera que su trabajo está relacionado con su experiencia; el 61% considera que está valorado por el puesto que ocupa; 59% percibe que su trabajo es reconocido; el 60% considera que existen claras formas de promoción; el 75% considera que existe igualdad entre hombres y mujeres; 90% considera que realiza un trabajo útil; el 58% considera que es posible la promoción laboral, 65% considera que hay comunicación entre jefes y subordinados; 61% considera que hay comunicación entre subordinados y jefes; 63% considera que el jefe escucha las opiniones y sugerencias, como se muestra en la Figura 6.

Al preguntarles cómo les gustaría que reconocieran su trabajo el 25% opinó que con cursos de trabajo el 24% libros, el 23% con tareas especiales, el 16% asistencia a espectáculos, el 15% cambios de categorías, el 15% fondo de ahorros, el 12% becas de estudio. Estas cifras incluyen a los docentes hora clase, para ellos los factores motivacionales son los económicos como, sería una transformación de categoría a medio tiempo o a tiempo completo. Los docentes de tiempo completo consideraron que los factores motivacionales serían los reconocimientos por la labor desempeñada ya sean oral o por escrito, becas de estudio. En resumen la percepción del clima laboral que tiene el personal académico de la Facultad de Contaduría Pública es positiva en promedio alcanzó el 75%, algunos factores de motivación son importantes que se tomen en cuenta para reforzarlos; como las promociones al personal, cursos especiales, becas al desempeño, que el personal docente se sienta valorado por el trabajo realizado, etc.

Figura 6: Puesto de trabajo en la FCP



*En esta figura se presentan las percepciones de los docentes encuestados acerca de cómo ven su puesto de trabajo si existe igualdad de género y seguridad en el trabajo entre otros.*

## CONCLUSIONES

Retomando el concepto descrito en la parte teórica sobre la motivación, como lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Así como una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, con qué vigor se actúa y en qué dirección se encausa la energía, los administradores tienen que encausar a sus subordinados, a satisfacer esos impulsos y deseos induciéndolos a actuar de determinada manera.

Con base en los resultados obtenidos se deduce que los factores motivacionales no son los mismos para los docentes hora clase que para el docente de tiempo completo. Para los docentes hora clase los factores motivacionales son los económicos como, sería una transformación de categoría a medio tiempo o a tiempo completo. Los docentes de tiempo completo consideraron que los factores motivacionales serían los reconocimientos por la labor desempeñada ya sean oral o por escrito. De acuerdo a la investigación realizada, los factores motivacionales que determinan el perfil de motivación de los docentes de esta Facultad, están sujetos a factores económicos, como salarios y retribuciones, factores sociales, como grupos de trabajo y ambiente organizacional y factores psicológicos como logro, poder y autoestima.

Por lo que consideramos que, los Directivos deben saber para poder motivar a su personal que; los aspectos motivadores no son los mismos en todas las personas; los aspectos motivadores varían con el tiempo y la situación en una misma persona; lo que la organización alcanza es el resultado del esfuerzo conjunto de todas las personas; nada crea un compromiso mayor que sentirse necesario; el factor esencial en las personas motivadas es hacer las cosas bien; una organización debe ser capaz de crear condiciones para que un empleado medio haga esfuerzos y obtenga resultados extraordinarios; una de las capacidades principales de un directivo (sino la principal) es su habilidad para generar y despertar entusiasmo; la motivación no es un rasgo personal sino de la interacción del individuo y la situación; motivar no es fácil para ello se deben conocer las necesidades de las personas.

Los resultados de la investigación constituyen un punto de partida para iniciar un modelo de motivación en donde se definan políticas que incentiven a los docentes de la FCP de la BUAP en el desempeño de su trabajo y a fortalecer a la Institución con procesos inspirados en valores, normas y procedimientos de participación y pertenencia institucional de los docentes referidos y así aprovechar todas sus capacidades al optimizar su desempeño en beneficio del mismo, de la institución y desde luego de los estudiantes.

## REFERENCIAS

Caligiore I. y Diaz, S.J. (2003). Clima organizacional y desempeño de los docentes de la Universidad de Los Andes: Estudio de un caso. *Revista Venezolana de Gerencia*. Año 8. N° 24.. Universidad del Zulia. p. 60-64

Hernández Sampieri, Fernández Collado, Baptista Lucio. *Metodología de la investigación*. Editorial McGraw Hill. México 2000. p. 60.

Hernández y Rodríguez Sergio. *Introducción a la Administración*. Cuarta edición. Editorial Mc Graw Hill. México 2006.p. 150-160

Koontz, Harold; Weihrich, Heinz. *Administración, una perspectiva global* 11ª. Edición. Editorial Mc Graw Hill. México, 1999.

Stephen P. Robbins (2000). *Comportamiento Organizacional*. Editorial Pearson. México.p. 143-146.

Solana, Ricardo F (1993). *Administración de Organizaciones*. Ediciones Interoceánicas S.A. Buenos Aires. p. 208-210

Stoner James, Freeman, R. Edward y Gilbert Jr, Daniel R.(1996). *Administración* 6a. Edición. Editorial Pearson. México. p. 484.

Sandoval Caraveo María del Carmen (Enero 2009). *Concepto y Dimensiones del Clima Organizacional*. [http://www.ujat.mx/publicaciones/hitos/ediciones/27/08\\_Ensayo\\_Dimensiones.pdf](http://www.ujat.mx/publicaciones/hitos/ediciones/27/08_Ensayo_Dimensiones.pdf) p.83-86

## BIOGRAFÍA

Rafaela Martínez Méndez. Maestría en Administración otorgada por la B.U.A.P. en 1992, Profesor investigador en la Facultad de Contaduría Pública de la B.U.A.P. desde 1991.

María de Jesús Ramírez Domínguez. Maestría en Administración otorgada por la B.U.A.P. en 1999, Profesor investigador en la Facultad de Contaduría Pública de la B.U.A.P. desde 1986.