



TLATEMOANI
Revista Académica de Investigación
Editada por Eumed.net
No. 38 – Diciembre 2021.
España
ISSN: 19899300
revista.tlatemoani@uaslp.mx

Fecha de recepción: 24 de Septiembre de 2021.
Fecha de aceptación: 30 de Noviembre de 2021.

**CLIMA ORGANIZACIONAL DE UNA DEPENDENCIA PÚBLICA EN LA CIUDAD
DE CÁRDENAS, S.L.P.**
**ORGANIZATIONAL CLIMATE OF A DEPENDENCY PUBLIC IN THE CITY OF
CÁRDENAS, S.L.P.**

Autores:

José Adrián Nájera Saldaña
jans0018@hotmail.com
Juan Manuel Izar Landeta
jmizar@hotmail.com
Diana Gabriela Zanella Ortega
zodg090992@gmail.com

Tecnológico Nacional de México ITS Rioverde, México.

RESUMEN

Las instituciones públicas, con la tendencia de la Nueva Gestión Pública, ha incluido diferentes técnicas para mejorar su funcionamiento, entre ello, se han enfocado en el mejoramiento del clima organizacional de estas. La percepción del funcionario de su entorno inmediato laboral forma parte importante de su existencia, dado que gran parte de su tiempo lo pasa conviviendo en él, es entonces el clima organizacional un factor psicológico que retrata las relaciones personales dentro de la organización. El objetivo de la presente investigación fue conocer la percepción de clima organizacional, a través de metodología cuantitativa, descriptiva y transversal;

apoyados con el instrumento de la Organización Panamericana de la Salud (OPS) ajustada a 48 ítems en 4 dimensiones. Se realizó un censo con el que se logró obtener la opinión de 264 personas. Los principales resultados muestran que los funcionarios perciben el clima organizacional y sus dimensiones de indiferente a bueno, con mayor cercanía al estado de indiferencia, mismo que representa una oportunidad para tomar acciones que impulsen esa indiferencia a percepciones más positivas de los diferentes rubros diagnosticados. Existe influencia por parte del área laboral, la antigüedad en la misma, la antigüedad en el organismo y el estado civil, en las dimensiones de motivación, liderazgo y participación del constructo clima organizacional.

PALABRAS CLAVE

Liderazgo, Motivación, Reciprocidad, Participación, Clima organizacional, Dependencia pública.

ABSTRACT

Public institutions, with the trend of New Public Management, have included different techniques to improve their operation, among them, they have focused on improving their organizational climate. The employee's perception of his immediate work environment is an important part of his existence, given that a large part of his time is spent living in it, the organizational climate is therefore a psychological factor that portrays personal relationships within the organization. The objective of this research was to know the perception of organizational climate, through quantitative, descriptive and transversal methodology; supported with the instrument of the Pan American Health Organization adjusted to 48 items in 4 dimensions. A census was carried out with which it was possible to obtain the opinion of 264 people. The main results show that the officials perceive the organizational climate and its dimensions from indifferent to good, with greater proximity to the state of indifference, which represents an opportunity to take actions that promote that indifference to more positive perceptions of the different diagnosed subjects. There is influence by the work area, seniority in it, seniority in the body and marital status, in the dimensions of motivation, leadership and participation of the organizational climate construct.

KEY WORDS

Leadership, Motivation, Reciprocity, Participation, Organizational climate, Public dependency.

INTRODUCCIÓN

El capital humano dentro de una organización es fundamental para el desarrollo de la actividad preponderante de la misma de forma eficiente. La percepción del colaborador dentro de la organización conocido como el “ambiente de trabajo” es el clima organizacional, éste consiste en un conjunto de características que rodea a los empleados en el medio ambiente organizacional y que marca una diferencia significativa de una empresa a otra para convertirse en un reflejo del comportamiento de la misma organización (García, Escalante y Quiroga, 2012), algunos autores consideran al clima organizacional como las percepciones colectivas e individuales que tienen los trabajadores sobre su organización, influenciadas por variables psicosociales, laborales y organizacionales, que repercuten sobre el comportamiento organizacional y la productividad empresarial (García, 2016).

Por otro lado, muchas instituciones públicas nacieron a finales del siglo XIX o principios del siglo XX, un período caracterizado por la revolución industrial, el surgimiento de la burocracia pública en las sociedades democráticas y la influencia de la administración científica (Bourgon, 2009). Las instituciones tienen como funciones reducir la incertidumbre ambiental, resolver los conflictos, estabilizar y equilibrar los intereses de los agentes económicos y actores políticos, dar continuidad a los proyectos, inducir a las personas a organizar sus actividades, entre otras (Vargas, 2005).

