



**UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLAS DE HIDALGO
FACULTAD DE CONTADURIA Y CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

TESINA

**“EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA DIRECCIÓN GENERAL DE
EJECUCIÓN DE SANCIONES DE LA SECRETARÍA DE SEGURIDAD
PÚBLICA EN MORELIA MICH.”**

**Para obtener el título
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

**Presenta:
Sergio David Segura Martínez.**

**Asesora de Tesina
M.A. Blanca E. Cerna Garnica**

Morelia Mich. Enero del 2016

**Dedico esta tesis a mis padres
Laura Elena Martínez Ibarrola
Mario Jaime Segura Servín
Por su tolerancia, apoyo y amor,**

**Agradezco infinitamente,
Para la realización de este proyecto, el apoyo de:
L.A Alaska Méndez García**

A mis compañeros y amigos de seminario

En especial, a ti, hermano Mario Jaime Segura Martínez, eres mi orgullo y mi maestro personal.

RESUMEN

El clima organizacional es una variable que refleja la interacción entre las características personales y organizacionales; considerándose como un elemento fundamental en la percepción que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en su ambiente laboral . Por ende, esta investigación tiene como objetivo analizar el clima organizacional en la Dirección General de Ejecución de Sanciones de la Secretaría de Seguridad Pública en Morelia, proponiendo recomendaciones que contribuyan a mejorar la percepción que los empleados de esta dirección tienen sobre el clima organizacional que prevalece en su área de trabajo.

Para llevar a cabo el estudio se diseñó un cuestionario que contempla las dimensiones propuestas por Valenzuela, 2003; Hernández, 2005; y Chiang, 2007 para medir el clima organizacional. El tamaño de la muestra finalmente constituyó con 93 trabajadores encuestados. En base a los resultados obtenidos se llega a la conclusión de que el ambiente de trabajo que se experimenta en la unidad de análisis en términos generales es Neutral, ya que el 62.5% de la media percibida en las dimensiones de evaluadas se encuentran en esta escala (Autonomía, Trabajo en equipo, Apoyo, Comunicación, Reconocimiento, Equidad, Innovación, Promoción y carrera, Sueldos y salarios, capacitación y desarrollo); así mismo, la puntuación de la media general 3.322 lo corroboran. Así mismo, se presentan recomendaciones a los directivos de esta Dirección, enfocadas mejorar las condiciones de trabajo y la calidad de vida de sus empleados.

Palabras clave: Clima organizacional, Dirección General de Ejecución de Sanciones, Administración Pública, Dimensiones, Motivación del personal.

SUMMARY

The organizational climate is a variable that reflects the interaction between personal and organizational characteristics; considered as a fundamental element in the perception that workers have the structures and processes in their work environment. Therefore, this research aims to analyze the organizational climate in the General Directorate of Enforcement of Sanctions of the Ministry of Public Security in Morelia, proposing recommendations to help improve the perception that employees have this address on organizational climate that prevails in your work area.

To carry out the study a questionnaire that includes the dimensions proposed by Valenzuela, 2003 was designed; Hernandez, 2005; and Chiang, 2007 to measure the organizational climate. The size of the sample surveyed finally formed with 93 workers. Based on the results it is concluded that the work environment experienced in the unit of analysis in general is neutral, since 62.5% of the average perceived dimensions evaluated are on this scale (Autonomy, Teamwork, Support, Communication, Recognition, Equality, Innovation, Promotion and career, wages and salaries, training and development); Likewise, the overall average score corroborate 3,322. It also presents recommendations to managers of this directorate, focused to improve working conditions and quality of life of its employees.

Contenido

INTRODUCCIÓN.....	8
CAPITULO 1. ANTECEDENTES.....	9
1.1. Investigaciones afines.....	10
1.2 Planteamiento del problema	14
1.2.1 Pregunta de investigación.....	14
1.2.2 Objetivos de la investigación	14
1.2.2.1 Objetivo general.....	14
1.2.2.2 Objetivo específico.....	14
1.3 Justificación de la Investigación	14
1.4 Marco Conceptual.....	16
CAPITULO 2	18
2.1 La administración pública	18
2.2 La centralización administrativa.	19
2.3 Clima Organizacional, su concepto e importancia.....	20
2.4 Teoría del clima organizacional de Likert.....	22
2.4.1. Teoría de los sistemas	23
2.5. Dimensiones del clima organizacional	26
2.6 Interrelación de dimensiones del clima organizacional.....	29
2.7 Aportaciones finales, marco teórico.	31
CAPITULO 3.METODOLOGÍA	33
3.1 Tipo de Investigación.....	33
3.2 Muestra.....	34
3.3 Instrumento para recolección de datos.....	34
3.4 Validación y confiabilidad de la escala.....	40
3.5 Análisis de información.....	45
3.6 Alcances y Limitaciones.....	45
CAPITULO 4. DIRECCIÓN GENERAL DE EJECUCIÓN DE SANCIONES DE LA SECRETARÍA DE SEGURIDAD PÚBLICA EN MORELIA:	47
4.1 Descripción de la Unidad de análisis.....	47
4.2 Características de la población estudiada.....	49
4.3 Características del Clima Laboral	49
4.3.1 Autonomía	62
4.3.2 Trabajo en equipo	62

4.3.3	Apoyo	64
4.3.4	Comunicación	65
4.3.5	Presión	67
4.3.6	Reconocimiento	68
4.3.7	Equidad	69
4.3.8	Innovación.....	70
4.3.9	Percepción de la organización	71
4.3.10	Motivación Intrínseca	72
4.3.11	Sueldos y salarios	73
4.3.12	Promoción y carrera.....	74
4.3.13	Capacitación y desarrollo	75
4.3.14	Ambiente físico y cultural	76
4.3.15	Visión.....	77
4.3.16	Satisfacción en General.....	78
CAPITULO 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		80
5.1	Conclusiones	81
5.2	Recomendaciones.....	82
5.3	Implicaciones para futuros estudios	84
ANEXOS.....		84
Sección I. DATOS GENERALES.		85
Sección III. Por favor, de respuesta a la siguiente pregunta sobre el clima laboral (ambiente de trabajo) que prevalece en su institución.....		91

INTRODUCCIÓN

El clima organizacional (CO) es un elemento fundamental en las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral (Gonçalves, 1997), este enfoque tiene su importancia, en el sentido de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que se origina de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores; sin embargo, estas percepciones dependen de buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la organización. De ahí que el CO refleje la interacción entre características personales y organizacionales.

La presente investigación se enfoca al análisis del clima organizacional y su determinación dentro de la Dirección General de Ejecución de Sanciones (DGES), dependiente de la Secretaría de Seguridad Pública en Morelia. Sobre el estudio de este fenómeno, cabe señalar que son numerosas las investigaciones realizadas referente al CO, el cual se considera de gran importancia para cualquier organización, sea esta pública o privada, ya que se vincula con la satisfacción en el trabajo y su desempeño, ejemplos citados de ellos son Chiang, 2003; Hernández, 2004; Valenzuela, 2005; García, 2006; De la Cruz, 2007. La estructura de esta investigación se conforma por cinco capítulos. En el desarrollo del capítulo I se abordará la sección de antecedentes, en donde se hace referencia a investigaciones que se han realizado en cuanto al clima laboral, en nuestro país ; se presenta el planteamiento del problema, los objetivos general y específico de la presente investigación, la justificación y el marco conceptual, así como las delimitación/limitaciones; así como su marco conceptual.

El capítulo II presenta la revisión de literatura sobre el tema de análisis, en el que se desarrollan teorías como son la administración pública, su estructura, la centralización, sus diferentes organismos hasta llegar a la Secretaría de Seguridad Pública en Morelia y de ahí a una breve descripción de la DGES. De igual forma se desarrolla la conceptualización del CO, sus componentes, sus dimensiones y algunos cuestionarios utilizados en las diversas investigaciones realizadas. Ya en el capítulo III, se muestra de diseño metodológico para la realización de esta investigación, y posteriormente en el capítulo IV los resultados con el análisis respectivo y finalmente el capítulo V, las conclusiones, recomendaciones e implicaciones para futuros estudios relacionados con el fenómeno de análisis en otros contextos del sector público.

CAPITULO 1. ANTECEDENTES

En este estudio se analizara el fenómeno identificado como “Clima Organizacional”, en un área de la administración pública, por lo que se estima necesario primeramente estudiar el término organización, puesto que es un concepto importante en el marco referencial de análisis de esta investigación. La palabra organización se deriva etimológicamente de la palabra griega *organon* que significa *instrumento* (Pariente, 2000:27). Una organización, es un concepto utilizado en diversas formas, como un sistema o patrón que guardan cualquier grupo de relaciones en cualquier clase de operación; como una empresa en sí misma; cooperación de dos o más personas; la conducta de los integrantes de un grupo; así como, la estructura intencional de papeles en una empresa “formalmente organizada” (Koontz, 1998:783). Pariente (2000) señala que una organización se refiere específicamente a un ente social, a un grupo de personas que se reúnen para conseguir un objetivo determinado. Por su parte, Robbins se refieren a una asociación deliberada de personas para cumplir determinada finalidad .menciona que una organización es la estructura derivada de agrupar a personas para que trabajen en forma efectiva en la consecución de una meta que los integrantes del grupo quieren alcanzar. Partiendo de lo anterior y en la actualidad, aspectos cualitativos, simbolizados por la calidad de vida, o la calidad del empleo, han cobrado relevancia. La calidad de vida, se centra en la calidad laboral, ya que la mayor parte de la vida, se desarrolla en éste ámbito; este desarrollo determina en un ámbito dado, actividades que influyen en su entorno físico y en el ámbito social (Rodríguez Fernández, 1996).

El ambiente que lo influye, es el de la organización a la que pertenece, describiendo un ambiente y clima organizacional, conceptos desarrollados en el siglo XX. Sin embargo, la administración debe enfrentarse al movimiento generalizado a favor de mejores relaciones humanas; la filosofía prevaleciente de que “un trabajador contento es un trabajador productivo” aún opera. El cambio de liderazgo empresarial, es un término considerado por los departamentos de ciencias sociales de las universidades, para lograr cambios básicos en los estilos de dirección.

Se ha observado que cambios de factores de situaciones organizacionales ha producido cambios en el estilo de administración; las funciones administrativas y de dirección no se capacitan en las ciencias sociales, por lo cual se tienen que apoyar en las investigaciones para entender, predecir y controlar aspectos, tales como el comportamiento humano individual: aprendizaje, motivación, frustración, ajuste, comunicación, etc.; emplear los conocimientos sociológicos para entender a tratar a pequeños grupos, organizaciones informales, multitudes, comunidades, etc.

En virtud de lo anterior, la administración se apoyará en métodos que permitan conocer al elemento humano, definir comportamientos, actitudes, motivaciones que junto con la personalidad del individuo, responderán de acuerdo a las influencias de su ambiente a las necesidades empresariales. Por tanto, el comportamiento organizacional, se apoya en actitudes, las cuales se siguen a menudo, determinando éxito o adecuación de la institución. Los trabajadores o individuos tienden a permitir que sus problemas o crisis del momento interfieran en la planeación, se deben asegurar estrategias que limiten estas actuaciones, emprendiendo esfuerzos para instrumentarlas, señala que el estudio de los componentes y las variaciones del medio interno de la firma es esencial para que los gerentes puedan diagnosticar y comprender cómo ven las personas el clima de la organización, y con ello tomar medidas pertinentes en beneficio de la institución y de los propios empleados. Dado lo anterior; la descripción de una organización, es a través de su CO (Schneider, 2000). No obstante, para que las organizaciones puedan alcanzar su cometido, es necesario definir claramente el fin que se persigue y la forma de cómo se pretende cumplir; además, se requiere de una combinación eficiente de recursos, elementos o medios que contribuyan a lograr el objetivo deseado. Al respecto, Münch (2008) señala que entre los principales recursos con que cuenta una firma se encuentran los financieros, los humanos, los tecnológicos, las materias primas, entre otros.

1.1. Investigaciones afines.

La importancia de analizar las variables del CO, radica en la relación directa del clima con el desempeño de los trabajadores., el CO goza de una sólida tradición en investigaciones académicas, como son las tesis doctorales. Dichos trabajos con alcances diferentes, relacionan las variables en direcciones diversas en el estudio del clima, así como el carácter sugerente de muchos de los componentes de estas variables. La consulta de la base de datos TESEO (Base de datos de tesis doctorales), arroja diversos estudios de los cuales se mencionan algunos en el cuadro 1.1. En la tesis doctoral “La formación del clima psicológico y su relación con los estilos de liderazgo” de García, I. (2006), menciona que la primera tesis doctoral de esta temática y fue elaborada por Pina Da Silva. La investigación se focalizó en la elaboración de un instrumento para medir el CO. Su principal aportación fue la de establecer los componentes que deben medirse en el clima.

