

**El clima laboral como factor detonante en la competitividad de las universidades privadas en  
Puebla-México**

*EMIGDIO LARIOS GÓMEZ<sup>1</sup>*  
*MARIO JESÚS AGUILAR CAMACHO<sup>2</sup>*  
*EDUARDO BARRERA ARIAS<sup>3</sup>*

**RESUMEN**

Este trabajo es el resultado de una investigación de tipo concluyente – descriptiva, se aplicó una encuesta a directivos, empleados y administrativos de las instituciones de educación superior participantes: una universidad con enfoque católico (Jesuita), una universidad con enfoque evangélico-protestante (metodista) y una universidad con enfoque laico. El objetivo fue evaluar el clima organizacional de las universidades privadas en Puebla, para cada una de ellas se determinó e identificó el tipo de clima organizacional y su influencia directa o indirecta (con los principios, filosofía y estatutos religiosos), en la toma de decisiones para la competitividad de la empresa. Entre los principales resultados, se tiene que la universidad con enfoque laico presentan un clima de tipo autoritario: Sistema I Autoritarismo explotador. La universidad con enfoque evangélico el Clima es de tipo autoritario: Sistema II – Autoritarismo paternalista y la universidad de tipo católico es de tipo participativo: Sistema III –Consultivo.

**Palabras clave:** Clima laboral, Recursos Humanos, Desarrollo Organizacional y Competitividad.

**ABSTRACT**

This work is the result of an investigation conclusively type - descriptive, a survey of managers, employees and administrative institutions participating higher education was applied: a university with Catholic approach (Jesuit), a university with evangelical Protestant approach (methodist ) and a university with secular approach. The objective was to evaluate the organizational climate of private universities in Puebla, for each was determined and identified the type of organizational climate and its direct or indirect (with the principles, philosophy and religious laws) influence in decision-making for the competitiveness of the company. Among the main results, the university must have a secular approach climate of authoritarian type: Authoritarianism system operator 1. University Climate evangelical approach is authoritarian: System II - Authoritarianism and paternalism Catholic University type is participatory: III System -Consultivo.

**Keywords:** Work environment, Human Resources, Organizational Development and Competitiveness.

---

<sup>1</sup> Universidad De Guanajuato. Campus Celaya Salvatierra.

<sup>2</sup> Universidad De Guanajuato. Campus Celaya Salvatierra.

<sup>3</sup> Universidad De Guanajuato. Campus Celaya Salvatierra.

## ANTECEDENTES

Las reformas educativas han incrementado la privatización de escuelas y universidades y han facilitado la penetración de confesiones y congregaciones religiosas diversas, así como alternativas laicas en el campo educativo. El incremento en el número de instituciones de educación superior ha sido acelerado en todo el mundo (incluyendo México), proliferando diversas orientaciones, es decir, a la par de universidades tradicionales de investigación han surgido instituciones de corte técnico, politécnico, escuelas profesionales, establecimientos que ofrecen licenciaturas y posgrados (pero no realizan investigación), así como centros de educación popular y todas ellas con características tanto de orden público como privado (Muñoz-Sedano, 1992), con enfoques lucrativos, no lucrativos, organizaciones filantrópicas, de orden corporativo y religiosas (BM, 2000). Y todas ellas coincidiendo tanto en objetivos educativos, comerciales y la creación de conocimiento.

La mejora en las tasas de matriculación en los niveles educativos y las mencionadas reformas educativas tienden a impactar la cultura, modificando la mentalidad de las nuevas generaciones, haciéndolas más abiertas al cambio y a la diversidad, todo lo cual legitima las diferentes opciones en el campo espiritual y religioso. Rodríguez (1999), afirma que para empezar a hablar de la Educación Superior en México, es necesario recordar los acontecimientos históricos en los cuales han interactuado múltiples factores y diversos actores: 1). Las relaciones entre el Estado y el sistema de enseñanza superior en general, 2). La configuración de demandas sociales sobre la universidad, 3). La movilización de los actores universitarios –es decir, de los académicos, estudiantes y trabajadores– dentro de las instituciones y 4). La adaptación de modelos internacionales de desarrollo de la enseñanza superior. Teniendo que en las tres últimas décadas del siglo XX se han presentado tres etapas o fases de desarrollo en la educación superior del país: Expansión, Desaceleración y Evaluación (Topete, 2001).

### **Religión y educación**

La religión es inherente al hombre, es un hecho humano complejo y específico; un conjunto de creencias, de prácticas, de símbolos, de estructuras sociales, a través de las cuales el hombre en las diferentes culturas y épocas vive su relación con el mundo sagrado (Cáceres, 2010). América Latina está siendo transformada bajo diversos aspectos y el cambio religioso experimentado en los últimos treinta años nos está ofreciendo un panorama cultural y social muy característico en la primera década de este siglo. Al respecto, Velasco (2004) considera a la religión como un hecho humano complejo y específico; un conjunto de creencias, de prácticas, de símbolos, de estructuras sociales, a través de las cuales el hombre en las diferentes culturas y épocas, vive su relación con el mundo sagrado. Este hecho se caracteriza por su complejidad, debido a que en él se ponen en juego todos

los niveles de la conciencia humana y por la intervención en él de una intención específica de referencia, a una realidad superior, invisible, trascendente, misteriosa de la que se hace depender el sentido último de la vida.

Por consiguiente, cada religión cristiana tanto Católica como Protestante representa una visión global de la vida y su valor reside en que corresponde a un tipo de sensibilidad humana, a la de una comunidad de creyentes o más extensible a una sociedad en pleno, que encuentran en sus sistemas simbólicos sacralizados, en su moral decalógista (centrada en los diez mandamientos) y en sus rituales sacrosantos, una correspondencia a sus necesidades de significado. De ahí que no sólo el temor ante lo sagrado, sino también la esperanza de un mundo mejor ajeno a las decadentes vías del absolutismo profano, sean algo esencial a toda la cristiandad y a toda espiritualidad verdadera. Cuanto mayor es la sensibilidad religiosa de un creyente, tanto más se percibe y comprende la relacionalidad entre la voluntad humana y los designios Divinos.

América Latina se está transformando religiosamente, a partir de 1980 (Martin, 1990; Stoll, 1990), aun cuando la evolución reciente no nos indica que estemos avanzando en esa dirección, sino más bien hacia el pluralismo religioso creciente. Los Factores culturales (Parker, 2003) que inciden en este cambio religioso son:

- La cultura del consumismo promovida por el mercado y la nueva economía;
- Los medios de comunicación de masa y la revolución en las comunicaciones y la electrónica;
- Los profundos cambios en el campo educativo; y
- La renovación de los movimientos sociales y étnicos.