Si bien este modelo ha dado buenos resultados a los Estados y a las sociedades, ya no es suficiente (Baltodano, 1997; Khator, 1994; citados en Bourgon, 2009), manifestaciones colectivas como *Occupy Wall-Street* en Estados Unidos, así como el 15-M en España son ejemplos de reivindicaciones de una nueva generación que se siente excluida del desarrollo, al pertenecer a un entorno en el que las

oportunidades resultan limitadas (De la Garza, Yllán y Barredo, 2018).

La Administración Pública abordó su modernización adoptando, al menos aparentemente, el paradigma de la Nueva Gestión Pública, siendo la Gestión de Calidad una de sus principales estrategias a partir de una orientación de la organización administrativa hacia aspectos tales como la eficacia y la eficiencia (Ruíz y Cuellar, 2013) en el marco del proceso evolutivo, la administración pública y la Nueva Gestión Pública, han tenido un importante auge en las tres últimas décadas tanto en el plano académico como en el campo de la práctica de los procesos gubernativos (De la Garza, Yllán, y Barredo, 2018).

Menciona Arellano (2002) citado en Pliscoff-Varas (2017) la NGP es en realidad una propuesta que se explica a la luz de las consecuencias de la evolución y crisis de las formas específicas de accionar de la administración pública y su relación con el sistema político, se busca un Estado más eficiente y cercano a las necesidades de los usuarios vistos como clientes en búsqueda de mejor atención.

Ahora bien, el discurso de competitividad ha sido adoptado en todo el mundo, porque la apertura económica ha significado nuevas oportunidades de crecimiento, pero también de una mayor competencia (Buendía, 2013); en su caso, a partir de 1980, las iniciativas “modernizadoras” en la administración pública mexicana, enfáticamente impulsadas por recomendaciones de los organismos internacionales, se centraron en la disminución del tamaño del estado, sin considerar las pérdidas en su capacidad de responder con oportunidad y suficiencia a las necesidades y demandas de la ciudadanía (Castelazo, 2009).

La presente investigación fue realizada con el objetivo de analizar la percepción de clima laboral de los funcionarios de una dependencia pública en la ciudad de Cárdenas, San Luis Potosí.

Objetivo

- Conocer la percepción de clima laboral de los funcionarios de una dependencia pública en la ciudad de Cárdenas, S.L.P.

Hipótesis

H₀1: El clima organizacional no está relacionado con las características socio demográficas de los colaboradores de una dependencia pública en la ciudad de Cárdenas, S.L.P.

Justificación

El hombre es un todo complejo cuyo análisis se constituye en un reto para quien decide explorar su naturaleza, sin embargo, comúnmente resulta fácil caer en el reduccionismo de simplificarlo con el ánimo de entenderlo, de olvidar la multiplicidad de elementos que lo componen y que no pueden separarse de él por cuanto están interrelacionados unos con otros configurados integralmente su propio ser (Montoya, 2006).

De acuerdo con Contreras, Barbosa, Juárez, Uribe y Mejía (2009) el clima organizacional es un factor psicológico en una organización, es el retrato de las relaciones personales entre los directivos y sus subordinados que afecta en la calidad y el buen ambiente de trabajo, y permite identificar cuáles son los factores que motivan o desmotivan a los empleados. Corresponde a quienes lideran procesos en las organizaciones a desarrollar una visión de futuro, fomentar el entusiasmo de los empleados y promover el cambio. Lo anterior ha de orientar el interés de las empresas socialmente responsables hacia el factor humano como eje central, propósito y función de las organizaciones.

Mediante el análisis del clima laboral se puede estudiar la percepción que los empleados tienen de su organización, ambiente laboral y por consecuencia se puede saber las repercusiones que se generan en el desempeño y la calidad en los servicios. De acuerdo con Spector (2002) citado en Abrajan, Contreras y Montoya (2009), la satisfacción laboral produce importantes aspectos vinculados con los empleados y las organizaciones, desde el desempeño laboral hasta la salud y la

longevidad, por ende, es importante el estudio de la satisfacción laboral de los trabajadores en dos líneas principales: la experiencia del empleado y el impacto que produce en la organización.

Por ende, es determinante para una organización en búsqueda de productividad, conocer los factores que producen motivación en sus colaboradores. Se define motivación como los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza una persona para alcanzar objetivos (Robbins y Judge, 2013).

Marco teórico

A continuación, se revisan las teorías en las que descansa la presente investigación.