Las conclusiones alcanzadas en el estudio de Chiang Vega obtenían correlaciones entre factores: antigüedad de los profesores; su pertenencia a Universidades públicas o privadas; grados de presión, mayor o menor libertad de cátedra; la mayor o menor participación en las decisiones; y el mayor o menor interés por el aprendizaje de los alumnos. La investigación publicada por Aoiz Iriarte (1993) es un estudio descriptivo en el que analizaba la cultura y el clima laboral en una organización burocrática. Para describir la cultura se utilizó un cuestionario y entrevistas; para describir el clima se utilizaron indicadores objetivos de la organización e instrumentos subjetivos: entrevistas y cuestionarios; ambos apoyados mediante entrevistas grupales e información a través de cuestionarios. En esta investigación se partió del cuestionario WES y se realizó una adaptación al entorno empresarial de estudio. El cuestionario analizó 7 factores del clima que eran específicos para este estudio; la muestra utilizada En México, de igual modo, se cuenta con diversas investigaciones sobre el CO, Este cuestionario arroja resultados por medio de 5 variables de estudio: satisfacción laboral; objetivos y seguimiento; liderazgo; comunicación y motivación; en las cuales se realiza un análisis descriptivo.

Posteriormente se lleva a cabo un análisis de correlación y regresión lineal y múltiple, después de determinar cinco subvariables que se relacionan con la variable de estudio que resultó como punto crítico, la comunicación. Con el análisis multivariable se llegó a conocer cuáles de estas se pueden atacar para mejorar a la comunicación y de igual forma el clima laboral en general.

Cuadro 1.1 Investigaciones del clima organizacional y sus dimensiones

Autor	Tema, unidad de análisis	Herramienta utilizada	Dimensiones medidas	Resultados
López Montiel, et. al (2003)	Análisis de clima organizacional aplicado al Hospital de Victoria. Hospital de Victoria, Valdivia, Chile	Cuestionario de 71 indicadores en 14 dimensiones. Adaptación de los cuestionarios de Litwin y Stringer (1968), Newman (1977) y Astudillo (1985). (Citados por Valencia y Wulf, 2001).	Estructura, Responsabilidad, Recompensa, Riesgo Calidez, Apoyo Administración del conflicto, Identidad Estilo de supervisión Motivación laboral Estabilidad laboral Oportunidad de desarrollo Comunicación Equipos y distribución de personas y material	Se llega a la conclusión de que el Clima Organizacional existente en el Hospital es Regular, no es lo suficientemente capaz de impulsar la mejora en la gestión pública hospitalaria.
García, Inmaculada (2006)	La formación del clima psicológico y su relación con los estilos de liderazgo Profesionales de la salud, 4 hospitales públicos y privados de Granada, España.	Cuestionario WES , creado por Moos, Insel y Humphrey (1974) comercializado por editorial TEA (1985) consta de 90 ítems en dos únicas categorías dicotómicas verdadero y falso, con 10 dimensiones	Implicación, Cohesión, Apoyo, Autonomía, Organización, Presión, Claridad, Control, Innovación y Comodidad.	Se determina que el porcentaje explicado de las dimensiones de clima es mayor cuando el estilo de liderazgo tiene alta conducta de Relación. El comportamiento de relación de los líderes influye en mayor grado y en mayor número de dimensiones que el comportamiento de Tarea.
Berra María, et al (2003)	Diagnóstico del clima organizacional de una empresa de servicio. El	Cuestionario mixto para empleados y clientes, con 46 reactivos para el empleado y 25 para el cliente, modelo de las	Estructura, Comunicación, Motivación, Liderazgo, Servicio y Clientes. Modelo basado en	Los empleados no conocen adecuadamente las metas y objetivos de la empresa, tienen claro las actividades que

	caso grúas y asistencia Guadalupe.	seis casillas de Weisbord (1978)	Weisbord (1978), adecuado para la empresa “Grúas y Asistencia Guadalupe”	deben realizar, tienen presente quienes tienen autoridad sobre su trabajo.
Valenzuela R. (2005)	Evaluación de instituciones educativas	Cuestionario ECL, con 10 dimensiones	Trabajo personal, supervisión, trabajo en equipo, administración, comunicación, ambiente físico y cultural, capacitación y desarrollo, promoción y carrera, sueldos y prestaciones, Orgullo de pertenencia.	

Conclusión

Los anteriores estudios en la gráfica 1.1 sobre el clima laboral, implican la percepción de la relación del liderazgo, comunicación, relaciones interpersonales directivas, y la dirección organizacional, los cuales representan una interrelación directa, en el desarrollo y funcionamiento de un correcto CO, situación que se corroborara en los resultados de la presente investigación.

1.2 Planteamiento del problema

En la actualidad es necesario que las organizaciones se preocupen por conocer que motiva a sus empleados a dar lo mejor de sí, entenderlos, investigar el clima organizacional; ya que el comportamiento de los individuos en la organización trae como consecuencia que se origine un ambiente que afectará tanto a los individuos como a los objetivos de la misma. Tomando en consideración que gran parte de la vida de cualquier individuo se desarrolla en una organización, es de interés interrelacionar conceptos de calidad de vida, o calidad del empleo, factores inherentes al ambiente y CO. Este ambiente ejerce influencia directa en la conducta y el comportamiento de sus miembros, por lo tanto el clima determina la forma en que el trabajador percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad y satisfacción en la labor que desempeña. Es por ello, que la finalidad de la presente investigación, es analizar y determinar las dimensiones del CO en una dirección adscrita a una dependencia del gobierno estatal, con la finalidad de identificar debilidades y poder tomar acción en ellas, desarrollando la mejora continua.

1.2.1 Pregunta de investigación

¿Cómo se caracterizan las dimensiones del clima organizacional de la Dirección General de Ejecución de Sanciones de la Secretaría de Seguridad Pública en Morelia?

1.2.2 Objetivos de la investigación

La presente investigación tiene como finalidad los siguientes objetivos:

1.2.2.1 Objetivo general

Analizar el clima organizacional en la Dirección General de Ejecución de Sanciones de la Secretaría de Seguridad Pública en Morelia, proponiendo recomendaciones para mejorar esta variable en beneficio de los empleados y la organización en su conjunto.

1.2.2.2 Objetivo específico

Identificar las dimensiones del clima organizacional en la Dirección General de Ejecución de Sanciones de la Secretaría de Seguridad Pública en el Estado de Michoacán.

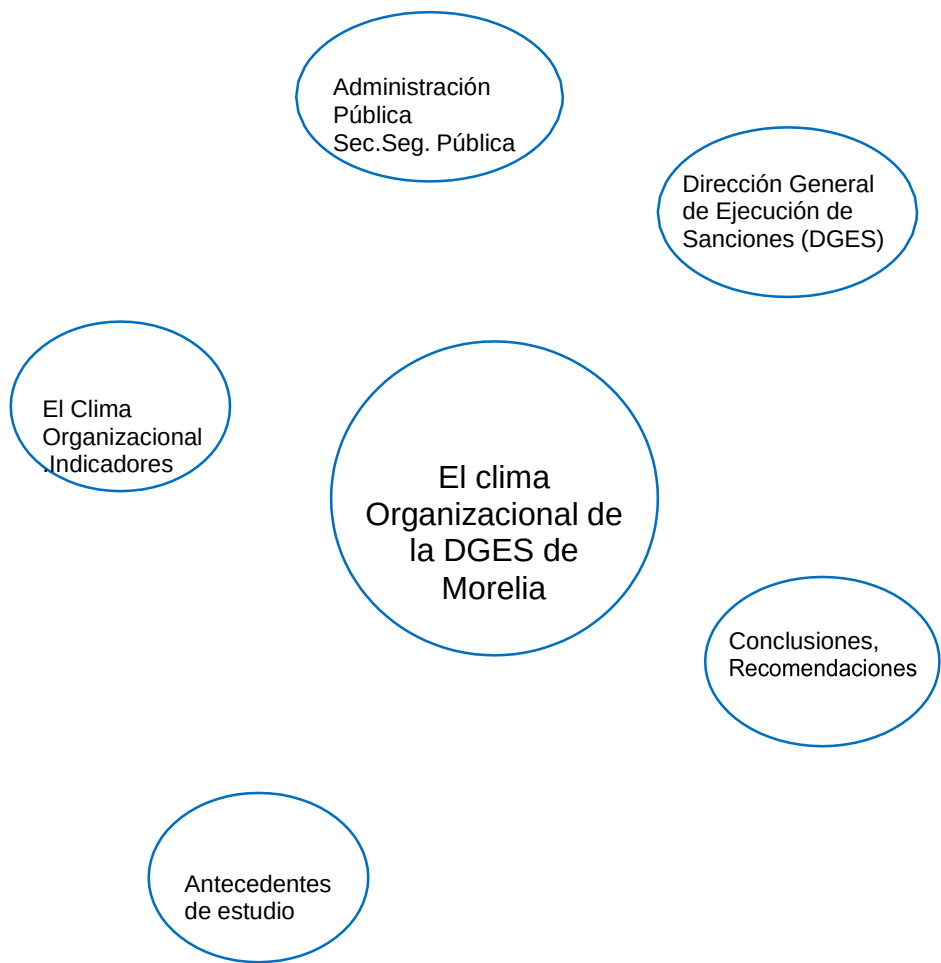
1.3 Justificación de la Investigación

El CO se define como un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los empleados las cuales suponen una fuerza que influye en la conducta del empleado (Hall,1996).

El mejor desempeño de un trabajador se relaciona con su sentir satisfecho, cumplir con sus objetivos, tanto personales, como laborales; de ahí que la pregunta: ¿Cómo lograr que el individuo se sienta parte de la organización y saber si la motivación a su persona es la correcta?, se plantea, para ello es necesario identificar las características del CO y proponer recomendaciones que ayudarán tanto a la empresa a lograr sus objetivos como al individuo. Cada organización es diferente una de la otra, el CO es el ambiente psicológico que resulta de los comportamientos, los modelos de gestión y las políticas empresariales, que se reflejan en las relaciones interpersonales (Da Silva, 2002). Por ende su clima organizacional varía entre ellas también. En el caso de las entidades del Estado, como organizaciones son unidades sociales con un objetivo, en las cuales laboran personas que desempeñan diferentes tareas de manera coordinada para contribuir al cumplimiento de la misión de la entidad, para ello cuenta con directivos cuyas funciones son las de planeación, dirección y control de resultados; es necesario que dichas instituciones sean administradas de manera efectiva, aprovechando al máximo todos los recursos entregados para la satisfacción de la población. Dado que el comportamiento de los trabajadores afecta directamente en su productividad, los administradores enfocarán un ambiente laboral positivo. Por lo anterior expuesto, el desempeño del empleado se orienta por sus percepciones acerca de sus características individuales y las condiciones laborales en las que se desarrolla, razón para que las entidades del Estado apoyándose en un estudio del CO, tomen acciones que permitan intervenir en el ambiente percibido por sus servidores. En estos tiempos cambiantes en que los valores evolucionan rápidamente y los recursos se vuelven escasos, cada vez es más necesario comprender aquello que influye sobre el rendimiento de los individuos en el trabajo (Brunet, 2007:9). Por lo tanto, evaluar las fuentes de conflicto, de insatisfacción o de estrés que dan como resultado actitudes negativas por parte de los empleados hacia la compañía, es una de las principales razones por las que se debe analizar y diagnosticar el clima de trabajo en cualquier organización (Brunet, 2007). La importancia de esta investigación radica en el análisis del CO en la DGES de la Secretaría de Seguridad Pública en Morelia, lo cual originará recomendaciones para mejorar esta variable en beneficio de los empleados y la organización en su conjunto; identificando las dimensiones del clima laboral existente.

1.4 Marco Conceptual

En el cuadro 1.2 se presenta de manera sintetizada, los conceptos clave dentro de las teorías adaptadas como marco de referencia en este estudio y las características de la organización objeto de análisis, así como el resultado esperado.



Cuadro 1.2 Marco Conceptual.

Fuente: Elaboración propia.