Desde la perspectiva de estos factores, el papel de la educación y los cambios de mentalidad que introducen deben ser considerados como principales en el proceso que conduce hacia el pluralismo religioso creciente. La educación moderna permite que el sujeto entre en contacto con un horizonte cultural más amplio, con estilos de vida diversos, e introduce en él una apreciación crítica de las cosas que tiende a cuestionar la tradición moral y los dogmas.

Indagar en los orígenes de lo religioso en la Educación se torna difícil, pero podemos decir que desde el principio de los tiempos el ser humano ha vivido dependiendo y sujeto a las fuerzas de la naturaleza, muchas veces sin explicación del porqué de las cosas; lo desconocido ha provocado temor y eso ha generado la búsqueda de una idea explicativa, un ente que ordene el mundo, un todopoderoso. No hay pueblo primitivo sin religión ni magia. La psicología abordó el estudio de la religiosidad con los trabajos de Starbuck (1899) y James (1902). Estos primeros trabajos abordan desde un enfoque más cercano al pragmatismo y al determinismo. A partir de entonces, han sido diferentes los enfoques y perspectivas: Tradición instintivista, Sociobiología, Psicología del

desarrollo, Religión civil, Desórdenes psíquicos, Desórdenes biológicos, Estadio primitivo, La ignorancia como fin último y Fines y medios.

Asimismo, Dittes (1969) presenta 5 dimensiones, las cuales han sido reconocidas por la mayoría de las investigaciones al respecto: Creencias (nivel ideológico). Idea de Dios, cuestiones sobre la vida, etc., Rituales (nivel práctica). Plegarias, sacramentos, etc., Sentimientos (nivel vivencial). Conversión, éxtasis, etc., Conocimientos (nivel intelectual). Orígenes, dogmas, tradiciones, etc. Y Consecuencias (nivel efectos). Implicaciones en la vida cotidiana y futura: valores, moral, etc.

Los referentes históricos de la religiosidad en México atraviesan por los conceptos de conflictos religiosos y convivencia interreligiosa. Existen diversos casos donde la pertenencia religiosa es el punto nodal de conflictos. Asumir la propia religiosidad ha influido en algunos grupos religiosos a diferenciarse de los demás, genera un conflicto ante la convivencia con creencias diferentes; y en ocasiones, la solución al mismo es la agresión o la expulsión, real o simbólica. Un estudio de la religiosidad debería de considerar el conflicto y la convivencia como elemento constitutivo de la estructura del pensamiento religioso. De igual forma, la preferencia religiosa presenta una fuerte asociación con la preferencia política; Rokeach (1960 y 1973) ha señalado el constructor de sistema de creencias, como una estructura sociocognoscitiva que se genera en los grupos sociales e individuos para explicarse el entorno social. Las preferencias políticas de tendencia «derecha», estructuran su discurso y documentos en torno a elementos de «moral», «valores» y «ser humano» los cuales tienen similitud con los elementos que favorece el discurso religioso, específicamente, la iglesia católica (Alford, 1980; Blanco, 2003; De la Rosa, 1985; Luengo, 1993). Se considera que los jóvenes universitarios son el escenario adecuado, dado que aún conservan los elementos de religiosidad que en sus familias se inculquen como aquellas que se comparten con sus compañeros universitarios; además, de que están en una etapa donde buscan consolidar o cambiar sus propias creencias, conformando su identidad.

### **El clima laboral en las organizaciones**

En la actualidad pocas organizaciones se dan a la tarea de estudiar y analizar el clima laboral que hay entre los empleados, además de conocer lo que los empleados piensan de la empresa. Sin embargo el correcto análisis de la percepción de los trabajadores con respecto a las condiciones laborales, ergonómicas, ambientales, económicas, de seguridad y ascenso laboral son de vital interés, puesto de dicho análisis se pueden obtener grandes ideas y lograr mejoras para potencializar el capital intelectual con el que ya se cuenta. En algunas empresas, muchas veces se aplican las estrategias “tradicionales” para motivar al personal, en esta visión antigua se tiene como principal aspecto el que la gente se mueve por miedo, no quieren perder su trabajo y por lo tanto hacen lo que

les corresponde, sin embargo hay que buscar la mejor manera de obtener todo el rendimiento posible de los empleados y no basta con atemorizarlos para obtener productividad, puesto que la creatividad e innovación, creo, no se da en ambientes hostiles en donde no hay cabida a la libertad.

Las organizaciones, sin importar el tipo de estas, se encuentran formadas por personas y las relaciones interpersonales se dan con el fin de desempeñar acciones que ayuden al logro de las metas. Tratar de entender el impacto que los individuos, los grupos y la estructura tienen sobre el comportamiento dentro de la organización, permite mejorar la eficacia de ésta y el alcance de sus objetivos, este comportamiento se da debido a la cultura organizacional que en ellas prevalece (Aguado, 2005). Reflejo de ello es el clima organizacional, por lo que para conocer las percepciones que el trabajador tiene de las características de la organización, que influyen en las actitudes y comportamiento de los empleados, es necesario elaborar diagnósticos de clima organizacional (CO). El desarrollo organizacional surge en 1962 introducido por primera vez al área de psicología organizacional por Gellerman, como un conjunto de ideas sobre el hombre, la organización y el ambiente, con el propósito de facilitar el crecimiento y desarrollo de las organizaciones.

El clima organizacional está relacionado con el surgimiento del desarrollo organizacional y de la aplicación de la teoría de sistemas al estudio de las organizaciones. Y la relación sistema–ambiente proveniente de la Teoría General de Sistemas, propuesta por Von Bertalanffy. Los sistemas organizacionales están en relación con su entorno ambiental de la Escuela Clásica que tienen su origen en la Escuela de Relaciones Humanas (Rodríguez, 1999). El clima organizacional, también conocido como clima laboral, ambiente laboral o ambiente organizacional, es un asunto de importancia para aquellas organizaciones competitivas que buscan lograr una mayor productividad y mejora en el servicio ofrecido, por medio de estrategias internas.

Dessler, quien hace referencia al hecho de que la definición de CO, se mueve entre aspectos tanto objetivos como subjetivos y es debido a eso que existe una gran cantidad de definiciones sobre el tema, sin embargo, ha optado por elaborar su propia definición que se divide en tres enfoques:

- Estructuralista: conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que lo forman.
- Subjetivo: opinión que el trabajador se forma de la organización.
- Síntesis: cuando el trabajador se forma una opinión sobre la organización y la manera en como el estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes, influyen sobre las actividades, creencias y valores, motivando o no a las personas que trabajan en una organización.