La teoría neoclásica de la administración, considera la administración como una técnica social, básicamente implica coordinar las actividades de los grupos, que surge con el crecimiento exagerado de las organizaciones. Para los partícipes de esta corriente cada organización se debe considerar desde el punto de vista de la eficacia y al mismo tiempo de la eficiencia (Avendaño, 2016). El enfoque neoclásico consiste en identificar las funciones de los administradores según la teoría clásica y, enseguida, deducir de ellas los principios fundamentales de la compleja práctica de la administración de las organizaciones profesionales en este siglo (Blancutt, 2010). En su libro *“Latin American Management, Development and Performance”* Rehder (1968) citado en Blancutt (2010) muestra que el recurso humano gerencial ha sido reconocido como una de las principales fuerzas en la industrialización y el desarrollo económico, países menos desarrollados reflejan una gran necesidad de formación de recursos humanos en prácticas gerenciales.

Por otro lado, la teoría de las relaciones humanas parte de los experimentos de Hawthorne que marcaron el surgimiento de una nueva concepción basada en valores humanos, que se desligó completamente de la escuela Clásica (Velásquez, 2002), e introduce los principios básicos de esta teoría son: la integración y el comportamiento social, las recompensas y sanciones sociales, los grupos

informales, el contenido del cargo, los aspectos emocionales y el estilo de la supervisión. En general se comenzaron a manejar los siguientes conceptos: motivación, liderazgo, comunicación, organización informal y dinámica de grupo (Ramos y Triana, 2007).

Otra teoría que fundamenta el presente estudio, es la teoría de la burocracia. El análisis de Weber sobre la burocracia establece que la organización o la institución tiene necesidad de ser dirigida permanentemente por profesionales que cuenten con una buena formación, de ahí la importancia acordada a la educación, pero también que sean conscientes y legitimados por sus propios méritos; por esa razón es que se reclaman obediencia (Ortíz, 2012). Dentro de los aportes de Weber destacan los realizados de amplio interés en la conformación del Estado y sobre la necesidad de contar con un sistema de administración pública que permitiera el ejercicio del poder político (Martínez, 2016).

En los aportes de Rogers con la teoría centrada en la persona, la principal idea sobre la que se edifica es la de que todos los seres humanos necesitan encontrar el “yo” real para aceptarse y valorarse en sí, todas las actitudes de un ser normal siempre estarán guiadas hacia su crecimiento y reproducción, sin tener en cuenta si su entorno genera estímulos favorables o desfavorables, como la satisfacción que dentro de esta teoría se da si hay acercamiento entre lo que se desea ser y lo que se es, entre lo que se piensa respecto de algo y lo que se cree que los demás piensen sobre ese algo, entre lo que se piensa, siente y se hace (Papalia, 1987 citado en Cobo, 2003). Dentro de estos aportes de la corriente rogeriana, se plantea que la organización de la experiencia a través de las percepciones no implica un proceso concentrado en el mundo exterior; es un ciclo de adentro hacia fuera y de afuera hacia adentro, un intercambio de experiencias vivido por el organismo y organizado para enfrentar la cotidianidad (Duque, 2001).

Marco conceptual

El clima organizacional inicio su evolución a partir del año 1960, cuando Gellerman lo introduce como concepto en la psicología industrial (Brunet, 1987), partiendo de esto fue citado por varios autores que le dieron distintos enfoques tales

como el enfoque subjetivo, el estructuralista u objetivo y por último la mezcla de ambos denominado síntesis (Dessler, 1979).

La relevancia es tal que se considera que al lograr un equilibrio en el clima laboral, los servidores trabajan de una manera más eficaz, hay más sentimiento de satisfacción, compromiso con la organización, sentido de pertenencia, entre otros, y esto hace que se brinde un mejor servicio al cliente externo proyectando a su vez una mejor imagen a la organización (Rodríguez, 2013).

Por otro lado, Argyris (1957) afirma que el clima organizativo se caracteriza por una serie de componentes y más concretamente, por la presencia de matices concretos en cada una de las diferentes subculturas que componen el mapa organizativo.

Para Tagiuri (1968) y Pace (1968) mencionados en Olaz (2012) el clima laboral es ante todo una “cualidad” del medio ambiente de una organización, que la experimentan sus miembros e influye en su conducta, es decir, los valores como referencia cultural se hacen presentes en la particular forma en que se conforman los comportamientos y acciones de los individuos.