Antecedentes de estudio

El Clima organizacional Indicadores

Dirección General de Ejecución de Sanciones (DGES)

Administración Pública Sec. Seg. Pública

Conclusiones, recomendaciones

El clima organizacional de la DGES de Michoacán

En el cuadro 1.2 se esquematiza de manera general el marco conceptual del presente estudio, a fin de señalar el alcance del proyecto, así como los conceptos teóricos que sustentan la investigación. Se analizan investigaciones ya realizadas, para el constructo del clima; se determinan las dimensiones o indicadores de dicha variable; como apoyo al marco de referencia se aborda la administración pública, y por tanto la Secretaría de Seguridad Pública; conociendo entonces el origen de la DGES; se tomará como referente el análisis de la teoría administrativa, particularmente en la gestión de recursos humanos, en cuanto a las generalidades, definiciones, modelos y dimensiones del CO, cabe señalar que esta investigación es un estudio de naturaleza exploratoria-descriptiva que particulariza sobre el CO en la unidad objeto de estudio; desprendiendo variables del CO, dimensiones y técnicas de medida, para reflejar resultados elaborando conclusiones y recomendaciones.

CAPITULO 2

EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU IMPORTANCIA EN EL SECTOR PÚBLICO

El CO es un fenómeno socialmente construido, que se deriva de las interacciones individuo grupo condiciones de trabajo, dando como resultado un significado a las expectativas individuales y grupales (Pérez de Maldonado, 1997, 2000, 2004). El desarrollo de bases de teóricas de la administración pública, clima organizacional, dimensiones del CO, ha permitido la comprensión y desarrollo de este tema.

2.1 La administración pública

Administración pública es un término de límites imprecisos que comprende el conjunto de organizaciones públicas que realizan la función administrativa y de gestión del Estado y de otros entes públicos con personalidad jurídica, ya sean de ámbito regional o local. Por su función, la administración pública pone en contacto directo a la ciudadanía con el poder político, satisfaciendo los intereses públicos de forma inmediata, por contraste con los poderes legislativo y judicial, que lo hacen de forma mediata (es.wikipedia.org).

No obstante para el desarrollo de esta investigación, consideraremos a la administración pública, como el contenido esencial de la actividad correspondiente al Poder Ejecutivo, y se refiere a las actividades de gestión, que el titular de la misma desempeña sobre los bienes del Estado para suministrarlos de forma inmediata y permanente, a la satisfacción de las necesidades públicas y lograr con ello el bien general; dicha atribución tienden a la realización de un servicio público, y se somete al marco jurídico especializado que norma a su ejercicio y se concretiza mediante la emisión y realización del contenido de actos administrativos emitidos ex profeso (Apipilhuasco, 2009). Es un conjunto de personas relacionadas entre sí y con su contexto de acuerdo a ciertas normas, que realizan actividades orientadas al logro de diversas finalidades (Arnoletto y Díaz, 2009). El objetivo de esta unidad social es la creación de un valor público, que haga posible y fructífera la convivencia humana. Su finalidad es responder a las necesidades de la ciudadanía a través de los servicios públicos prestados por los organismos que integran este sector (Doring, 1979).

2.2 La centralización administrativa.

Este tipo de administración, la centralizada es la forma fundamental en la cual se encuentran organizadas las entidades públicas de carácter administrativo. Una de sus principales cualidades es que las entidades centralizadas se encuentran relacionadas entre sí por un vínculo jerárquico constante.

Iniciando en la cúspide de la administración pública centralizada, se encuentra el Presidente de la República y subordinados a él se encuentran todos aquellos órganos públicos inferiores. Las ordenes y la toma de decisiones desciende invariablemente del órgano mayor al inferior, de tal manera que todas las entidades administrativas guardan un orden y obedecen a los imperativos que emite la cúspide de la organización central (Delgadillo, 2000).

Las entidades que forman parte de la Administración Pública Central o Centralizada reciben la denominación de órganos administrativos. Al hablar del estado de Michoacán, actualmente la Ley orgánica de la Administración Pública del Estado en su artículo 23 menciona los diversos organismos que lo conforman:

- i. **Secretaría General de Gobierno**
- ii. **Secretaría de Finanzas**
- iii. **Secretaría de Administración**
- iv. **Secretaría de Desarrollo Económico**
- v. **Secretaría de Turismo**
- vi. **Secretaría de Desarrollo Rural**
- vii. **Secretaría de Desarrollo Social**
- viii. **Secretaría de Salud**
- ix. **Secretaría de Obras Públicas y Desarrollo Urbano**
- x. **Secretaría de Seguridad Pública**
- xi. **Procuraduría General de Justicia**
- xii. **Contraloría Gubernamental**

El caso de la Secretaría de Seguridad Pública (inciso X), es el motivo de esta investigación y su contextualización; su función, se entiende como de carácter prioritario y permanente para salvaguardar la integridad, derechos y bienes de las personas; así como para preservar las libertades, el orden y la paz públicos, con estricto respeto a los derechos humanos y su protección, mediante la prevención de las infracciones, las conductas antisociales y los delitos .En el artículo 34

de la Ley orgánica de la Administración Pública , menciona que, “A la Secretaría de Seguridad Pública, además de las atribuciones que le confieren las leyes aplicables, le corresponde el despacho de los siguientes asuntos:

- Desarrollar las políticas de seguridad pública y proponer en el ámbito estatal los criterios para prevenir eficazmente la comisión de delitos, mediante la adopción de normas, acciones, estrategias y tácticas, así como la conjunción de los recursos a disposición del Ejecutivo del Estado;
- Diseñar y ejecutar programas para fomentar la cultura de legalidad;
- De igual forma, es el encargado de promover políticas, acciones y estrategias de coordinación estatal en materia de prevención del delito, atender las denuncias ciudadanas relacionadas con el ejercicio de sus atribuciones. Salvaguardar la integridad y el patrimonio de las personas, prevenir la comisión de delitos del fuero común y preservar las libertades públicas, el orden y la paz social.”

2.3 Clima Organizacional, su concepto e importancia

2.3.1 Concepto de clima organizacional

Reincher & Schnider (1990) y Denison (1996), coinciden en señalar que la primera definición de clima de la que se tiene registro aparece en 1938 propuesta por Kurt Lewis y Ronald Lippit. Pérez de Maldonado (1997; 2000; 2004) describe a este concepto como un fenómeno que se deriva de las interacciones individuo-grupo-condiciones de trabajo, y que a su vez, ocasiona expectativas individuales y grupales sobre el ambiente de trabajo.

El autor Da Silva (2002), menciona que el CO es difícil de definir con precisión. Es más bien algo que se siente, porque está compuesto por fuerzas que no son todas comprensibles; el CO. Es el ambiente psicológico resultante de los comportamientos, los modelos de gestión y las políticas empresariales, y se reflejan en las relaciones interpersonales. Otro enfoque es el de Goncalves (1997), el cual menciona que el clima es un elemento fundamental de las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral.

La importancia de este enfoque es que el comportamiento de un trabajador no es un resultado de los factores organizacionales sino que depende de las percepciones que tenga de los mismos. Sin embargo estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otras experiencias que cada miembro tenga con la organización. Entonces el CO refleja la interacción entre características personales y organizacionales.

Otra definición del CO es que determina la forma en que un individuo percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad, su satisfacción, etc. (Martínez, 2003). Existe una polémica bastante grande respecto a la definición al concepto de CO (Brunet, 2007); el clima de una organización puede ser sentido por un individuo sin que esté consciente del papel y de la existencia de los factores que lo componen; de esta forma resulta difícil de medir el clima, porque no se sabe bien si empleado lo evalúa en función de sus opiniones personales o de las características verdaderas de la organización. Silva (1996), considera que el desarrollo del concepto “clima organizacional” se enmarca en el mismo proceso de evolución de la psicología de las organizaciones y sugiere remontarse a los trabajos de Tolman (1926), para tener una visión más precisa sobre los antecedentes de este fenómeno. La obra de Lewin, Lippitt y White (1939) sobre los estilos de liderazgo grupal, introduce el término "clima" como vínculo entre la persona y el ambiente; a partir de esta idea, surge una nueva teoría en el desarrollo del CO, conocida como la teoría de la personalidad de Murray (1938). Murray argumenta, a través de esta teoría, que el entorno influye en el clima psicológico de los individuos, estas fuerzas representan tendencias que parecen dar unidad y dirección a la personalidad y que, si bien no pueden ser observadas directamente, si pueden ser deducidas por medio de las acciones de los individuos o mediante test de personalidad.

Cuadro 2.1 Predominios de la Investigación del Clima Organizacional

Predominio Descripción	Predominios de la investigación del Clima Organizacional
Factores Situacionales	El clima es un conjunto de características que describen una organización, las cuales son distintivas de otras, son relativamente duraderas en el tiempo e influyen en la conducta de la gente en las organizaciones. El clima se convierte entonces en un sinónimo de ambiente organizacional.
Factores Individuales.	Son las definiciones del clima donde se le considera como un atributo del individuo, una estructura perceptual y cognitiva de la situación organizacional que los individuos viven de modo común. Los individuos forman su propia percepción de lo que les rodea y a partir de ello, estructuran sus actitudes y conductas

Interacción Persona- Situación.	El clima está considerado como una medida perceptiva de los atributos organizacionales y está definido como una serie de características que son percibidas a propósito de una organización y /o de sus unidades (departamentos), y que pueden ser deducidas según la forma en la que la organización y/o sus unidades (departamentos) actúan (consciente o inconscientemente) con sus miembros y con la sociedad.
--	---

Fuente: elaboración propia a partir de Brunet (2007).

Conclusión cuadro 2.1

Los modelos expuestos, sirven de referencia para comprender los elementos que participan y la relación que guardan dentro de una organización, considerando que el ambiente de trabajo es un elemento complejo que guarda estrecha relación con diversos factores organizativos (Edel et al., 2007); se deduce que el CO es un fenómeno producto de las percepciones que los trabajadores tienen del ambiente interno de la organización para la cual trabajan, y que condicionan sus expectativas y comportamiento. Brunet (2007), dice que el de la interacción persona-situación, sigue siendo la definición más utilizada entre los investigadores.

2.4 Teoría del clima organizacional de Likert.

La teoría del CO de Likert (1974) o de los sistemas de organización, presenta una de las teorías organizacionales más completas, permitiendo visualizar en términos de causa y efecto la naturaleza de los climas que se estudian, así como analizar el papel de las variables que conforman el clima que se observa; 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.

Las dimensiones del CO, según Likert (1974) son métodos de mando; motivación; comunicación; procesos de influencia e interacción; toma de decisiones; objetivos; control y resultados. Es decir, en esta definición se consideran tres variables para el estudio de CO: Las variables causales: definidas como variables independientes, orientadas a determinar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de las variables causales se encuentran la estructura organizativa y la administrativa, las decisiones, competencia, actitudes y reglas. Las variables intermedias: reflejan el estado interno de la empresa, orientadas a medir aspectos tales como: motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Este tipo de variables tienen gran

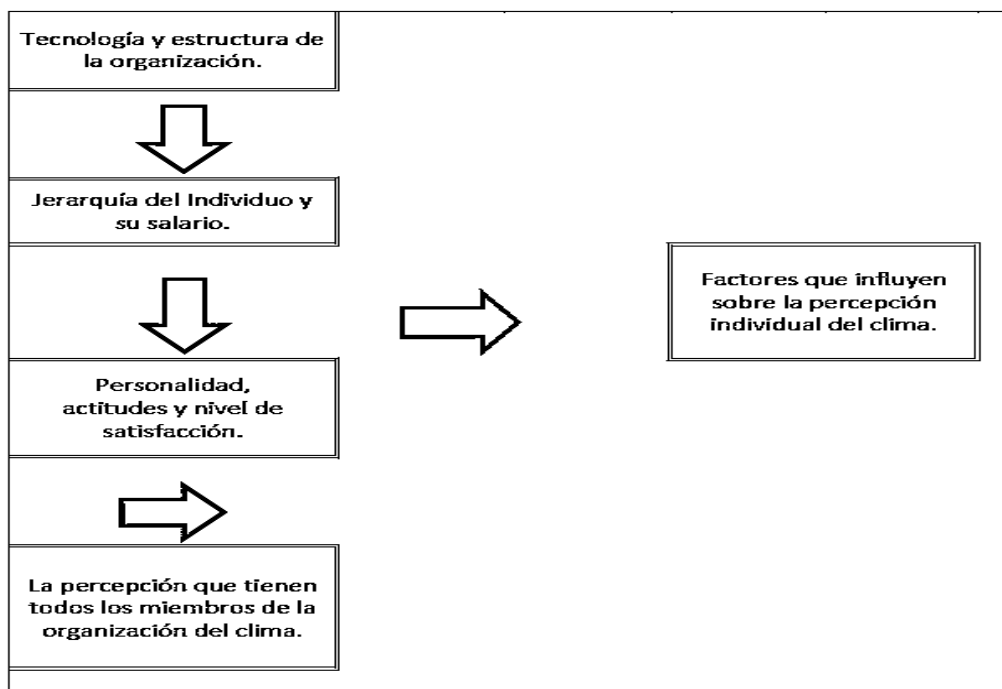
importancia, ya que son las que constituyen los procesos organizacionales; y las variables finales: son las variables dependientes, surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias, además, se enfocan a establecer los resultados obtenidos por la organización, por ejemplo, la productividad, ganancia, pérdida y gastos de la empresa.