En la Tabla 1, se puede observar las diferentes aportaciones de los autores más representativos de clima laboral:

Tabla 1. Revisión de la Literatura: Clima Laboral

| Autor                                   | Definición  |
|---|---|
| <b>Brunet, (1987)</b>                   | Para definir al clima laboral, se debe pensar en dos grandes escuelas de pensamiento: la escuela de Gestalt, donde los individuos comprenden el mundo que les rodea basados en criterios percibidos e inferidos, de tal manera que se comportan en función de la forma en que perciben su mundo. Es así que el comportamiento de un empleado está influenciado por la percepción que él mismo tiene sobre el medio de trabajo y del entorno. Y la escuela funcionalista, dice que el pensamiento y comportamiento de un individuo dependen del ambiente que le rodea y que las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio.   |
| <b>Rodríguez (1999)</b>                 | El clima laboral es el conjunto de actitudes y ambiente que se desarrolla en las relaciones humanas del personal, con el que cuenta una organización, asimismo es la manera en cómo se trabaja en ella, puesto que se tienen hábitos entre el personal que nos dan idea de cómo es la cultura empresarial de una entidad. Y la importancia de esto, radica en los resultados cualitativos y cuantitativos producto de directivos, empleados y personal en general, si una organización presenta problemas en el clima laboral se tendrá repercusiones negativas en dichos resultados. Rodríguez, (1999) expresa que el 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 dicho trabajo. |
| <b>Anzola (2003)</b>                    | El clima se refiere a las percepciones e interpretaciones relativamente permanentes que los individuos tienen con respecto a su organización, que a su vez influyen en la conducta de los trabajadores, diferenciando una organización de otra.   |
| <b>Seisdedos (1996)</b>                 | Denomina al clima organizacional como conjunto de percepciones globales que el individuo tiene de la organización, reflejo de la interacción entre ambos. Dice que lo importante es cómo percibe el sujeto su entorno, independientemente de cómo lo perciben otros, por lo tanto es más una dimensión del individuo que de la organización.  |
| <b>Schein, (citado por Davis, 1991)</b> | Menciona que el ambiente organizacional, a veces llamada atmósfera o cultura organizacional, es el conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten sus miembros.  |
| <b>Dessler (1979)</b>                   | Plantea que no hay un consenso en cuanto al significado del término de clima organizacional, las definiciones giran alrededor de factores organizacionales puramente objetivos como estructura, políticas y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo.   |
| <b>Méndez-Álvarez (2006)</b>            | Refiere al clima organizacional como el ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se expresa por variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales y cooperación) que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud; determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo.  |
| <b>Chiavenato (2001)</b>                | La cultura organizacional se manifiesta a través del comportamiento y el clima organizacional. Si bien, en todo este proceso de cambio, en atención a las exigencias del exterior, las organizaciones también deben preocuparse por todo aquello que ocurre dentro de la organización, es decir el clima organizacional (CO), el cual se entiende como el conjunto de percepciones de las características relativamente estables de la organización, que influyen en las actitudes y el comportamiento de sus miembros.   |
| <b>Hall, (citado por Álvarez, 2007)</b> | Define el clima organizacional (CO), como todas aquellas características del ambiente organizacional que son percibidas por los trabajadores y que predisponen su comportamiento.   |

Fuente: Elaboración propia con información de Brunet, (1987), Rodríguez (1999), Anzola (2003), Seisdedos (1996), Schein, (citado por Davis, 1991), Dessler (1979), Méndez-Álvarez (2006), Chiavenato (2001) y Hall, (citado por Álvarez, 2007).

Con base en las definiciones mencionadas, podemos definir al clima organizacional como las percepciones compartidas que tienen los miembros de una organización acerca de los procesos organizacionales, tales como las políticas, el estilo de liderazgo, las relaciones interpersonales, la remuneración, etc. Es importante recordar que la percepción de cada trabajador es distinta y ésta determina su comportamiento en la organización por lo que el clima organizacional varía de una organización a otra. Para la presente investigación, se retomará la propuesta de Brunet, (2004), la cual señala que la teoría del clima organizacional, o de los sistemas de organización, de Rensis Likert, permite visualizar en términos de causa y efecto la naturaleza de los climas que se estudian, y permite también analizar el papel de las variables que conforman el clima que se observa. En la teoría de Sistemas, Likert, (citado por Brunet, 2004) plantea que el comportamiento de los subordinados es causado, en parte, por el comportamiento administrativo y por las condiciones

organizacionales que éstos perciben y, en parte, por sus informaciones, sus percepciones, sus esperanzas, sus capacidades y sus valores. Esto, relacionado con el enfoque de la filosofía institucional de la organización, para el caso de los sujetos de estudio del presente, se relaciona con el enfoque religioso de las universidades.

Likert, (citado por Brunet, 1987) en su teoría de los sistemas, determina cuatro grandes tipos de clima organizacional, o de sistemas. Menciona Brunet que se debe evitar confundir la teoría de los sistemas de Likert con las teorías de liderazgo, pues el liderazgo constituye una de las variables explicativas del clima y el fin que persigue la teoría de los sistemas es presentar un marco de referencia que permita examinar la naturaleza del clima y su papel en la eficacia organizacional. Y se describen en la Tabla 2:

Tabla 2. Tipos de clima organizacional de Brunet.

| Tipos de Clima Laboral  | Descripción   |
|---|---|
| <b>Clima de tipo autoritario: Sistema I Autoritarismo explotador</b>      | En este tipo de clima la dirección no tiene confianza en sus empleados. La mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente. Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmósfera de miedo, de castigos, de amenazas, ocasionalmente de recompensas, y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad. Este tipo de clima presenta un ambiente estable y aleatorio en el que la comunicación de la dirección con sus empleados no existe más que en forma de directrices y de instrucciones específicas.  |
| <b>Clima de tipo autoritario: Sistema II – Autoritarismo paternalista</b> | Este tipo de clima es aquel en el que la dirección tiene una confianza condescendiente en sus empleados, como la de un amo con su siervo. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores. Las recompensas y algunas veces los castigos son los métodos utilizados por excelencia para motivar a los trabajadores. Bajo este tipo de clima, la dirección juega mucho con las necesidades sociales de sus empleados que tienen, sin embargo, la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado.  |
| <b>Clima de tipo participativo: Sistema III – Consultivo</b>              | La dirección que evoluciona dentro de un clima participativo tiene confianza en sus empleados. La política y las decisiones se toman generalmente en la cima pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. La comunicación es de tipo descendente. Las recompensas, los castigos ocasionales y cualquier implicación se utilizan para motivar a los trabajadores; se trata también de satisfacer sus necesidades de prestigio y de estima. Este tipo de clima presenta un ambiente bastante dinámico en el que la administración se da bajo la forma de objetivos por alcanzar.  |
| <b>Clima de tipo participativo: Sistema IV – Participación en grupo</b>   | La dirección tiene plena confianza en sus empleados. Los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral. Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos. Existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y subordinados. En resumen, todos los empleados y todo el personal de dirección forman un equipo para alcanzar los fines y los objetivos de la organización que se establecen bajo la forma de planeación estratégica. |

Fuente: Elaboración propia con información de Likert, (citado por Brunet, 1987).