Como parte de los trabajos del presente documento y considerando la amplitud del tema, se revisaron diversas definiciones de acuerdo a diferentes autores, en la tabla 1 se describen algunos de los conceptos de clima laboral:

Tabla1. Definición de clima laboral

Autores	Conceptos
Griffin (2010) citado en Ramírez, Cortez, y García (2014)	Es el estudio del comportamiento humano en los entornos organizacionales, de la conexión entre el comportamiento humano y la organización misma según señala
Forehand y Von Gilmer (1964) citados en Jiménez y Jimenez (2016)	El 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.

Litwin y Stringer (1968) citados en García (2007)	Una característica relativamente permanente que define el ambiente interno de cualquier empresa, el cual lo experimentan todos los miembros de la organización e influencia su comportamiento.
Restrepo (2018)	Clima organizacional son las percepciones del ambiente laboral y su implicación en el desempeño de los trabajadores, y si bien dentro de las organizaciones hay diferencias de percepciones, es evidente que estas variarán de acuerdo al grado de satisfacción de quien las emite, siendo este el principal obstáculo del desarrollo de un buen clima organizacional.
Chiavenato (2011) citado en Rodríguez (2016)	El clima organizacional se refiere al ambiente existente entre los miembros de la organización. Está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional. Por consiguiente, es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación moral de los miembros, y desfavorable cuando no se logra satisfacer esas necesidades.
Seisdedos (1996) citado en Rizo (2015)	Conjunto de percepciones globales que el individuo tiene de la organización, reflejo de la interacción entre ambos. 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.

Fuente: Elaboración propia.

Menciona Araya-Castillo y Pedreros (2013), los tomadores de decisiones deben conocer las condiciones en las cuales a los trabajadores puede motivárseles para que efectúen su trabajo, al mismo tiempo que se cumplen los objetivos organizacionales. Las organizaciones deben considerar como un factor de competitividad el clima organizacional, ya que es una inversión a largo plazo, dado que el recurso humano es vital para que una organización sea competitiva. En la actualidad, es importante valorarlo y prestarle la atención debida ya que un buen clima organizacional conlleva a que el empleado genera un sentido de pertenencia, se presenta baja rotación de personal por que sienten satisfechos, colaboran, son productivos, se adaptan rápidamente al cambio, existe compromiso y lealtad hacia la organización (Flores-Ortíz, Vega-López y Chávez-Moreno, 2015).

Metodología

La metodología a través de la cual se desarrolló la presente investigación, contempló una unidad de análisis formada por el total del personal que labora en los 23 departamentos que conforman la dependencia pública de la ciudad de Cárdenas, S.L.P., se consideraron a 264 personas y la misma cantidad de encuestas auto-administradas.

El instrumento utilizado fue el propuesto por la Organización Panamericana de la Salud [OPS] (1998) compuesto por 48 ítems correspondientes a 4 dimensiones: liderazgo, motivación, reciprocidad y participación, que a su vez, considera 16 indicadores, medidos a través de una escala de Likert de 5 grados. Se realizó la prueba de fiabilidad del instrumento mismo que resultó en 0.885. Se incluyeron además 9 ítems para conocer la información socio – demográfica de los colaboradores: sexo, edad, turno laboral, área laboral, años laborando en la misma área, antigüedad, estado civil, escolaridad y tipo de contratación.

La presente es una primera aproximación al fenómeno a través de una investigación descriptiva, cuantitativa, correlacional y transversal simple.

RESULTADOS

Análisis de la muestra

De los funcionarios que laboran en la dependencia pública, el 69% son varones, mientras que el 31% restante son mujeres, mientras que el promedio de edad es de 44 años, aunque con una desviación estándar de 14.22 años; el colaborador más joven es de 20 años mientras que el mayor tiene 76 años, a pesar de tener rango muy elevado, el coeficiente de asimetría con un valor de 0.25 permiten observar que los datos se comportan de forma similar a la distribución normal aunque dispersos y con un ligero sesgo negativo, es decir, que las edades de los funcionarios se agrupan a los valores más altos, es decir gente con más edad; y una curtosis de -0.68 que evidencia una distribución platicúrtica, es decir, con datos dispersos, información apoyada con el rango que es de 56 años entre el más joven y el de mayor edad.

Por otro lado, el 76% del personal labora en horario matutino, mientras que el 11% en horario vespertino, mientras que el 13% desarrolla sus funciones en ambos turnos.