2.4.1. Teoría de los sistemas

El comportamiento de los subordinados es causado, por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que éstos perciben Brunet (2007) y por sus informaciones, percepciones, sus esperanzas, sus capacidades y sus valores. Se dice entonces que la reacción de un individuo ante cualquier situación está en función de la percepción que tiene de ésta. Si la realidad influye sobre la percepción, es la percepción la que determina el tipo de comportamiento que un individuo va a adoptar.

Se observa que existen factores que influyen sobre la percepción individual del clima y que podrían explicar la naturaleza de los microclimas de una organización, como se esquematiza en el cuadro 2.2.

Cuadro 2.2 Factores principales que influyen sobre la percepción individual del clima.

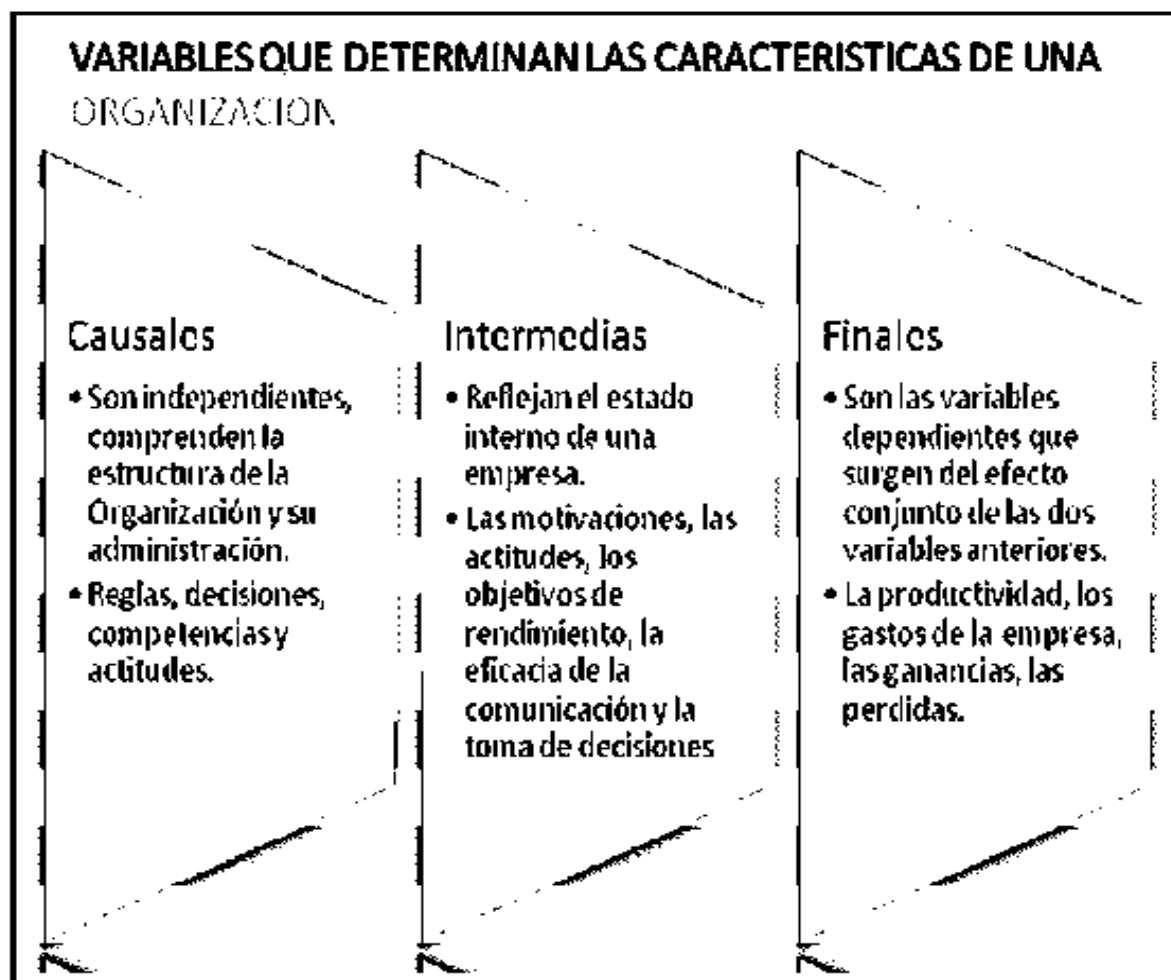


Fuente: Elaboración propia a partir de Brunet (2007).

Conclusión cuadro 2.2

Como lo menciona Brunet (2007), hay tres tipos de variables que determinan las características propias de una organización como se aprecia en cuadro 2.3, las variables causales, las variables intermedias y las variables finales ayudan a simplificar la percepción individual del CO con los elementos en el contenido de la gráfica.

Cuadro 2.3. Variables que determinan las características de una organización.



Fuente: Elaboración propia a partir de Brunet (2007).

Conclusión cuadro 2.3

La combinación de las variables causales, intermedias y finales, permiten determinar dos grandes tipos de CO, o de sistemas, cada uno de ellos con dos subdivisiones, para una mayor distinción de estos climas sus características se describen en cuadro 2.3.

Cuadro 2.4 Tipos de clima organizacional.

CLIMA TIPO AUTORITARIO CLIMA CERRADO			CLIMA TIPO PARTICIPATIVO CLIMA ABIERTO	
	Autoritarismo Explotador	Autoritarismo paternalista	Consultivo	Participación en grupo
Tipo de Mando	La dirección no le tiene confianza a sus empleados	La confianza es condescendiente en sus empleados,	La dirección tiene confianza en sus empleados.	La dirección tiene plena confianza en sus empleados.
Modo de Comunicación	Las pocas interacciones entre superiores y subordinados se establecen con base en el miedo y desconfianza.	Las interacciones entre superiores y subordinados son con condescendencia por parte de los superiores y con precaución por parte de los subordinados.	La comunicación es de tipo descendente.	Es no solo de forma ascendente o descendente sino lateral.
Toma de decisiones	Se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función descendente.	Se toman en la cima, pero algunas en escalones inferiores.	Se toman en la cima pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores.	Está disperso en toda la organización e integrados a cada uno de los niveles.
Método de Motivación	Dentro de una atmósfera de miedo, castigos, amenazas, ocasionalmente de recompensas	Recompensas y algunas veces castigos son los métodos más utilizados para motivar a los trabajadores.	Se trata de satisfacer sus necesidades de prestigio y de estima.	Los empleados están motivados por la participación y la implicación. Por los métodos de trabajo.

Fuente: Elaboración propia a partir de Brunet (2007).

Conclusión cuadro 2.4

Como se puede apreciar en el cuadro anterior, cuanto más cerca esté el clima participativo en grupo de una organización son mejores las relaciones entre la dirección y su personal, así entonces en el caso contrario las relaciones no serán buenas cuando se acerque más al clima tipo autoritarismo explotador. Según Brunet (2007), este tipo de sistemas se acerca más a las definiciones de clima abierto o cerrado, donde el clima tipo autoritario es cerrado y el clima tipo participativo es abierto.

Por lo tanto el clima abierto corresponde a una organización dinámica, capaz de alcanzar sus objetivos, satisfaciendo sus necesidades sociales. Al contrario el clima cerrado caracteriza a la

organización burocrática y rígida, donde los empleados están insatisfechos frente a su labor y a la empresa (Likert, 1967).

2.5. Dimensiones del clima organizacional

Las dimensiones del CO pueden definirse como las percepciones que tienen los miembros de la organización acerca de ciertas situaciones que resultan significativas desde el punto de vista psicológico (Rousseau, 1988; citado por García, 2006).

Las dimensiones del CO según Sandoval (2004), son las características susceptibles de ser medidas en una organización, las cuales influyen en el comportamiento de los individuos. Es por esto que para llevar a cabo un diagnóstico de CO es conveniente conocer las diversas dimensiones que han sido investigadas.

Existen distintos estudios respecto a unas dimensiones concretas, como las mencionadas por García (2006), donde (Campbell, 1970) establecieron la existencia de cuatro dimensiones comunes:

1. Autonomía individual.
2. Grado de estructuración impuesta sobre la situación.
3. Orientación a la recompensa.
4. Consideración, cordialidad y apoyo.

Otro investigador Payne (1976) agregó una quinta dimensión, la de:

5. Orientación hacia el desarrollo y el progreso en la ocupación.

En forma posterior Koys y Decotiis (1991), trabajaron con indicadores de un buen número de dimensiones (80) de los estudios publicados, y con la finalidad de reducir las dimensiones nombradas establecen tres criterios que tenían que cumplir las dimensiones:

- Las dimensiones nombradas tendrían que ser una medida de percepción,
- Deben ser una medida de descripción y no evaluar actividades, y
- No pueden ser un aspecto de organización o estructura.

Después de aplicados estos criterios, quedaron en total 8 dimensiones. En el cuadro 2.4 se describe de manera simplificada las dimensiones de Koys y Decottis (1991).

Cuadro 2.5 Dimensiones del clima organizacional.

DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	
Dimensiones de Kozl y Decotini (1991)	Dimensión encontrada en la literatura
1. AUTONOMÍA Percepción de una determinación propia de cada uno respecto de los procedimientos de trabajo, los objetivos y las prioridades.	Autonomía Supervisión cercana Responsabilidad individual Iniciación de estructura
2. COHESIÓN / UNIDAD Percepción de estar juntos o de compartir dentro del marco de la organización, incluida la voluntad de los miembros de proporcionar material de ayuda.	Cohesión Conflicto Espíritu Relaciones Polarización del status Universalismo Cooperación en grupo, Amistad y cariño Sociabilidad Intimidad contra reserva
3. CONFIANZA Percepción de una libertad para comunicarse abiertamente con miembros que están en un nivel más elevado de la organización en relación a temas delicados o personales, sabiendo que la integridad de tales comunicaciones no será violada.	Confianza del líder Inmensabilidad de la dirección Confianza en la dirección Apertura Presión laboral
4. PRESIÓN Percepción de exigencias de tiempo respecto a la ejecución de una tarea y a unos estándares de rendimiento.	Posición sobrecargada, posición en conflicto, ambigua. Orientación Énfasis en los logros Standard de trabajo Medida de los resultados Énfasis en la producción
5. RESPALDO / APOYO Percepción de la tolerancia por parte de los superiores del comportamiento del empleado, incluida la voluntad de dejar que los miembros aprendan de sus errores sin tener miedo a represalias.	Apoyo Consideración por parte del líder Facilitación del trabajo por parte del líder Distancia psicológica del líder Influencia jerárquica Conocimiento de la dirección
6. RECONOCIMIENTO Percepción de que las contribuciones de los miembros a la organización son reconocidas.	Reconocimiento y retroalimentación Oportunidades para crecer y avanzar Relaciones de recompensa-castigo Recompensas
7. JUSTICIA / IMPARCIALIDAD Percepción de que las prácticas de la organización son equitativas, en vez de arbitrarias y caprichosas.	Imparcialidad y objetividad en el sistema de recompensas Claridad en la promoción Claridad en las políticas Claridad de políticas y eficiencia de estructuras Altruismo Igualitarismo
8. INNOVACIÓN Percepción de que se potencia al cambio y la creatividad, incluido arriesgarse en áreas nuevas o en áreas en donde el miembro tiene poca o ninguna experiencia.	Innovación Flexibilidad organizacional Impulsivo Seguridad frente a riesgo Ratos y riesgos Orientación al futuro

Fuente: Relación entre Clima Organizacional y Satisfacción Laboral.

Autora: Ma. Margarita Chiang Vega (2004).

Conclusión cuadro 2.5

Como se puede apreciar, las diversas dimensiones se agrupan en 8, clasificadas por características a estudiar, lo cual resulta de mayor comprensión.