### Dimensiones del Clima Laboral

Las dimensiones del clima organizacional son aquellas características que influyen en el comportamiento de los individuos y que pueden ser medidas. Rodríguez, (1999) comenta que el clima de una organización es un complejo en el que intervienen múltiples variables, tales como el contexto social en el que se ubica la organización, las condiciones físicas en que se da el trabajo, la estructura formal de la organización, los valores y normas vigentes en el sistema organizacional, la estructura informal, los grupos formales e informales que subsisten, sus valores y sus normas, las percepciones que los miembros de los distintos grupos tienen entre sí y con respecto a los miembros

de otros sectores formales o grupos informales existentes, las definiciones oficiales y las asumidas de las metas y de los rendimientos, los estilos de autoridad y liderazgo, etc. En la revisión de la literatura, encontramos que:

- Likert, (citado por Brunet, 2004) mide la percepción del clima en función de ocho dimensiones: 1. Los métodos de mando, 2. Las características de las fuerzas motivacionales, 3. Las características de los procesos de comunicación, 4. Las características de los procesos de influencia, 5. Las características de los procesos de toma de decisiones, 6. Las características de los procesos de planeación, 7. Las características de los procesos de control y 8. Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento.
- Brunet, (1987) menciona 11 dimensiones basados en Pritchard y Karasick: 1. Autonomía, 2. Conflicto y cooperación, 3. Relaciones Sociales, 4. Estructura, 5. Remuneración, 6. Rendimiento. (remuneración), 7. Motivación, 8. Estatus, 9. Flexibilidad e innovación, 10. Centralización de la toma de decisiones y 11. Apoyo.
- Rodríguez (1999) menciona seis dimensiones basado en Litwin y Stringer: 1. Estructura organizacional, 2. Remuneraciones, 3. Responsabilidad, 4. Riesgos y toma de decisiones, 5. Apoyo y 6. Conflicto.
- Campbell, (citado por Silva, 1996) estima las siguientes dimensiones: 1. Autonomía individual, 2. Grado de estructura del puesto, 3. Recompensa y 4. Consideración, agradecimiento y apoyo.

## MÉTODO

El presente trabajo de investigación, emplea una investigación de tipo concluyente – descriptiva (Kerlinger, 2002), a través de la aplicación de una encuesta a directivos, coordinadores, docentes de tiempo completo, empleados y administrativos de las instituciones de educación superior participantes. El objetivo fue analizar, evaluar y comparar el clima organizacional de tres universidades privadas en Puebla con impacto nacional (con campus en otros estados del país) y con diferente enfoque filosófico. Es decir, un análisis comparativo entre la universidad con enfoque católico (Jesuita), la universidad con enfoque evangélico-protestante (metodista) y la universidad con enfoque laico (empresarial). Se diseñó y aplicó el instrumento de 50 ítems, elaborado con base en la propuesta de García e Ibarra (2010) en su trabajo sobre el diagnóstico del clima laboral del departamento de Educación de la Universidad de Guanajuato, redactando los ítems en forma descriptiva, ver Tabla 3. Para el caso de la etapa concluyente, para la etapa exploratoria sólo se tomó como guía de tópicos los 10 constructos principales del instrumento. Se aplicó la investigación a una muestra por conveniencia de 175 sujetos, quienes desempeñan funciones como



coordinadores de carrera, coordinadores administrativos y directivos de área, así como administrativos, empleados y docentes. Para todos los casos el método fue de forma personal y virtual (Skype, Google HangOut y Google Drive-Chat). Tomando en cuenta las diferentes dimensiones utilizadas para el estudio del clima organizacional, se ha seleccionado el modelo propuesto por García e Ibarra (2010), integrado por diez dimensiones para evaluar el clima laboral de las tres universidades poblanas, Tabla 3.

Tabla 3, Dimensiones del Clima Laboral.

| Dimensión                            | Descripción  | Ítem / Indicador   |
|--------------------------------------|--|--|
| <b>1. Remuneración:</b>              | Grado de satisfacción en relación al pago y prestaciones que recibe el empleado a cambio de su trabajo.  | 3 Satisfacción de necesidades<br>14 Remuneración justa<br>37 Remuneración en relación al esfuerzo<br>50 Remuneración en relación a las horas trabajadas  |
| <b>2. Relaciones personales:</b>     | Grado de respeto, apoyo y consideración entre los compañeros del Departamento.   | 4 Apoyo entre compañeros de trabajo<br>13 Relación con el jefe<br>27 Relación profesional con compañeros de trabajo<br>34 Relación informal con compañeros de trabajo<br>45 Igualdad de trato                      |
| <b>3. Conflicto:</b>                 | Grado en que las diferencias personales pueden interferir en el buen desempeño de los empleados.   | 5 Apoyo en la solución de problemas<br>12 Dificultad para trabajar con compañeros<br>23 Solución de problemas<br>39 Conflicto interpersonal<br>47 Obstaculización del trabajo                                      |
| <b>4. Compromiso organizacional:</b> | Grado en que los trabajadores se sienten comprometidos con el Departamento, con sus metas y objetivos de manera que puedan brindar un servicio de calidad. | 6 Compromiso laboral<br>11 Orgullo del centro de trabajo<br>28 Compromiso a trabajar con calidad<br>33 Recomendación del centro de trabajo<br>40 Sentimiento de brindar servicios de calidad                       |
| <b>5. Motivación:</b>                | Grado en que el empleado siente satisfacción en el puesto y las actividades que realiza.   | 9 Interés en el puesto de trabajo<br>25 Reconocimiento<br>30 Interés en las actividades laborales<br>42 Realización personal   |
| <b>6. Autonomía:</b>                 | Grado en que el trabajador es capaz de tomar decisiones y es responsable de las actividades que realiza.   | 2 Sentimiento de autoridad<br>26 Iniciativa<br>35 Autonomía laboral<br>46 Libertad en toma de decisiones   |
| <b>7. Formación profesional:</b>     | Grado en el empleado se encuentra satisfecho con las actividades que el Departamento le brinda en beneficio de su crecimiento y desarrollo profesional.    | 10 Igualdad de oportunidades<br>20 Desarrollo profesional<br>31 Participación en actividades en pro del crecimiento profesional<br>41 Actividades laborales y desarrollo profesional<br>48 Crecimiento profesional |
| <b>8. Liderazgo:</b>                 | Grado en que los jefes apoyan, estimulan y dan participación a sus colaboradores.  | 7 Liderazgo orientado al logro<br>17 Liderazgo Participativo<br>24 Liderazgo apoyador<br>38 Liderazgo directivo<br>43 Existencia de liderazgo  |
| <b>9. Planeación:</b>                | Nivel de efectividad en el establecimiento de objetivos, distribución de actividades y responsabilidades.  | 1 Políticas de trabajo<br>16 Cambios en estructura orgánica<br>21 Distribución de actividades<br>36 Claridad de responsabilidades<br>44 Disponibilidad de herramientas / equipos / recursos                        |
| <b>10. Comunicación:</b>             | Nivel de efectividad en el flujo de información para la adecuada consecución de tareas.  | 8 Difusión de información necesaria<br>18 Libertad de expresión<br>29 Comunicación ascendente<br>32 Conocimiento de logros<br>49 Comunicación informal   |

Fuente: Modelo propuesto por García e Ibarra (2010).

## DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Para la fiabilidad de los 10 elementos del Modelo, se realizó una prueba piloto con 5 sujetos (sin cambios ni rediseño del instrumento) y el cálculo de consistencia interna basado en el Alfa de Cronbach, que permitió estimar la fiabilidad del instrumento. El cual fue de 0.970 para los 10 grupos de constructos promedio de las 3 universidades (30 constructos, en Tabla 4). Para el instrumento de la universidad metodista la fiabilidad fue .838, en la universidad jesuita fue de .950 y para la universidad laica fue de .934. La escala empleada fue de Likert, donde 1=Totalmente en desacuerdo y 5=Totalmente de acuerdo.

Tabla 4. Fiabilidad Global.

| Fiabilidad Global<br>Universidades<br>Privadas Puebla   | Fiabilidad Universidad<br>Metodista | Fiabilidad Universidad<br>Jesuita | Fiabilidad Universidad<br>Laica   |    |   |                  |                |      |    |   |                  |                |      |    |   |                  |                |      |    |
|---|-------------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------|----|---|------------------|----------------|------|----|---|------------------|----------------|------|----|---|------------------|----------------|------|----|
| <b>Estadísticos de fiabilidad</b>   | <b>Estadísticos de fiabilidad</b>   | <b>Estadísticos de fiabilidad</b> | <b>Estadísticos de fiabilidad</b> |    |   |                  |                |      |    |   |                  |                |      |    |   |                  |                |      |    |
| <table border="1"> <tr> <th>Alfa de Cronbach</th> <th>N de elementos</th> </tr> <tr> <td>.970</td> <td>30</td> </tr> </table> | Alfa de Cronbach                    | N de elementos                    | .970                              | 30 | <table border="1"> <tr> <th>Alfa de Cronbach</th> <th>N de elementos</th> </tr> <tr> <td>.838</td> <td>10</td> </tr> </table> | Alfa de Cronbach | N de elementos | .838 | 10 | <table border="1"> <tr> <th>Alfa de Cronbach</th> <th>N de elementos</th> </tr> <tr> <td>.950</td> <td>10</td> </tr> </table> | Alfa de Cronbach | N de elementos | .950 | 10 | <table border="1"> <tr> <th>Alfa de Cronbach</th> <th>N de elementos</th> </tr> <tr> <td>.934</td> <td>10</td> </tr> </table> | Alfa de Cronbach | N de elementos | .934 | 10 |
| Alfa de Cronbach  | N de elementos                      |                                   |                                   |    |   |                  |                |      |    |   |                  |                |      |    |   |                  |                |      |    |
| .970  | 30                                  |                                   |                                   |    |   |                  |                |      |    |   |                  |                |      |    |   |                  |                |      |    |
| Alfa de Cronbach  | N de elementos                      |                                   |                                   |    |   |                  |                |      |    |   |                  |                |      |    |   |                  |                |      |    |
| .838  | 10                                  |                                   |                                   |    |   |                  |                |      |    |   |                  |                |      |    |   |                  |                |      |    |
| Alfa de Cronbach  | N de elementos                      |                                   |                                   |    |   |                  |                |      |    |   |                  |                |      |    |   |                  |                |      |    |
| .950  | 10                                  |                                   |                                   |    |   |                  |                |      |    |   |                  |                |      |    |   |                  |                |      |    |
| Alfa de Cronbach  | N de elementos                      |                                   |                                   |    |   |                  |                |      |    |   |                  |                |      |    |   |                  |                |      |    |
| .934  | 10                                  |                                   |                                   |    |   |                  |                |      |    |   |                  |                |      |    |   |                  |                |      |    |

Fuente: Elaboración propia con SPSS 21.

La muestra estuvo compuesta de la siguiente forma: Para el caso de la Universidad Jesuita se entrevistaron a 55 sujetos, para la Universidad Metodista a 61 sujetos y para la Universidad Laica-Empresarial a 59 sujetos. En la etapa concluyente. Para la etapa exploratoria en la Universidad Jesuita se entrevistaron a 29 sujetos, para la Universidad Metodista a 27 sujetos y para la Universidad Laica-Empresarial a 29 sujetos. En la Tabla 5, se puede observar el perfil de los sujetos entrevistados por universidad.

Tabla 5. Perfil de los sujetos: Muestra.

| Universidad      | Total de sujetos | Función   | Religión   | Género                  |
|------------------|------------------|---|--|-------------------------|
| <b>Metodista</b> | 55+27<br>88      | Directivo, Coord. Acad.,<br>Admvo., Docente<br>Administrativo y Empleado. | Coord. Católica 79%<br>TC, Evangélica 21%<br>Otro 0% | Hombre 48%<br>Mujer 52% |
| <b>Jesuita</b>   | 61+29<br>84      | Directivo, Coord. Acad.,<br>Admvo., Docente<br>Administrativo y Empleado. | Coord. Católica 99%<br>TC, Evangélica 1%<br>Otro     | Hombre 60%<br>Mujer 40% |
| <b>Laica</b>     | 59+29<br>88      | Directivo, Coord. Acad.,<br>Admvo., Docente<br>Administrativo y Empleado. | Coord. Católica 71%<br>TC, Evangélica 24%<br>Otro 5% | Hombre 49%<br>Mujer 51% |

Fuente: Elaboración propia con SPSS 21.

## ANÁLISIS COMPARATIVO

Como se puede observar en la Tabla 6 Comparación de Medias, se tiene que:

**Remuneración:** El Grado de satisfacción en relación al pago y prestaciones que recibe el empleado a cambio de su trabajo es considerado precario y no están satisfechos los coordinadores, docentes de tiempo completo y administrativos. Con una media de 1.91, se puede apreciar que los empleados de

la universidad metodista no reciben una remuneración justa y consideran que el esfuerzo que realiza diario en su centro de trabajo no tiene relación con las horas de trabajo. El máximo fue 3, en una escala de 5. La universidad laica tiene un grado de 3.29, sus empleados se sienten indiferentes a la relación esfuerzo de su trabajo y la remuneración que reciben, en comparación de los empleados de la universidad jesuita quienes tienen un grado de satisfacción más alto, de 3.60, aunque sigue en la escala de 3, donde no todos se sienten satisfechos con la remuneración recibida.