La dependencia pública cuenta con 30 departamentos que de los cuales el 30% de la población laboral pertenece a Obras públicas, el 13% pertenece al Sistema Municipal de Desarrollo Integral de la Familia (SMDIF), el 10% lo conforma Seguridad pública, otro 10% se conforma por Plazas y mercados, el 5% representa a Desarrollo Social, un 3% representan a Ecología, 2% está representado por Tesorería y el resto de los departamentos se representan de forma individual con el 1%. El 71% de los colaboradores tienen entre 1 y 5 años en el mismo puesto, mientras que el 9% de 6 a 10 años, en el rango de 11 a 15 años son el 10%, el resto se distribuye de forma similar en los rangos quinquenales, hasta 35 años.

En cuanto a la antigüedad laborando en la dependencia, el 63% tienen entre 1 y 5 años, mientras que el 11% tiene de 6 a 10 años, un 10% tienen de 11 a 15 años, un 5% entre 16 y 20 años, el 6% de 21 a 15 años, de 26 a 30 años solo el 3% y el resto 2% entre 31 y 35 años.

Los colaboradores de la dependencia expresaron su estado civil, reportándose el 45% casados, el 29% solteros, un 14% que viven en unión libre, mientras que divorciados y viudos con un porcentaje igual de 6% respectivamente. En cuanto a escolaridad, el 20% solo cumplió con la educación básica primaria, un 36% que representa la mayoría con capacitación hasta secundaria, mientras que un 10% preparatoria; con capacitación técnica se declararon el 14% y con licenciatura terminada un 20%.

En la dependencia laboran un 72% de empleados de confianza y solo un 28% sindicalizados.

Análisis descriptivo

En el gráfico 1, se puede observar que la reciprocidad es la dimensión mejor evaluada con un promedio de 3.63, cabe mencionar que, a pesar de estar mejor posicionada, se encuentra en un nivel de indiferente a bien. En seguida se

encuentra el liderazgo con un promedio de 3.52 ubicado en un nivel de indiferente a bueno, pudiendo argumentar que las acciones que realiza el líder no son de mayor valor para el empleado y lo que el jefe piense u opine de ellos no genera mayor importancia. Posterior a este se encuentra la motivación con un promedio de 3.41 de la misma forma se encuentra en un nivel de indiferente a bueno, aunque mas cercano al estado de indiferencia. Por último, esta la participación con un promedio de 3.08 en un nivel de indiferencia, la población de esta dependencia no muestra interés por involucrarse en las actividades colectivas organizadas por la organización, ya sea de beneficencia o voluntariado, los empleados mantienen una idea generalizada de cumplir única y exclusivamente con las labores que les corresponden.

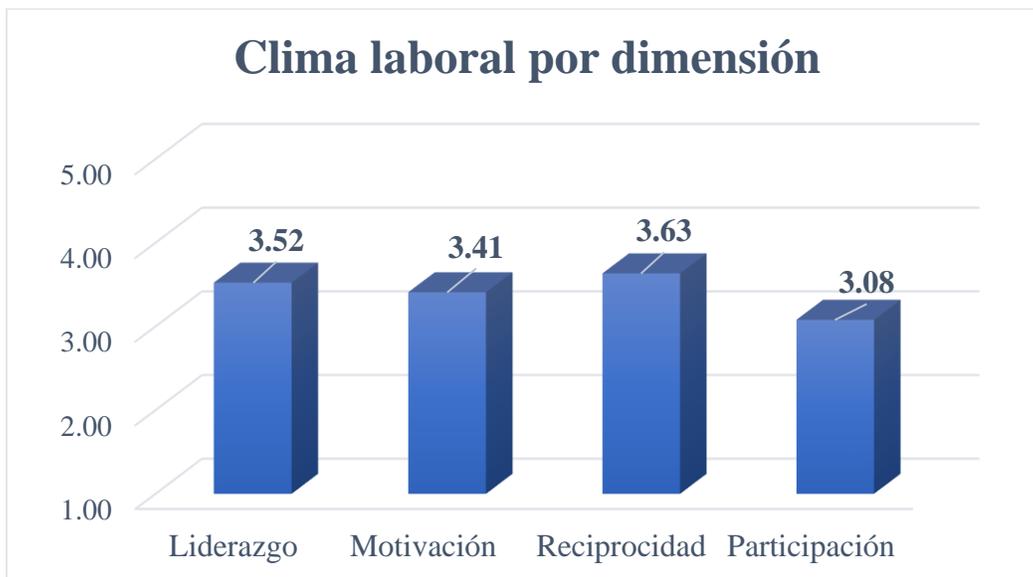


Gráfico 1. Clima laboral por dimensión

Fuente: Elaboración propia.