Por otro lado en diferentes investigaciones Valenzuela (2005), encontró que una de las grandes necesidades en México, está asociada a la falta de instrumentos válidos y confiables para medir el clima en una organización, por lo cual diseñó un instrumento que mide el clima en instituciones educativas mexicanas, midiéndolo en 10 dimensiones:

- Trabajo personal
- Supervisión
- Trabajo en equipo y relaciones con compañeros de trabajo.
- Administración
- Comunicación
- Ambiente físico y cultural.
- Capacitación y desarrollo.
- Promoción y carrera
- Sueldos y prestaciones
- Orgullo de pertenencia.

A continuación, se presenta un análisis de interrelación de las dimensiones de los autores anteriores:

Cuadro 2.6 Interrelación de dimensiones del clima organizacional.

Cambell, 1970	Koys, Decotiis (1991)	Valenzuela (2005)
Autonomía individual	Autonomía	Trabajo personal
Situación	Cohesión/Unidad	Trabajo en equipo y relaciones
Recompensa	Presión, Justicia/Imparcialidad	Administración, orgullo pertenencia.
Consideración	Confianza, Reconocimiento	Comunicación, ambiente, sueldos
Desarrollo (Peyne, 1976)	Innovación	Supervisión, capacitación, desarrollo y promoción

Fuente: Elaboración propia.

2.6 Interrelación de dimensiones del clima organizacional

Para el presente estudio, se tomará en cuenta las dimensiones presentadas por el Dr. Ricardo Valenzuela (2005), ya que las dimensiones señaladas por Cambell (1970) y Koys y Decotiis(1991), se interrelacionan y definen en forma paralela a las señaladas por Valenzuela; así como la dimensión y término señaladas por Valenzuela, son las más adecuadas para el sector público, el cual investigaremos; para ello fue necesario hacer una revisión detallada de los ítems o conceptualización que cada una de ellas contenía, a fin de agrupar contenidos, para evitar su duplicidad; lo anterior, a partir de la clasificación y desarrollo del siguiente análisis referencial:

- **Autonomía, autonomía individual y trabajo personal:**

Cambell (1970), al igual que Koys, Dectiis (1991), señalan la autonomía como dimensión del CO, como la percepción del trabajador acerca de la libertad para tomar decisiones y realizar su trabajo (Hernández, 2005). Se refuerza la concepción anterior con Chiang et al., (2007), quien menciona que la autonomía es la percepción que todo trabajador tiene en relación a la autodeterminación y responsabilidad necesaria en la toma de decisiones con respecto a procedimientos, metas y prioridades de su trabajo; por tanto, la dimensión de Valenzuela, en relación a trabajo personal, se relaciona íntimamente en estos conceptos; ya que la autonomía y trabajo personal, suelen aliviar o impedir el desgaste del propio trabajador; además, permite fomentar la competencia entre los empleados, disminuir la carga de trabajo, elevar la moral de las personas e incrementar el desempeño general de la organización, lo cual trae como repercusión importante que las personas se sientan parte del equipo, al imprimir pasión y energía en la realización de sus actividades, fomentando de esta manera un ambiente de trabajo agradable en toda la compañía.

- **Situación, cohesión/unidad, trabajo en equipo y relaciones:**

La situación, cohesión/unidad, trabajo en equipo y relaciones, se toman en la percepción del grado en que los miembros de una organización o departamento colaboran y cooperan entre sí, se apoyan mutuamente y mantienen relaciones de amistad y compañerismo (Hernández, 2005). Chiang et al., (2007) señala que es la conciencia compartida por desempeñarse con calidad en las tareas laborales, sobre la base de la cooperación y las relaciones entre los trabajadores dentro de una atmósfera amigable y de confianza en la organización.

- Recompensa, presión, justicia/imparcialidad, administración y orgullo:

En relación a las dimensiones de recompensa, presión, justicia/imparcialidad, administración y orgullo de pertenencia, define la presión como la percepción que existe con respecto a los estándares de desempeño, funcionamiento y finalización de la tarea de los empleados, hace referencia a la carga de trabajo que la empresa proporciona a sus trabajadores, así como el tiempo que les otorga para realizar sus actividades y el lugar que les brinda para que desempeñen las funciones conferidas por la alta dirección; relacionada íntimamente con la recompensa recibida por ello, la manera objetiva de distribución de ésta recompensa y el resultado subjetivos del desarrollo del trabajo dentro de la organización; es decir, es la percepción que tienen los empleados acerca del respaldo y tolerancia en su comportamiento dentro de la institución, incluyendo el aprendizaje de los errores por parte del trabajador, sin miedo a la represalia de sus superiores o compañeros de trabajo, manejado esto en un término de equidad cuya percepción de los empleados determina políticas y reglamentos equitativos y claros dentro de la institución.

- Consideración, reconocimiento, comunicación, ambiente y sueldo:

En el ámbito de la consideración, reconocimiento, comunicación, ambiente y sueldo, se debe tomar en cuenta que el clima organizacional tiene mucho que ver con la actuación y dinámica de los grupos al interior de la empresa, la percepción general sobre el estado de comunicación y capacidad de escuchar por parte de la empresa determinan el ambiente laboral; es importante considerar a la comunicación como un elemento clave en este proceso de interacción, ya que a través de ella se establecen relaciones humanas y de trabajo, así como, se definen parámetros de competitividad y productividad laborales, puesto que la percepción que tienen los miembros de la organización, con respecto a la recompensa que reciben por su contribución a la empresa, en términos de felicitaciones, distinciones y reconocimientos personales (Chiang et al., 2007), al igual que los sueldos y salarios, son otros factores relevante en la motivación de los empleados y por ende en el ambiente de trabajo de la empresa.

Si los empleados perciben que están recibiendo una cantidad monetaria equitativa con sus aportaciones y la de sus compañeros, estos se sentirán motivados a trabajar arduamente para alcanzar las metas organizacionales.

- Desarrollo, innovación, supervisión, capacitación, promoción:

El desarrollo, dimensión agregada por Payne(1976), ligada a la innovación, supervisión, capacitación y promoción; hace referencia a la percepción de los empleados sobre el ánimo y el apoyo por parte de la alta dirección para asumir riesgos, ser creativo, asumir nuevas áreas de trabajo en dónde tenga poco o nada de experiencia y promover iniciativas tendientes a introducir mejoras en la manera como se realiza el trabajo, a nivel organizacional y departamental (Hernández, 2005; Chiang et al., 2007). Perret (2009) menciona que para que una empresa sea exitosa tiene que haber colaboradores creativos e innovadores.

2.7 Aportaciones finales, marco teórico.

Los temas analizados en forma anterior, identifican que dentro de las organizaciones, el ambiente de trabajo juega un papel importante en el comportamiento de los empleados y sus superiores; es de importancia hacer hincapié que el CO engloba el conjunto de valores, fines, objetivos, creencias y reglas de funcionamiento a nivel individual, grupal y organizacional, tanto el clima y las emociones de la gente tienen un impacto sobre el rendimiento laboral (Goleman, 2005). La ventaja de la realización de estudios de CO, permite determinar la forma en que las personas perciben su trabajo, su desempeño, productividad y satisfacción, a fin de identificar oportunidades de mejoras y puntos fuertes, motivo de esta investigación.

Las dimensiones mencionadas y su análisis, obtendrán resultados sobre la percepción que los empleados tienen de su ambiente de trabajo; no obstante, no basta con solo conocer los resultados arrojados, sino que es necesario generar planes de acción y estrategias que permitan mejorar oportunamente, las áreas de atención que lo requieran. Esto con el objetivo de analizar el CO en la DGES de la Secretaría de Seguridad Pública en el Estado de Michoacán, proponiendo recomendaciones para mejorar esta variable en beneficio de los empleados y la organización en su conjunto.

Esta investigación, se sujetará a la conceptualización que Hall (1996), definió del CO, como un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los empleados las cuales suponen una fuerza que influye en la conducta del empleado; a partir de ello, se determinará el nivel del clima laboral existente, en el caso de las entidades del Estado, son organizaciones sociales con un objetivo, en las cuales laboran personas que desempeñan diferentes tareas de manera coordinada para contribuir al cumplimiento de la misión de la entidad, las cuales en forma conjunta, generan un ambiente que repercute en forma general. Así como, se considera el CO como un fenómeno socialmente construido, que se deriva de las interacciones individuo-grupo-condiciones de trabajo, dando como resultado un significado a las expectativas individuales y grupales (Pérez de Maldonado, 1997, 2000, 2004); por lo cual ambas definiciones, se tomarán como referente en la presente investigación.

Apoyando a estas conceptualizaciones, la teoría del clima organizacional de Likert (1974), permitirá durante el desarrollo de esta investigación visualizar en términos de causa y efecto la naturaleza del clima, así como analizar el papel de las variables que conforman el clima que se observa; el fin que se persigue es presentar un marco de referencia que permita examinar la naturaleza del clima y su papel en la eficacia organizacional. Aunado a esta investigación se tomarán las dimensiones de Valenzuela (2005), cuya justificación ha sido expuesta en forma anterior: autonomía, trabajo en equipo, apoyo, comunicación, presión, reconocimiento, equidad, innovación, percepción de la organización, motivación intrínseca, sueldos y salarios, promoción y carrera, capacitación y desarrollo, ambiente físico y cultural, visión y satisfacción general.

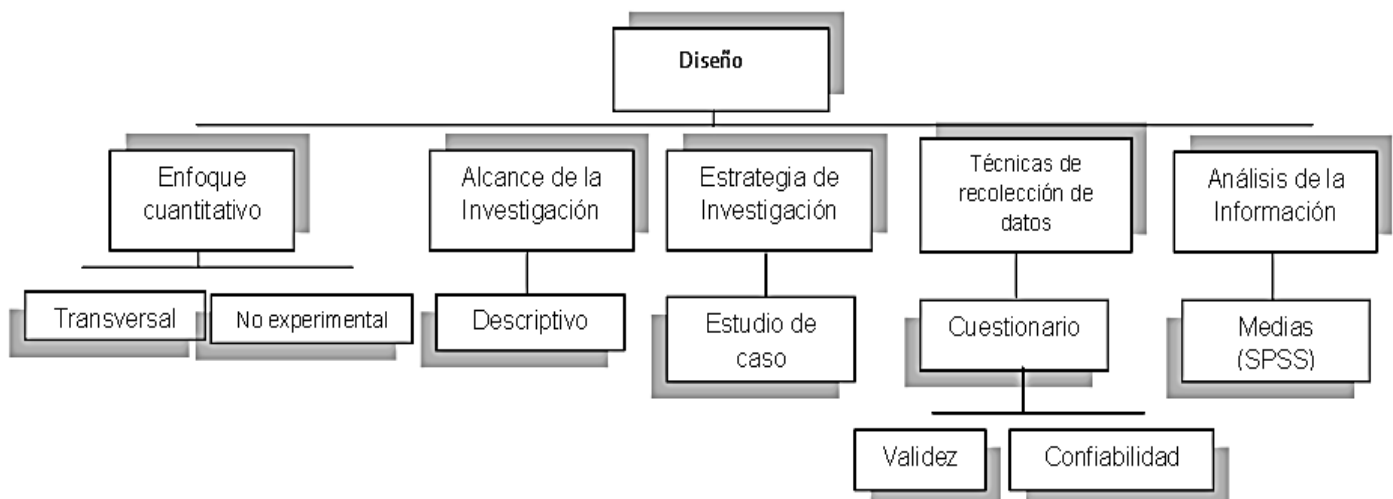
CAPITULO 3.METODOLOGÍA

3.1 Tipo de Investigación.

El desarrollo de la investigación para analizar el CO en la DGES, es de enfoque cuantitativo, de alcance descriptivo, transversal, con diseño no experimental (Münch y Ángeles, 2007; Hernández et al., 2008). Además se señala que para su ejecución, se acudió a la estrategia de investigación de estudio de caso simple (Yin, 1991; Bernal, 2006; Pedraza, 2007).

Esta investigación es de tipo no experimental, ya que se realiza sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observa los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos, asimismo, se realiza un estudio transversal, debido a que se estudia el clima organizacional en un periodo específico del tiempo, no generalizando ni aplicando los datos presentados a situaciones futuras ni a otras áreas o direcciones de la Secretaría de Seguridad Pública (Münch y Ángeles, 2007; Hernández et al., 2008). Por otra parte, el alcance de la investigación es descriptivo, es decir, busca especificar las características y rasgos importantes del CO de la DGES de acuerdo al periodo en el que se efectuó la investigación (Hernández et al., 2008). El diseño metodológico de esta investigación se presenta de manera general en el cuadro 3.1.