**Relaciones personales:** El Grado de respeto, apoyo y consideración entre los compañeros del Departamento/Trabajo, es de 2.6 (de una media máxima de 5.0), el cual tampoco es considerado adecuado ni eficiente para los empleados de la universidad metodista. Los empleados no consideran que exista apoyo entre compañeros de trabajo presentando desconfianza entre ellos –a decir por los entrevistados, por causas de la filosofía religiosa que presentan o profesan (católica, metodista-evangélica y hasta atea). Consideran que la igualdad de trato no existe y que las relaciones profesionales son con base al grupo de relación personal que tengas internamente. Retomando que los jefes, no son siempre los adecuados resaltando nuevamente las diferencias religiosas. Lo mismo sucede en la universidad laica, con un grado de 2.91, también los empleados de esta universidad no consideran que las relaciones entre compañeros sean eficientes. Caso contrario pasa con la universidad jesuita, con un grado de satisfacción de 3.51, los empleados consideran que las relaciones entre ellos son mejor que en las demás universidades. Si bien sigue en un grado de 3 (ni de acuerdo ni en desacuerdo), en comentarios de los entrevistados, suponen que se da mejor la relación con base en la afinidad en la religión y filosofía de la institución.

**Conflicto:** El Grado en que las diferencias personales pueden interferir en el buen desempeño de los empleados es de 2.81 para la universidad metodista y de 2.87 para la universidad laica. En este constructo se puede notar que los apoyos para la solución de problemas son relativamente indiferentes. Es decir, los empleados consideran que no existe apoyo en la alta dirección para solucionar los conflictos entre compañeros, ya que el ambiente interno, se puede decir, que no radica en el grado de simpatía que se tenga en la filosofía de la institución o enfoque religioso de la universidad. Ya que como se observa una universidad es con corte religioso y la otra no. La universidad jesuita presenta un grado de 3.38, pero tampoco es adecuado.

**Compromiso organizacional:** El Grado en que los trabajadores se sienten comprometidos con la universidad, con sus metas y objetivos de manera que puedan brindar un servicio de calidad es bajo, es de 2.58 para la universidad laica, el más bajo en las 3. Para la universidad metodista es de 2.80. se puede observar que en estas universidades no existe un compromiso laboral de los empleados para con la empresa. Se sienten poco orgullosos de centro de trabajo, no recomiendan a la institución siendo que algunos empleados no inscriben a sus hijos en los eventos, o escuelas que son

parte del consorcio educativo. Aunque presentan un alto compromiso en ofrecer un mejor servicio y desempeñar sus actividades con calidad. Aunque la universidad jesuita los empleados tienen un grado de compromiso hacia su universidad de 3.29, tampoco es lo suficiente para decir que los empleados están totalmente comprometidos.

**Motivación:** El Grado en que el empleado siente satisfacción en el puesto y las actividades que realiza en la universidad laica es de 2.91, no existe motivación en ellos y para el caso de la universidad metodista el grado es de 3.1, es indiferente y también no adecuado, los empleados no se sienten motivados. Debido a que no reciben reconocimiento ni se sienten realizados en el trabajo. Si bien tienen interés por trabajar, en las actividades que realizan pero no existe una satisfacción como tal. Nuevamente la universidad jesuita obtiene un grado mayor, de 3.42, pero también demuestra que los empleados no están motivados en la universidad.

**Autonomía:** El Grado en que el trabajador es capaz de tomar decisiones y es responsable de las actividades que realiza, para la universidad jesuita es de 3.69. Ya relativamente se obtiene un grado más alto, en comparación de los constructos anteriores. Los empleados se sienten con iniciativa, sentimiento de autoridad lo que puede representar autonomía laboral y libertad en toma de decisiones en la realización de sus actividades. Con 9 décimas menos, es decir con 3.60, los empleados de la universidad laica se sienten también con una relativa autonomía en la realización de sus funciones. Caso contrario pasa en la universidad metodista, con un grado de 3.40.

**Formación profesional:** El Grado en el empleado se encuentra satisfecho con las actividades que el Departamento/área/universidad le brinda en beneficio de su crecimiento y desarrollo profesional, donde debe radicar la igualdad de oportunidades, el desarrollo profesional, la participación en actividades en pro del crecimiento profesional y el crecimiento profesional. Para la universidad metodista es de 3.67, los empleados consideran que la universidad le brinda capacitación, actualización y oportunidades de estudio pero no las oportunidades o igualdad de desarrollo de carrera o laboral. El grado para al jesuita es de 3.38, caso contrario a la metodista. Los empleados de la jesuita consideran mejores oportunidades en el desarrollo laboral pero no en el desarrollo de capacitaciones. Detonando que perciben igualdad de oportunidades para todos los empleados. La universidad laica con un grado de 3.11, los empleados consideran que no existe como tal una formación profesional.

**Liderazgo:** El Grado en que los jefes apoyan, estimulan y dan participación a sus colaboradores. Contrariamente en comparación al constructo anterior, la universidad laica presenta un grado de 3.69 considerando, que los empleados perciben un liderazgo de sus jefes orientado al logro, que es participativo y que es un liderazgo apoyador. La universidad jesuita, también lo tiene, o lo percibe el empleado, ya que sus grado es de 3.60, consideran que cuentan con un liderazgo directivo y que

existencia de liderazgo de sus jefes. Caso contrario pasa en la universidad metodista, no consideran la existencia de un liderazgo en los jefes, el grado es de 3.00.

**Planeación:** El Nivel de efectividad en el establecimiento de objetivos, distribución de actividades y responsabilidades, lo consideran casi adecuados –y es el más alto de las 3 universidades, para los para los empleados de la universidad jesuita. El nivel de efectividad de planeación es de 3.60, los empleados consideran que las políticas de trabajo, la distribución de actividades, la claridad de responsabilidades, la disponibilidad de herramientas / equipos / recursos y a la comunicación es relativamente adecuada. Para los empleados de la universidad metodista y laica no lo es, ya que el nivel de efectividad es de 3.13 y 2.58 respectivamente.

**Comunicación.** El Nivel de efectividad en el flujo de información para la adecuada consecución de tareas. Para el caso de las 3 universidades, la metodista, la jesuita y la laica, no existe un nivel de efectividad en el flujo de información. Lo que representa limitantes en la consecución de actividades y el logro de resultados positivos. Para la universidad metodista no existe la libertad de expresión ni el reconocimiento y conocimiento de logros. Para la universidad jesuita no existe una comunicación ascendente y cuenta con mayor peso la comunicación informal. Y para la universidad laica no existe la difusión de la información. El nivel de efectividad en el flujo de información para la universidad metodista es de 2.62, para la jesuita es de 2.82 y para la laica es de 2.09.