Por otro lado, en el gráfico 2, se puede observar que los funcionarios de la dependencia de la ciudad de Cárdenas se encuentran en un estado de indiferencia a bueno (3.41), más cercano a la indiferencia, esto implica que los colaboradores no perciben un clima negativo, pero tampoco positivo, lo que podría representar una oportunidad importante para la organización dado que es muy adecuado tomar

medidas encaminadas a la mejora de la percepción del clima en sus diferentes dimensiones, medidas que podrían tener resultados positivos en el corto plazo.

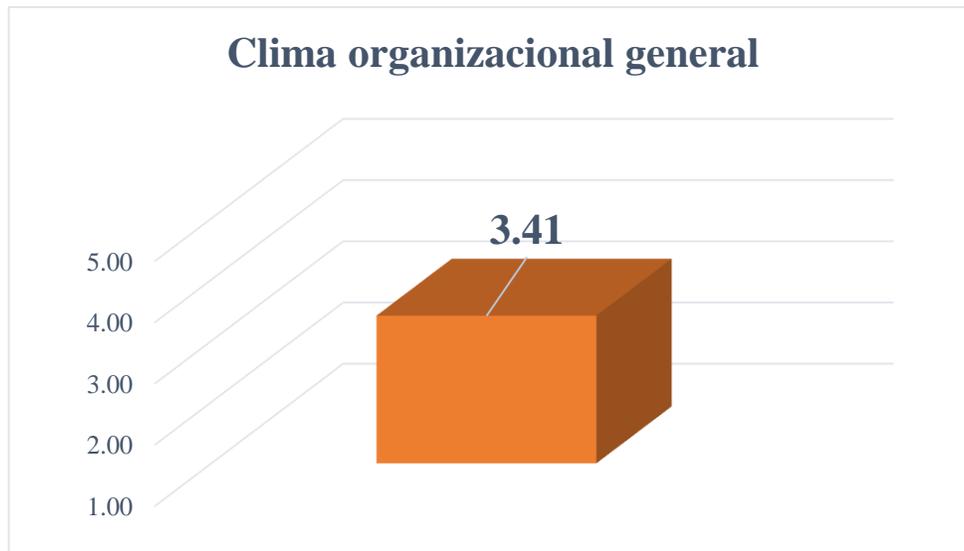


Gráfico 2. Percepción de clima organizacional general

Fuente: Elaboración propia.

Análisis correlacional

En la tabla 1, se muestran los resultados de las pruebas correlacionales para dar respuesta a la hipótesis planteada en el presente estudio: el clima organizacional no está relacionado con las características socio demográficas de los colaboradores de una dependencia pública en la ciudad de Cárdenas, S.L.P

Tabla 1. Correlaciones H₀₁

		CLIMA ORGANIZACIONAL							
		Liderazgo		Motivación		Reciprocidad		Participación	
	Prueba	Valor de prueba	Sig.	Valor de prueba	Sig.	Valor de prueba	Sig.	Valor de prueba	Sig.
Sexo	T para muestras independientes	1.787	0.075	-0.151	0.88	0.05	0.96	1.964	0.051
Edad	R de Pearson	0.126	0.075	0.129	0.069	0.013	0.853	0.045	0.526
Turno	Anova de un solo factor	0.002	0.998	0.753	0.472	0.626	0.536	0.313	0.732
Área	Anova de un solo factor	0.892	0.629	1.752	0.015	1.52	0.054	1.22	0.217
Años en el área	R de Pearson	.274**	0	.223**	0.001	0.113	0.109	.178*	0.011
Antigüedad	R de Pearson	.177*	0.012	.144*	0.041	0.036	0.614	.147*	0.038
Estado civil	Anova de un solo factor	2.287	0.061	2.669	0.034	1.534	0.194	0.987	0.416
Escolaridad	Rho de Spearman	-.150*	0.033	-0.109	0.124	-0.093	0.19	-0.087	0.218
Contratación	T para muestras independientes	-1.396	0.164	-0.557	0.578	-0.355	0.723	-0.484	0.629

Fuente: Elaboración propia.