Cuadro 3.1 Diseño de la investigación



Fuente: Elaboración propia.

El estudio de caso como estrategia de investigación, tiene como principal objetivo “estudiar en detalle una unidad de análisis específica, tomada de un universo poblacional” (Bernal, 2006) citado por Pedraza (2007). Por su parte Yin (1991), citado por Pedraza (2007), señala que el estudio de casos puede ser aplicado cuando se hacen preguntas de investigación de: ¿Cómo?, ¿Qué?, ¿Cuándo?, e incluso ¿Cuál?, y puede incluir casos individuales y múltiples; por tanto en esta investigación, cuyas preguntas de investigación son: ¿Cuál es el nivel del clima organizacional en la Dirección General de Ejecución de Sanciones de la Secretaría de Seguridad Pública en el Estado de Michoacán? y ¿Cómo son las características de las dimensiones del clima organizacional? Son aplicables.

3.2 Muestra

En la presente investigación se describe que la población total de la unidad de análisis, es decir, de la DGES con 163 trabajadores, sin embargo por cuestiones de tiempo y acceso a los empleados, únicamente se constituyó una muestra a conveniencia no probabilística para este estudio de 93 empleados encuestados. Correspondiendo a un 57% del total de los empleados.

Aún y con la aplicación de más de la mitad encuestada en la muestra, esta investigación se apega a lo señalado por Hernández et al. (2008:262), Quien señala que en una visión cuantitativa, existen estudios que requieren no tanto de una representatividad de elementos de una población, sino una cuidadosa y controlada elección de sujetos, tal y como sucede en la presente investigación, en donde más que cantidad de personas encuestas se busca calidad en la información otorgada por los individuos, quienes se consideran los informantes claves para efectos del estudio.

3.3 Instrumento para recolección de datos

Hernández et al. (2008) señala que las investigaciones de enfoque cuantitativo usan la recolección de datos con base en la medición numérica y el análisis estadístico; en la presente investigación, se tiene como instrumento de medida el cuestionario, a través de él se recopilan los datos y posteriormente se realiza un análisis numérico de los mismos.

La necesidad de utilizar métodos y técnicas de conocimiento e indagación que permitan conocer las necesidades de la DGES, induce a la aplicación de un cuestionario, ya que por medio de la información que este instrumento entregue, se podrá más fiel y profesionalmente, diagnosticar y responder a las necesidades que nos refleje; una encuesta se realiza en función de un cuestionario,

siendo éste por tanto, el documento básico para obtener la información en la gran mayoría de las investigaciones y estudios de mercado (es.wikipedia.org).

El cuestionario es un documento formado por un conjunto de preguntas que deben estar redactadas de forma coherente, y organizadas, secuenciadas y estructuradas de acuerdo con una determinada planificación, con el fin de que sus respuestas nos puedan ofrecer toda la información que se precisa; es un instrumento de investigación, que se utiliza, de modo preferente, en el desarrollo de una investigación en el campo de las ciencias sociales: es una técnica ampliamente aplicada en la investigación de carácter cualitativa; no obstante lo anterior, su construcción, aplicación y tabulación poseen un alto grado científico y objetivo (www.nodo50.org).

Así mismo, es un medio útil y eficaz para recoger información en un tiempo relativamente breve; en su construcción pueden considerarse preguntas cerradas, abiertas o mixtas; sus características son: es un procedimiento de investigación; es una entrevista altamente estructurada; consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir; presenta la ventaja de requerir relativamente poco tiempo para reunir información sobre grupos numerosos; el sujeto que responde, proporciona por escrito información sobre sí mismo o sobre un tema dado; presenta la desventaja de que quien contesta responda escondiendo la verdad o produciendo notables alteraciones en ella; además, la uniformidad de los resultados puede ser aparente, pues una misma palabra puede ser interpretada en forma diferente por personas distintas, o ser comprensibles para algunas y no para otras; por otro lado, las respuestas pueden ser poco claras o incompletas, haciendo muy difícil la tabulación.

Según Brunet (2007), los diferentes investigadores que han abordado la medida del clima mediante cuestionarios, no se han puesto de acuerdo en cuanto al tipo de dimensiones que tienen que ser evaluadas a fin de tener una estimación lo más exacta posible del clima.

La medición del clima plantea tantos problemas como su conceptualización. Los instrumentos de medición del clima han de responder a las consideraciones metodológicas que garantizan su fiabilidad y validez como instrumentos de medida Chiang (2004).

Los métodos de medida del CO podrían ser estudiados mediante el procedimiento de encuestar a los miembros de la organización, o a través de observadores externos según Ekvall (1986) mencionado por (García, 2006); sin embargo, el método más utilizado es el cuestionario, el cual ha constituido la manera más usual de estudiar al clima y la estrategia más común para recoger datos.

En el caso de utilizar el método de cuestionario un punto importante es la decisión de aplicar un instrumento publicado o crear uno propio; el primero tiene la ventaja de no requerir tiempo adicional para el desarrollo de la encuesta o controlar la estabilidad del instrumento, en relación al otro. A continuación el cuadro 3.2 detalla cuestionarios que han sido utilizados, en investigaciones de nuestro entorno, y que están disponibles en la bibliografía (Vázquez, 1996) esto según (García, 2006), lo anterior con el objetivo de tener un marco referencial.

Cuadro 3.2 Cuestionarios para medir clima organizacional.

CUESTIONARIO	AUTOR	DIMENSIONES/ÍTEMS
<i>Organizational Climate Questionnaire</i>	Litwin y Stringer (1966; 1968);	(7)Estructura organizacional del trabajo, responsabilidad individual, recompensa, riesgo, cordialidad, apoyo, normas, conflicto e identidad, 50 ítems
<i>Agency Climate Questionnaire</i>	Tagiuri (1968)	(6)Apoyo de la dirección, estructura directiva, preocupación por los nuevos empleados, conflicto intra oficina, independencia de los agentes y satisfacción genera, 80 ítems
<i>Organizational Climate Description</i>	Halpin y Croft (1963) y Halpin (1966)	(8)Desempeño, impedimento, motivación e intimidad, aislamiento, énfasis en la productividad, confianza y consideración, 64 ítems
<i>FOCUS 93 (First Organizational Climate /Culture Unified Search).</i>	González-Romá, Tomás y Ferreres, 1995; González-Romá et al, 1996	(4)Apoyo, innovación, reglas y metas, 53 ítems
<i>Work Environment Scala</i>	Moos, Insel y Humphrey (1974),	(10)Implicación, cohesión, apoyo, autonomía, organización, presión, claridad, control, innovación y comodidad, 90 ítems
<i>ECL (Encuesta de Clima laboral)</i>	Valenzuela, R (2005)	(10)Trabajo personal, supervisión, trabajo en equipo, administración, comunicación, ambiente físico y cultural, capacitación y desarrollo, promoción y carrera, sueldos y prestaciones, orgullo de pertenencia.

Fuente: elaboración propia a partir de García (2006).

Conclusión cuadro 3.2

Teniendo en consideración el cuadro 3.2 se establece que para la presente investigación, previa revisión de literatura relacionada con el fenómeno de análisis, a fin de identificar aquellos instrumentos que miden el CO y que a su vez, cuentan con un respaldo previo sobre estudios de validez y confiabilidad, se aplicará el cuestionario desarrollado sobre las dimensiones propuestas por teóricos que han escrito sobre dicho fenómenos (Chiang, 2003; Hernández, 2004; Valenzuela, 2005), esta escala se detalla en el Anexo I de este documento. Dicho cuestionario cuenta con 16 dimensiones, las cuales son evaluadas mediante 99 enunciados.

Además, se plantea la opción de respuesta múltiple para los ítems, considerando la escala tipo Likert, a través de cinco categorías: 1. Muy en desacuerdo; 2. En desacuerdo; 3. Neutral; 4. De acuerdo; y, 5. Muy de acuerdo. lo anterior, corresponde a la alternativa A, según el cuadro 3.3. Escala de Lickert; recordemos que esta escala, es un tipo de instrumento de medición o de recolección de datos que disponemos en la investigación social; es una escala para medir las actitudes y consiste en un conjunto de ítems bajo la forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se solicita la reacción (favorable o desfavorable, positiva o negativa) de los individuos (www.nodo50.org); así como es un conjunto de ítems que se presentan en forma de afirmaciones para medir la reacción del sujeto en tres, cinco o siete categorías; es decir, cuenta con alternativas o puntos en la emisión de juicios, los cuales se detallan en el cuadro 3.3.

Cuadro 3.3 Escala de Likert.

Alternativa	Opción	
	(5)	Muy de acuerdo
	(4)	De acuerdo
Alternativa	(3)	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo (afirmación)
A	(2)	En desacuerdo
	(1)	Muy en desacuerdo
	(5)	Totalmente de acuerdo
	(4)	De acuerdo
Alternativa	(3)	Neutral (afirmación)
B	(2)	En desacuerdo
	(1)	Totalmente en desacuerdo
	(5)	Definitivamente sí
	(4)	Probablemente sí
Alternativa	(3)	Indeciso(afirmación)
C	(2)	Probablemente no
	(1)	Definitivamente no
	(5)	Completamente verdadero
	(4)	Verdadero
Alternativa	(3)	Ni falso, ni verdadero (afirmación)
D	(2)	Falso
	(1)	Completamente falso

Fuente: Elaboración propia, a partir de Ricardo Arturo Osorio Rojas, Profesor, Magister © Educación.

Conclusión cuadro 3.3

Así mismo, a continuación se presenta el diseño del cuestionario utilizado para medir el clima organizacional.

Cuadro 3.4 Diseño de cuestionario

Cuadro 3.4 Diseño de cuestionario

Instrumento	Sección	Variable	Ítem	
		Sexo	I.1	
		Tipo de contrato	1.2	
	Sección I	Nivel	1.3	
	Datos	Antigüedad en el trabajo	1.4	
	Generales	Rango de edad	1.5	
		Nivel máximo de estudios	1.6	
		Estado Civil	1.7	
		Autonomía	II.1	II.7
		Trabajo en equipo	II.8	II.14
		Apoyo	II.15	II.21
		Comunicación	II.22	II.27
		Presión	II.28	II.33
	Sección II	Reconocimiento	II.34	II.39
	Dimensiones	Equidad	II.40	II.45
CUESTIONARIO	de Clima	Innovación	II.46	II.51
	Organizacional	Percepción de la Organización	II.52	II.57
		Motivación Intrínseca	II.58	II.63
		Sueldos y salarios	II.64	II.69
		Promoción y carrera	II.70	II.75
		Capacitación y desarrollo	II.76	II.81
		Ambiente físico y cultural	II.82	II.87
		Visión	II.88	II.93
		Satisfacción general	II.94	II.99
	Sección III	Pregunta Abierta	III.1	

Fuente: Elaboración propia.

Conclusión cuadro 3.4

En la aplicación del cuestionario, realizado en Octubre del año 2009, a personal adscrito a la DGES, pertenecientes a la Secretaría de Seguridad Pública en el Estado de Michoacán, se les otorgó la oportunidad de externar su opinión en relación a la percepción del clima laboral en su organización, esto mediante una pregunta abierta, registrada según el Cuadro 3.4, del citado cuestionario.

3.4 Validación y confiabilidad de la escala

Según Hernández et al., (2008:278), refiere validez como el grado en que un instrumento refleja un dominio específico de contenido de lo que se mide. En este sentido, es importante señalar, que se revisó en la literatura, diversos estudios empíricos (Valenzuela, 2003; Hernández, 2005; y Chiang et al., 2007), en donde se determinó que el constructor de CO, se ha analizado con determinadas dimensiones que son las más recurrentes por los estudiosos para medir este fenómeno. Estas dimensiones refieren a: autonomía, trabajo en equipo, apoyo, comunicación, presión, reconocimiento, equidad, innovación, percepción de la organización, motivación intrínseca, sueldos y salarios, promoción y carrera, capacitación y organización, ambiente físico y cultural, visión y satisfacción general, las cuales se describieron en el punto 2.6 Interrelación de dimensiones del clima organizacional en esta investigación.