Tabla 6. Comparación de Medias: Universidades.

| Estadísticos descriptivos | MEDIA     |         |       |
|---------------------------|-----------|---------|-------|
|                           | METODISTA | JESUITA | LAICA |
| REMUNERACION              | 1.91      | 3.60    | 3.29  |
| RELACIONES                | 2.60      | 3.51    | 2.91  |
| CONFLICTO                 | 2.82      | 3.38    | 2.87  |
| COMPROMISO                | 2.80      | 3.29    | 2.58  |
| MOTIVACIÓN                | 3.18      | 3.42    | 2.91  |
| AUTONOMÍA                 | 3.40      | 3.69    | 3.60  |
| FORMACIÓN                 | 3.67      | 3.38    | 3.11  |
| LIDER                     | 3.00      | 3.60    | 3.69  |
| PLANEACIÓN                | 3.13      | 3.60    | 2.58  |
| COMUNICACIÓN              | 2.62      | 2.82    | 2.09  |
| N válido (según lista)    |           |         |       |

Fuente: Elaboración propia con SPSS 21.

## CONCLUSIONES

Con base en la comparación descrita en el apartado anterior y en la literatura también descrita, sobre todo retomando Likert, (citado por Brunet, 1987). Se puede decir que:

1. La universidad con enfoque laico presenta un clima de tipo autoritario: Sistema I Autoritarismo explotador, debido a que la dirección no tiene confianza en sus empleados. La mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente. Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmosfera de

miedo, de castigos, de amenazas, ocasionalmente de recompensas, y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad. Aquí podemos observar que la influencia de la religión no es detonador para la construcción del tipo de clima laboral que presentan.

2. La universidad con enfoque evangélico, el Clima es de tipo autoritario: Sistema II – Autoritarismo paternalista, la dirección tiene una confianza condescendiente en sus empleados, como la de un amo con su siervo. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores. Las recompensas y algunas veces los castigos son los métodos utilizados por excelencia para motivar a los trabajadores. Bajo este tipo de clima, la dirección juega mucho con las necesidades sociales de sus empleados que tienen, sin embargo, los empleados tienen la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado. Los empleados perciben que el ascenso y el desarrollo de carrera dependen de la identificación con la doctrina religiosa de la institución. La influencia de la religión Evangélica-Protestante, con sus denominaciones o ramificaciones, hace que los empleados no perciban igualdad, sobre todo los que presentan o profesan la religión católica, quienes son la mayoría de empleados que integran la nómina.

3. La universidad con enfoque católico es de tipo participativo: Sistema III – Consultivo, la dirección que evoluciona dentro de un clima participativo tiene confianza en sus empleados. La política y las decisiones se toman generalmente en la cima pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. La comunicación es de tipo descendente. Las recompensas, los castigos ocasionales y cualquier implicación se utilizan para motivar a los trabajadores; se trata también de satisfacer sus necesidades de prestigio y de estima. Los empleados de estas universidades presentan un ambiente bastante dinámico en el que la administración se da bajo la forma de objetivos por alcanzar.

## REFERENCIAS

Alaime (2016). Ponencias Auditorio, Edson Fasano: *Desafíos para la Educación del siglo XXI: Humanización y Libertación desde las contribuciones de Paulo Freire*. <http://www.alaime.net/site/index.php/documentos/debate-pedagogico/52-ponencias-auditorio>, Publicado el Sábado, 19 Octubre 2013 01:32.

Alford, R.R. (1980) Religión y Política, En Roland Robertson. *Sociología de la Religión*, México: FCE, 291-299.

ANZOLA, O. (2003). LUCÍA. Una mirada de la cultura corporativa. *Bogotá, Universidad Externado de Colombia*.

- Blanco, R. (1998). Editorial. Psicología de la Religión. *Psicología Iberoamericana*, 6(2), 2-4.
- Blanco, F. (2003). Jóvenes del tercer milenio. *México: Universidad de Colima. Consultado el, 10(2), 2012.*
- Mundial, B. (2000). La educación superior en los países en desarrollo: peligros y promesas. Promoción Universitaria. Santiago de Chile. Brunet, (1987).
- Brunet, L. (1987). El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, diagnóstico y consecuencias (L. Páez, Trad.). *México: Trillas (Trabajo original publicado en 1983).*
- Brunet, L. (2004). *El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, Diagnóstico y Consecuencias.* Editorial Trillas. México.
- Burke, W. W. (1988). *Desarrollo Organizacional: Punto de vista normativo.* Editorial Sitesa. México D.F.
- Cáceres, A., Hoyos, A., Navarro, R. & Sierra, M. A. (2008). Espiritualidad, hoy: Una mirada histórica, antropológica y bíblica. *Theológica Xaveriana*, 166, 381-408
- Campbell, (citado por Silva, 1996).
- Casanova, F. (2003). *Formación Profesional y Relaciones Laborales.* Organización Internacional del Trabajo. Montevideo.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración de Recursos Humanos: Educación Superior y Sociedad* Editorial McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano* (Vol. 1). ^ eMéxico, DF México, DF: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (1999). *Administración de Recursos Humanos.* Colombia. Editorial. McGraw-Hill. Bogotá.
- Chiavenato, I. (1992). *Introducción a la Teoría General de la Administración.* Tercera Edición. Editorial Mc Graw Hill. México. D.F.
- Davis, k. & Newstrom, J. W. (2002). *Comportamiento humano en el trabajo* (11ª. Edición). México: McGraw Hill Interamericana Editores, S.A.
- De la Rosa , M. (Coord.) (1985). *Religión y política en México*, México: Siglo XXI.
- Dessler, G. (1979). *Organización y Administración.* Editorial Prentice-Hall.
- Dittes , J. E (1969) *Psychology of Religion*, in G. Lindzey & E. Aronson. *Handbook of Social Psychology*, Reading, Mass. Addison Wesley. Edelberg, G. S. (2006). La espiritualidad y la religión en el trabajo. *Revista de la Escuela de Administración de Negocios*, 58, 135-140.