Como se observa en la tabla 1, existe evidencia estadística para afirmar que no hay relación entre las características socio demográficas y las dimensiones internas del clima organizacional, con excepción del liderazgo, que esta relacionada con los años en el área laboral ($\text{Sig.}=0<0.05=\alpha$) y la antigüedad ($\text{Sig.}=0.012<0.05=\alpha$), aunque en ambos casos se muestran intensidades de prueba débiles. Así mismo, la motivación se encuentra relacionada con el área laboral ($\text{Sig.}=0.015<0.05=\alpha$), los años desempeñados en la misma área laboral ($\text{Sig.}=0.001<0.05=\alpha$), con la antigüedad en el organismo ($\text{Sig.}=0.041<0.05=\alpha$) y con el estado civil del colaborador del organismo ($\text{Sig.}=0.034<0.05=\alpha$). De igual forma, existe relación entre la dimensión de participación con la antigüedad ($\text{Sig.}=0.038<0.05=\alpha$). Aunque la evidencia muestra la relación entre las variables mencionadas, todas muestran intensidades de relación muy débiles, es decir, son relativamente pocos los casos en los que se ve influida de manera clara la influencia de la característica demográfica relacionada en la dimensión de la percepción del ambiente organizacional. Por lo anterior mencionado se rechaza la hipótesis alternativa y se acepta la hipótesis nula la cual plantea que el clima organizacional no está relacionado con las características socio demográficas de los colaboradores de una dependencia pública en la ciudad de Cárdenas, S.L.P.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

De acorde a la investigación realizada en una dependencia pública del municipio de Cárdenas, San Luis Potosí, con base a los resultados obtenidos se llegó a las siguientes conclusiones:

- Se identificó que los empleados son indiferentes en cuanto al ambiente físico dentro de las instalaciones.
- Se determinó que los empleados se encuentran en un estado de indiferencia respecto a sus líderes y compañeros de trabajo.
- En lo que respecta a características sociodemográficas, existe una mayoría de trabajadores del sexo masculino con un promedio de edad alto y que en su mayoría solo cuentan con nivel básico de estudios y son casados. Por la naturaleza de la organización, son colaboradores con poca antigüedad en el

organismo a excepción de algunos que podrían pertenecer al bajo porcentaje de funcionarios sindicalizados.

- Se determinó que el grado de motivación es indiferente por parte de los trabajadores, que podría deberse a la falta de un programa claro de incentivos por parte del organismo y la falta de reconocimiento a la labor realizada de manera personal por parte del jefe.
- La dimensión que resulta con mayor influencia es la motivación, seguida del liderazgo y por último la participación, el resto no se ven influidas. Las características claves por cuidar para mejorar la percepción de clima organizacional son el área laboral, la antigüedad en la misma área laboral, la antigüedad en el organismo y el estado civil.

El clima laboral que predomina dentro del organismo y que es percibido como indiferente por los empleados de este, que podría ser síntoma o inicio de un problema mayor. Empero, es también una importante oportunidad para el responsable de la toma de decisiones para implementar medidas en este momento, que no se encuentran en un estado de descontento, donde aún no perciben el clima organizacional como negativo. Las medidas podrían ser en el orden de:

- Programa de inducción y capacitación enfocado en las personas.
- Programa de coaching.
- Programa de estímulos y reconocimiento al desempeño.
- Programa de construcción de equipos de trabajo (team building).

Estas representan algunas opciones que podrían contribuir a la mejora de la percepción de clima organizacional, que eventualmente redundará en una mejora de la eficiencia y eficacia en las funciones, y por ende, tendría impacto positivo en la percepción de los usuarios y del público en general.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abrajan, M., Contreras, J., y Montoya, S. (2009). Grado de satisfacción laboral y condiciones de trabajo: una exploración cualitativa. *Enseñanza e Investigación en Psicología* , 14 (1), 105 - 118.
- Araya-Castillo, L., y Pedreros, M. (2013). Análisis de las teorías de motivación de contenido. *Revista de ciencias sociales* (142), 45 - 61.
- Argyris, C. (1957). *Personality and organization* . United States of America: Harper and Row.
- Avendaño, T. (22 de Septiembre de 2016). Teoría neoclásica de la administración. *Modelos Gerenciales* .
- Blancutt, J. (2010). La administración de las organizaciones de profesionales: una perspectiva neoclásica. *Revista Ciencia y Cultura* (24), 55 - 73.
- Bourgon, J. (2009). Objetivos públicos, autoridad gubernamental y poder colectivo. *Revista de administración pública* , 64 (3), 35 - 74.
- Brunet, L. (1987). *El clima organizacional en las organizaciones: definición, diagnóstico y consecuencias*. México: Trillas.
- Buendía, E. (2013). EL papel de la Ventaja Competitiva en el desarrollo económico . *Análisis Económico* , 28 (69), 55 - 78.
- Castelazo, J. (2009). La modernización de la administración pública en México. *Revista de administración pública* , 64 (3), 13 - 34.
- Cobo, C. (2003). El comportamiento humano. *Cuadernos de administración* (29), 114 - 183.
- Contreras, F., Barbosa, D., Juárez, F., Uribe, A., y Mejía, C. (2009). Estilos de liderazgo, clima organizacional y riesgos psicosociales en entidades del sector salud. Un estudio comparativo. (U. C. Colombia, Ed.) *Acta colombiana de Psicología* , 12 (2), 13 - 26.