Por citar un ejemplo de la validación del instrumento, el trabajo de investigación “Validación de un Instrumento para medir el clima laboral en instituciones educativas”, realizado por Salaiza y Vega, analiza la validez y confiabilidad del instrumento que mide el clima laboral diseñado por el Dr. Ricardo Valenzuela González, es cual es utilizado en esta investigación; por lo anterior, el diseño del instrumento posee validez de contenido, puesto que es producto de considerar como referente instrumento previamente validado en otros estudios empíricos para medir el clima organizacional. De igual modo, para medir la fiabilidad del cuestionario y la congruencia interna de las dimensiones que lo conforman, se realizó como primer paso, la determinación del coeficiente *Alfa de Cronbach* para cada una de ellas, así como de la escala completa del cuestionario (99 reactivos), Para la escala con 99 ítems, el coeficiente Alfa fue de 0.929, resultado altamente aceptable, puesto que Schmitt (1996), citado por Chiang et al., (2007), menciona que los valores de los coeficientes de fiabilidad que habitualmente se consideran aceptables en los estudios empíricos de las ciencias sociales debe ser de 0.70 hacia arriba a fin de que puedan considerarse válidos y confiables; sin embargo, al analizar por dimensiones, se obtuvieron resultados por debajo de .70, específicamente en dimensiones de presión (.675) y ambiente físico y cultural(.679), como lo muestra el cuadro 3.5.

Cuadro 3.5 Estadísticos de fiabilidad.

Dimensión	Alfa de Cronbach
Autonomía	.782
Trabajo en equipo	.833
Apoyo	.899
Comunicación	.873
Presión	<u>.675</u>
Reconocimiento	.807
Equidad	.847
Innovación	.910
Percepción de la empresa	.791
Motivación Intrínseca	.871
Sueldos y salarios	.802
Promoción y carrera	.858
Capacitación y desarrollo	.796
Ambiente físico	<u>.679</u>
Visión	.847
Satisfacción general	.867
Coeficiente Alfa de Cronbach General	.929

Fuente: elaboración propia

Conclusión cuadro 3.5

Por esta razón en estas estadísticas se presentan el numero del porcentaje que se procedió a aplicar la técnica de análisis factorial (KMO y prueba de esfericidad de Bartlett) por cada dimensión establecida para medir el clima organizacional en este estudio, lo que dio lugar a la eliminación de reactivos en aquellas dimensiones que no mostraron consistencia interna. Sobre la base de la conformación definitiva de las dimensiones, se procedió nuevamente a determinar el coeficiente Alfa de Cronbach, lo que dio lugar a mejores y aceptables resultados de este indicador en cada una de las dimensiones., como se muestra el cuadro 3.6.

Grado 3.6 Contabilidad de la escala para medir el clima organizacional

Dimensión	Item	Carga Factorial	KMO, Kaiser-Meyer-Olkin.		Alfa de Cronbach
Autonomía	II.1	0.862	KMO	0.756	0.832
	II.2	0.828	Ghi-cuadrado	147.061	
	II.3	0.770	Sig	0.000	
	II.4	0.804			
	II.6				
	II.8				
	II.7				
Trabajo en equipo	II.8		KMO	0.822	0.862
	II.9	0.730	Ghi-cuadrado	246.580	
	II.10	0.796	Sig	0.000	
	II.11	0.823			
	II.12	0.727			
	II.13	0.779			
	II.14	0.764			
Apoyo	II.15	0.867	KMO	0.889	0.918
	II.16	0.886	Ghi-cuadrado	323.713	
	II.17	0.907	Sig	.000	
	II.18	0.805			
	II.19	0.873			
	II.20				
	II.21				
Comunicación	II.22	0.803	KMO	0.780	0.873
	II.23	0.786	Ghi-cuadrado	284.536	
	II.24	0.768	Sig	.000	
	II.25	0.773			
	II.26	0.743			
	II.27	0.819			
Reacción	II.28		KMO	0.638	0.741
	II.29	0.790	Ghi-cuadrado	67.218	
	II.30		Sig	.000	
	II.31				
	II.32	0.772			
	II.33	0.879			
Reconocimiento	II.34	0.755	KMO	0.781	0.886
	II.36		Ghi-cuadrado	234.617	
	II.36	0.884	Sig	.000	
	II.37				
	II.38	0.931			

	11.39	0.872			
Equidad	11.40	0.842	KMO	0.840	0.896
	11.41	0.885	CHI-cuadrado	215.763	
	11.42	0.815	Sig	.000	
	11.43	0.763			
	11.44	0.762			
	11.46				
Innovación	11.46	0.731	KMO	0.825	0.910
	11.47	0.860	CHI-cuadrado	421.487	
	11.48	0.778	Sig	.000	
	11.49	0.906			
	11.50	0.884			
	11.51	0.811			
Percepción de la organización	11.62		KMO	0.676	0.750
	11.63		CHI-cuadrado	67.514	
	11.64	0.865	Sig	.000	
	11.65	0.879			
	11.68				
	11.67	0.774			
Motivación intrínseca	11.53	0.706	KMO	0.769	0.871
	11.59	0.706	CHI-cuadrado	334.793	
	11.60	0.824	Sig	.000	
	11.61	0.861			
	11.62	0.896			
	11.63	0.721			
Sueldo y salarios	11.64	0.881	KMO	0.708	0.890
	11.65	0.919	CHI-cuadrado	132.006	
	11.66	0.853	Sig	.000	
	11.67				
	11.68				
	11.68				
Promoción y carrera	11.70		KMO	0.841	0.872
	11.71	0.870	CHI-cuadrado	217.866	
	11.72	0.747	Sig	.000	
	11.73	0.802			
	11.74	0.845			
	11.75	0.802			
Capacitación y desarrollo	11.76		KMO	0.690	0.763
	11.77	0.829	CHI-cuadrado	69.509	
	11.78	0.849	Sig	.000	
	11.78				

	II.80				
	II.81	0.797			
Ambiente físico y cultural	II.82		KMO	0.500	0.727
	II.83		Chi-cuadrado	35.930	
	II.84		Sig	.000	
	II.85	0.887			
	II.86	0.887			
	II.87				
Visión	II.88		KMO	0.773	0.846
	II.89	0.837	Chi-cuadrado	202.608	
	II.90	0.767	Sig	.000	
	II.91	0.882			
	II.92	0.733			
	II.93	0.720			
Satisfacción general	II.94	0.895	KMO	0.824	0.874
	II.95	0.804	Chi-cuadrado	280.019	
	II.96	0.903	Sig	.000	
	II.97	0.836			
	II.98	0.720			
	II.99				
Coeficiente Alfa de Cronbach General					0.938

Fuente: Elaboración propia.

Conclusión cuadro3.6

En este cuadro podemos observar en números como se precisa que la carga factorial, el KMO y el Alfa de Cronbach, han sido calculados una vez que se han eliminado los ítems con carga no significativa. Por lo anterior, se registró una escala final para medir el clima organizacional de 71 ítems con un Coeficiente *Alfa de Cronbach General* de 0.938, como lo esquematiza el Cuadro 3.6.

3.5 Análisis de información

El análisis de la información consistió en buscar relación entre variables medidas y su interpretación, buscando profundizar su significado en base al marco teórico utilizado. Por su parte, el procesamiento de datos utilizó el programa SPSS (Statistical Package for the Social Sciences); se empleó la estadística descriptiva permitiendo utilizar métodos numéricos y gráficos, a fin de analizar el comportamiento, resumir y presentar la información contenida en un conjunto de datos (Rialp, 2004). Los métodos numéricos y gráficos utilizados para el análisis de los datos, son las tablas de frecuencia y las medidas de tendencia central, específicamente medias. Es importante señalar que el uso de la estadística descriptiva, se utilizó para el procesamiento de los ítems contemplados en la sección I (I.1-I.7) y la sección II (II.1-II.99); ya que al final el cuestionario contiene una pregunta de respuesta abierta, sin embargo cabe señalar que los trabajadores encuestados no dieron respuesta a la misma (Sección III del cuestionario).

3.6 Alcances y Limitaciones

La presente investigación se enfoca al CO, su análisis y determinación dentro de la DGES, dependiente de la Secretaría de Seguridad Pública en Morelia; su importancia radica en el análisis del CO en la DGES y su alcance se limitará a encuestar solamente al personal de dicha área, lo cual originará recomendaciones para mejorar esta variable en beneficio de los empleados y la organización en su conjunto; identificando las dimensiones del clima laboral existente, a través del análisis de las siguientes dimensiones: autonomía, trabajo en equipo, apoyo, comunicación, presión, reconocimiento, equidad, innovación, percepción de la organización, motivación intrínseca, sueldos y salarios, promoción y carrera, capacitación y desarrollo, ambiente físico y cultural, visión y satisfacción general. Las principales limitantes contempladas en el desarrollo de la presente investigación, se enuncian a continuación:

- Por tratarse de un estudio de caso, los hallazgos de esta investigación difícilmente podrán generalizarse a otras Direcciones.

- El instrumento que se utilizó para medir el clima fue modificado, a fin de contemplar el mayor número de dimensiones que frecuentemente se evalúan en estudios empíricos de este tipo. Por tanto, deberán aplicarse a otros estudios, contemplando un tamaño de muestra representativa, con la finalidad de reforzar la validez y confiabilidad de dicho instrumento.
- Los resultados que se presentan en esta investigación, son reflejo de la situación en que se encuentra la organización en el momento en que se realizó el estudio; no podrá aplicarse en situaciones futuras, puesto que el clima laboral y las condiciones bajo las cuales se origina varían.
- Otra limitante en la elaboración de este estudio, fue el tiempo en que se desarrolló en función del planteamiento del proyecto y darle seguimiento.
- Así mismo, por la naturaleza de la DGES, no se otorgó largos periodos de tiempo para la Proporción de información.
- No se logró la participación de los encuestados para dar respuesta a la pregunta abierta Que se estableció, lo que hubiera brindado información cualitativa de relevancia para Soportar o complementar los datos recolectados por medio del cuestionario.

CAPITULO 4. DIRECCIÓN GENERAL DE EJECUCIÓN DE SANCIONES DE LA SECRETARIA DE SEGURIDAD PÚBLICA EN MORELIA:

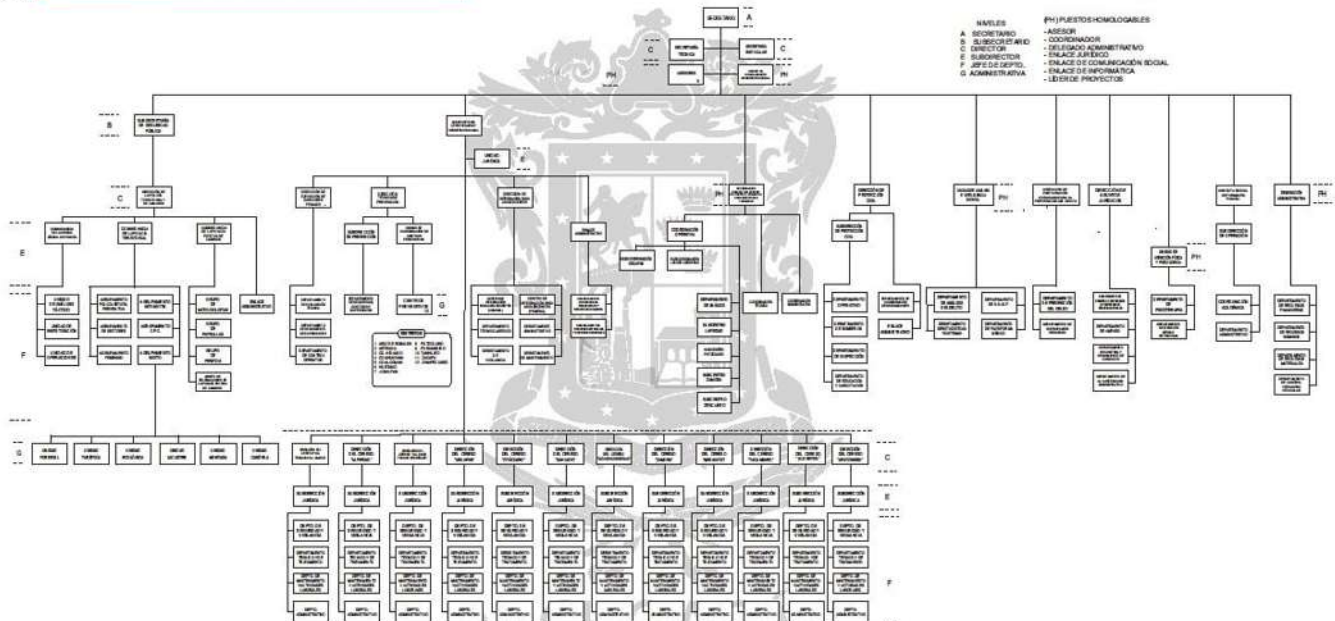
RESULTADOS

El CO es un elemento fundamental en las percepciones que el trabajador tiene de las Estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral, estas percepciones Dependen de buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que Cada miembro tenga con la organización; por lo cual a presente investigación se enfoca al CO, Su análisis y determinación dentro de la DGES de la Secretaría de Seguridad Pública en Morelia

4.1 Descripción de la Unidad de análisis

La unidad de análisis de la presente investigación está representada por la Dirección General De Ejecución de Sanciones, perteneciente a la Secretaría de Seguridad Publica está conformada por: la Secretaría Particular, la Dirección Administrativa, la Dirección de Planeación y Estadística, la Dirección Jurídica, la Dirección de Comunicación Social, la Dirección General de Operacional Policial, la Dirección General de Vinculación Social, la Dirección General de Prevención del Delito y Desarrollo Policial, y la Dirección General de Ejecución de Sanciones; siendo esta Última el objeto de la presente investigación. A continuación, se presente la conformación de su organización, para una mayor comprensión Del estudio en el Cuadro 4.1.