- García e Ibarra (2010). *Diagnóstico de Clima Organizacional Del Departamento De Educación De La Universidad De Guanajuato*. [http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/tipos\\_de\\_clima\\_organizacional\\_de\\_likert.html](http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/tipos_de_clima_organizacional_de_likert.html)
- Hackman, J. y Oldham, G. (2003). *Comportamiento Organizacional: Conceptos, Problemas y Prácticas*. Editorial McGraw Hill. México D.F.
- Hall, (citado por Álvarez, 2007).
- Hellriegel, D., Slocum, J., & Woodman, R. (1999). *Comportamiento organizacional*. 8va. Edición. México.: International Thomson Editores.
- Hellriegel, D. (2004). *Comportamiento Organizacional*. Décima Edición. Editorial CengageLearning. México.
- Hellriegel, D. (1998). *Administración*. Séptima Edición. Editorial Soluciones empresariales. México.
- Hirsch, A. (1997). *Educación y Burocracia: La organización Universitaria en México*. Editorial Gernika. Segunda Edición. México, D.F.
- <http://www.sjmex.org/educacion.html>, (2013). Sistema de Colegios Jesuitas.
- Ibarra Manrique, L. Coordinador (2009). *Procesos Educativos: miradas institucionales. Libro colectivo del cuerpo académico: Procesos Educativos*. Guanajuato, Gto.
- James, W. (1905). *Fin de razón y fe*. Universidad de Harvard. Estados unidos de Norteamérica. (Trabajo original publicado en 1905, traducido al español en 1986).Kantz y Kahn, 1978).
- James, W. (1994). *Variedades de la experiencia religiosa. Estudios de la naturaleza humana*. Ediciones Península Historia/ Ciencia/ Sociedad. Versión Castellana de J.F Yvar (Trabajo original publicado en 1905).
- Kerlinger, F., & Lee, H. (2002). *Investigación del comportamiento*. México: Mc Graw-Hill.
- Likert R, (1961). *New patterns of management*. New York: McGraw Hill.
- Luengo, E. (1993). *La religión y los jóvenes de México: el desgaste de una relación?* (Vol. 3). Universidad Iberoamericana.
- Martin, D. (1990). *Tongues of fire: the explosion of Protestantism in Latin America*. Oxford: Blackwell, 1990.
- Méndez Álvarez, C. E., & Méndez Álvarez, C. E. (2006). *Clima organizacional en Colombia el IMCOC: Un método de análisis para su intervención*. Centro Editorial Universidad del Rosario.
- Muñoz-Sedano, A. (1992). *Modelos de organización escolar*. Madrid: Ed. Cincel.
- Padua, J. (1987). *Técnicas de Investigación Aplicadas a las Ciencias Sociales*. El Colegio de México y el Fondo de Cultura Económica, XXXI Reimpresión, México.
- Palma, S. (2004). *Escala clima laboral CL-SPC*. Lima: Cartolan.



- Parker, C. (2003). *Cristián. Estudio sobre evangélicos en Chile democrático (1990-2005): ¿formación de la nueva ciudadanía?*. Proyecto Fondecyt n. 1060988. (Investigadora principal: Dra. Evguenia Fediakova; co-investigador: Cristián Parker G. En curso.)
- Parker, C. (2005). *Estudio sobre orientación hacia la ciencia y la innovación, y orientación cívica, en estudiantes universitarios chilenos*. Proyecto Fondecyt n. 1040261.
- Parker, C. (1996). *Las iglesias y su acción social en Chile*. UNICEF.
- Parker, C. (2000). *Los jóvenes chilenos: cambios culturales: perspectivas para el siglo XXI*. Unidad de Estudios Prospectivos, MIDEPLAN.
- Parker, C. (2007). *Universitarios, ciencia, tecnología y conciencia*. Informe final, Proyecto Fondecyt n. 1040261. Santiago: Instituto de Estudios Avanzados, Universidad de Santiago de Chile, 2007.
- Parker, C., & PEÑA, L. (2005). Aceptación en la población de la Región Metropolitana de medidas alternativas a la reclusión. In *Actas del Segundo Simposio Nacional de Investigación sobre Violencia y Delincuencia*. Instituto de Sociología de la Pontificia Universidad Católica de Chile y Fundación Paz Ciudadana (pp. 247-268).
- Parker, C., & PEÑA, L. BARRÍA, R. (2002). *Perfil de los estudiantes de la Universidad de Santiago de Chile y sus valores*. Informe de investigación, Universidad de Santiago de Chile, Santiago, dic. 2002 (publicación interna).
- Parker, C., VIDAL, E. (2007). Religiosidad en la familia católica chilena. Informe final, *Proyecto Familia y Religión, Santiago, Conferencia Episcopal de Chile (Cech)*: Centro de Estudios de la Realidad Contemporánea (Cerc): Universidad Academia de Humanismo Cristiano (UAHC), Santiago, mayo 2007.
- Rodríguez, D. (2001). *Diagnóstico Organizacional*. Editorial Alfaomega. México. D.F.
- Rodríguez, D. (1999). *Diagnóstico Organizacional*. Editorial Alfaomega. México. D.F.
- Rodríguez, J. (2007). *Estudio de Clima Organizacional e intervención en la Formación*. Tesis para obtener el grado de Lic. en Relaciones Industriales. Universidad de Guanajuato.
- Rokeach, M. (Ed.) (1960). *The Open and Closed Mind*, New York: Basic Books.
- Rokeach, M. (1973) «The Consumer's Changing Image» & «Paradoxes of Religious Belief», in Elliot Aronson, et al. *Social Psychology*, New York: D. Van Nostrand Company, 33-39 y 169-172.
- Soria, M. S. (2008). Organizaciones saludables: una aproximación desde la Psicología Positiva. In *Psicología positiva aplicada* (pp. 403-428). Desclée de Brouwer.
- Salanova, M., Martínez, I. M. & Llorens, S. (2005). Psicología organizacional positiva. En Palací, F. J. (coord.) *Psicología de la Organización*, 349-376. Madrid: Pearson Education.

- Sánchez Aviña, J. G. (2002) Educación Metodista en Puebla: 132 años de tradición. Conferencia con motivo del 469 aniversario de la fundación de la ciudad de Puebla. un ejemplo de la educación metodista en México: los primeros años. Gonzalo Aquiles serna alcántara. [http://www.comie.org.mx/congreso/memoriaelectronica/v10/pdf/area\\_tematica\\_09/ponencias/0400-F.pdf](http://www.comie.org.mx/congreso/memoriaelectronica/v10/pdf/area_tematica_09/ponencias/0400-F.pdf)
- Schein, E. Organizational culture and leadership, San Francisco, Josey-Bass, 1985, 9.
- Schermerhorn, J. (2010). Administración. Editorial Limusa. México.
- Seisdedos, N. (1996). El clima laboral y su medida. *Revista Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, (2).
- Silva, M. (1996). *El Clima en las Organizaciones*. Editorial EUB. Barcelona.
- Starbuck, E.D. (1899) The Psychology of Religion, New York: Scribner.
- Stoll, D. (1990). *Is Latin America turning protestant?: the politics of evangelical growth*. Univ of California Press.
- Velasco (2004). La experiencia mística. Estudio interdisciplinario. Editorial trota. Madrid, España.