- De la Garza, D., Yllán, E., y Barredo, D. (2018). Tendencias en la administración pública moderna: la nueva gestión pública en México. *Revista Venezolana de Gerencia* , 23 (81).
- Dessler, G. (1979). *Organización y administración, enfoque situacional*. México: Prentice Hall.
- Duque, J. (2001). Carl Rogers Reflexiones teóricas-prácticas. *Psicología desde el Caribe* (7), 118 - 129.
- Flores-Ortíz, M., Vega-López, A., y Chávez-Moreno, E. (2015). El clima organizacional como factor de competitividad en las franquicias de comida rápida en Tijuana, B.C. México. *Revista Internacional Administración y Finanzas* , 8 (5).
- García, G. (2007). Clima Organizacional: Hacia un nuevo modelo. 158 - 159. Bucaramba, Bucaramba , Colombia. Obtenido de Unversidad Pontificia Bolivariana seccional.
- García, M. (2016). Clima organizacional y su diagnóstico: Una aproximación conceptual. *Revista Lenguaje* .
- García, M., Escalante, M., y Quiroga, Y. (2012). Importancia del clima laboral en los resultaos de una empresa y la competitividad. *Contribuciones a la Economía* .
- Jiménez, B., y Jimenez, E. (2016). Clima laboral y su incidencia en la satisfaccion de los trabajadores de una empresa de consumo masivo. *Revista Ciencia UNEMI* , 9 (18), 26 - 34.
- Martínez, S. (2016). La burocracia: elemento de dominación en la obra de Max Weber. *Misión Jurídica. Revista de Derecho y Ciencias Sociales* (10), 141 - 154.
- Montoya, A. (2006). Humanización de las relaciones interpersonales en las organizaciones. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión* , 14 (2), 53 - 67.

- Olaz, A. (2012). Propuesta de un modelo de medición multivariable del Clima Laboral. *XIII es Journées internarionales de sociologie du travail mesures et dèmesures du travail, Bruxelles*, (págs. 25 - 27).
- Organización Panamericana de la Salud (1998). *www.paho.org*. Recuperado el 12 de septiembre de 2019, de <https://iris.paho.org/handle/10665.2/10060>
- Ortíz, J. (2012). Acercamiento a la actualidad de Max Weber. *Reencuentro* (64), 21 - 25.
- Pliscoff-Varas, C. (2017). Implementando la nueva gestión pública: problemas y desafíos a la ética pública. El caso chileno. *Convergencia* (73), 141 - 164.
- Ramírez, M., Cortez, I., y García, B. (2014). Relación del clima organizacional con el liderazgo, en una institución financiera en la ciudad de Ensenada, Baja California. Liderazgo, Capital humano y Comportamiento Organizacional. *XVII Congreso Internacional de Investigación en Ciencias Administrativas*.
- Ramos, G., y Triana, M. (2007). Escuela de relaciones humanas y su aplicación a una empresa de telecomunicaciones. *Scientia Et Technica* , 13 (34), 309 - 314.
- Restrepo, S. (2018). El clima organizacional y su relación. *Inavacion Empresarial* , 2 (1), 95.
- Rizo, M. (1 de agosto de 2015). *Diagnóstico del Clima Organizacional en una dependencia gubernamental, periodo 2014 - 2015*. Obtenido de Universidad Veracruzana, Repositorio Institucional: cdigital.uv.mx/bistream/handle/123456789/42069/RizoPozozMaAngeles.pdf?sequence=1&iisAllowed=y
- Robbins, S., y Judge, T. (2013). *Comportamiento organizacional* (decimoquinta edición ed.). México: Pearson .
- Rodríguez, L. (2013). Estudio diagnóstico de clima laboral en una dependencia pública. Nuevo León, México.

Rodríguez, E. (2016). El clima organizacional presente en. *Educacion en valores* , 1 (25), 4 - 5.

Ruíz, J., y Cuellar, E. (2013). La gestión de calidad en las administraciones públicas españolas. Balance y perspectivas. *Gestión y análisis de políticas públicas* (10), 86 - 103.

Vargas, J. (2005). Análisis de fundamentos de la teoría institucional. *Revista digital universitaria UNAM* , 6 (8), 1 - 21.

Velásquez, F. (2002). Escuelas e interpretaciones del pensamiento administrativo. *Estudios gerenciales* (83), 31 - 55.