Cuadro 4.1 Organigrama



NOVIEMBRE 2014

www.michoacan.gob.mx

En el caso de las entidades del Estado, como organizaciones son unidades sociales con un Objetivo, en las cuales laboran personas que desempeñan diferentes tareas de manera Coordinada para contribuir al cumplimiento de la misión de la entidad; la Secretaría de Seguridad Pública, es un órgano administrativo del Estado de Michoacán., siendo parte de la Administración pública centralizada del estado La Secretaría de Seguridad Pública, motivo de esta investigación y su contextualización; cuya Función se entiende de carácter prioritario y permanente para salvaguardar la integridad, Derechos y bienes de las personas; así como para preservar las libertades, el orden y la paz Públicos, con estricto respeto a los derechos humanos y su protección, mediante la prevención De las infracciones, las conductas antisociales y los delitos Actualmente en el Estado de Michoacán,

Está vigente la Ley de Ejecución de Sanciones Privativas y Restrictivas de la Libertad, publicada en el periódico oficial con fecha del 27 de diciembre de 2007, se menciona que es al Ejecutivo del Estado a quien le corresponde la aplicación de dicha ley, a través de la Secretaria de Seguridad Pública en forma directa, o por conducto de la Dirección General de Ejecución de Sanciones del Estado de Michoacán.

4.2 Características de la población estudiada

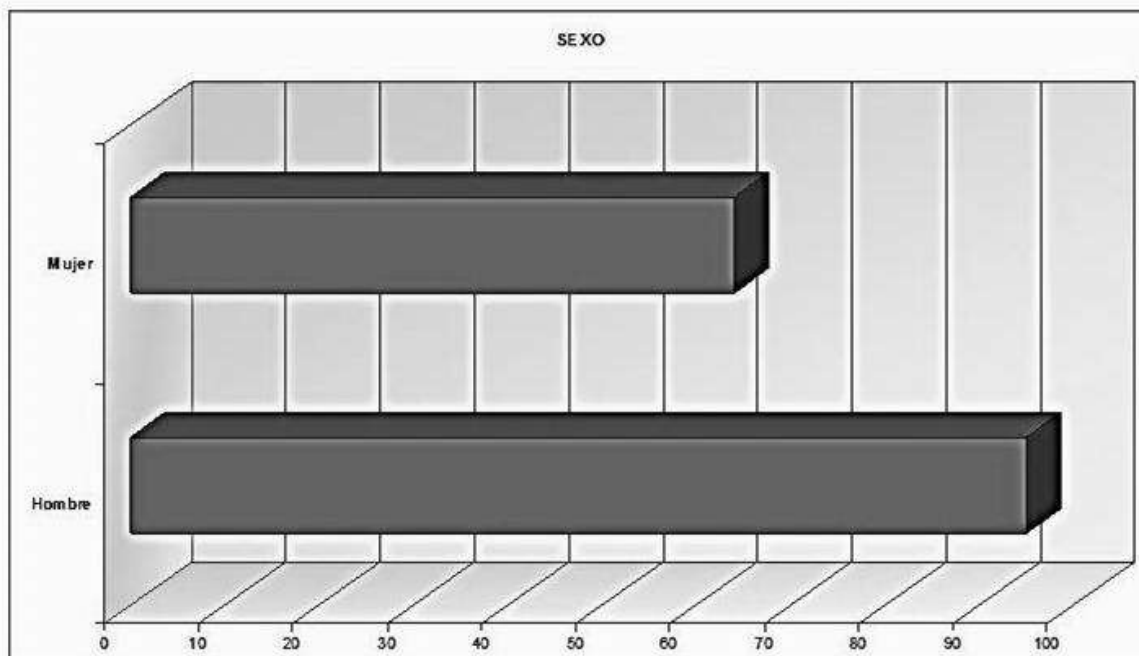
El número total de trabajadores que forman parte de la DGES es de 163 empleados, Encuestando únicamente a 93 personas, por cuestiones de índole administrativa, Correspondiendo a un 57% del total de los empleados. Conforme a esta aplicación, se obtuvo la siguiente información de la población encuestada.

4.3 Características del Clima Laboral

Los resultados obtenidos en esta investigación, fueron en consideración a las percepciones de Los encuestados a través de los ítems planteados en el cuestionario con una escala de Respuestas tipo Likert, las cuales constan de cinco categorías: 1. Muy en desacuerdo; 2. En Desacuerdo; 3. Neutral; 4. De acuerdo; y, 5. Muy de acuerdo; los cuales fueron ampliamente Explicados en el punto 3.3 Instrumento y en el cuadro 3.3. Escala de Likert. El cuadro 4.10 se presenta el análisis de resultados, así como el Cuadro 4.11 apoya con una Mejor apreciación de las medias generales finales.

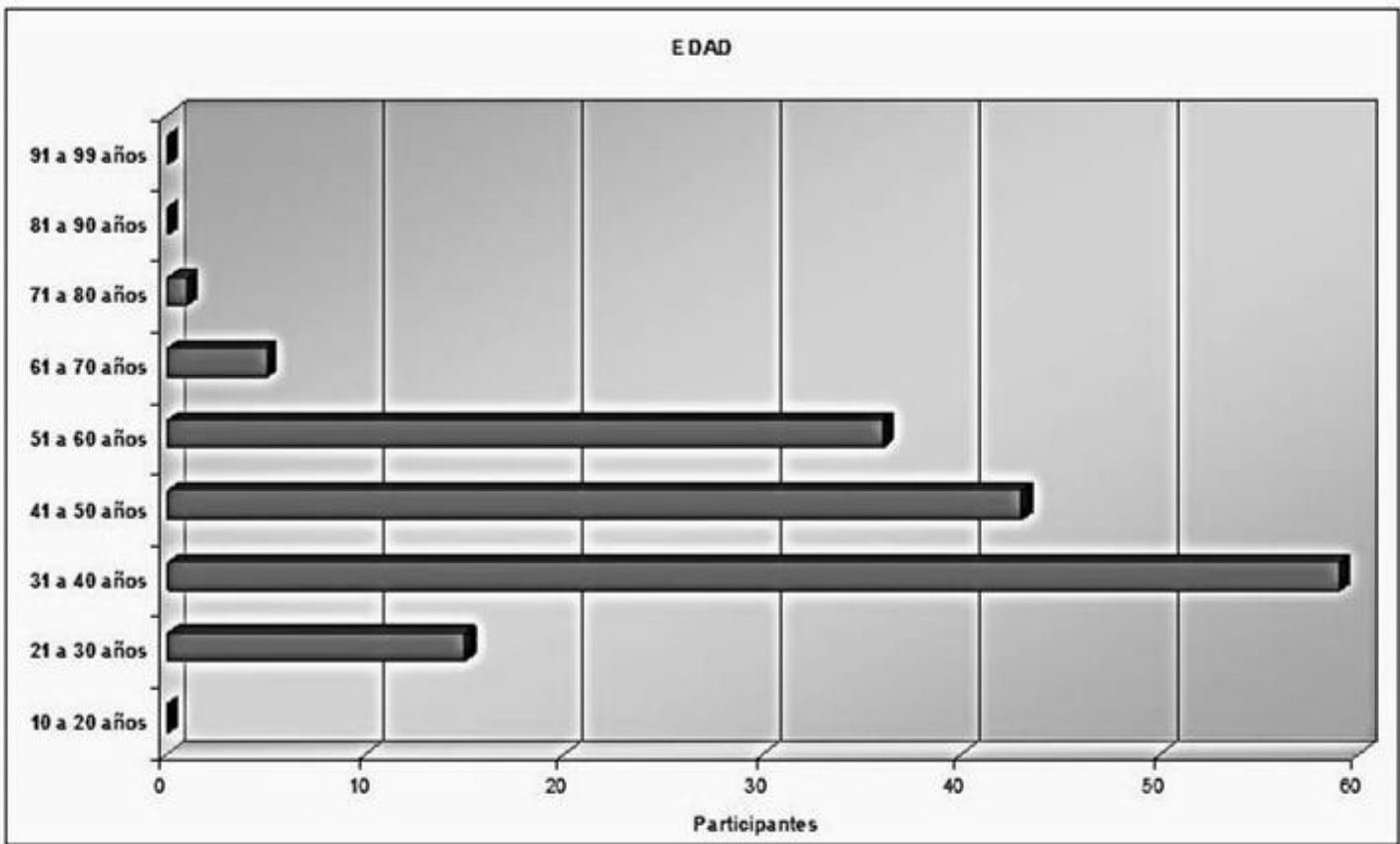
Cuadro 4.2 Población Encuestada

Cuadro 4.3 Sexo



Los resultados de la encuesta reflejan una participación mayor del sexo masculino que del femenino, y se observa que la diferencia es casi del 30%. Esta escala puede repercutir en el factor de Equidad y Género.

Cuadro. 4.4 Rango de Edad

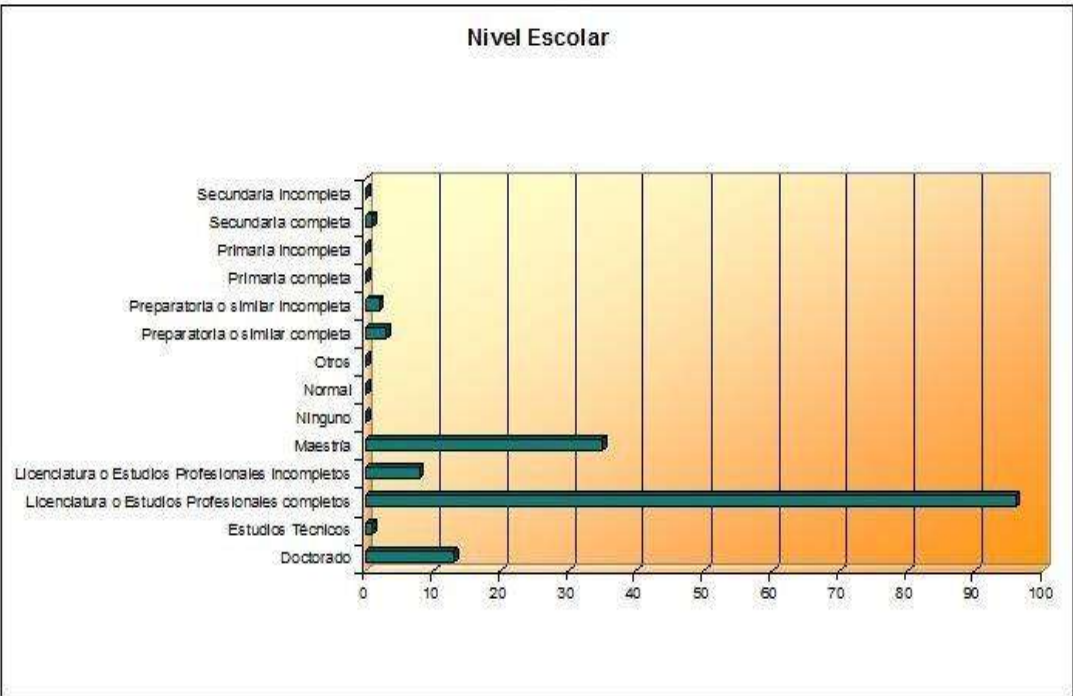


La mayoría de edad de los participantes en la encuesta oscila entre 31 a 40 años.

Cuadro 4.5 Estado Civil

Cuadro 4.6 Antigüedad en el Trabajo

Cuadro 4.7 Nivel Máximo de Estudios



La mayor parte del personal que participó en la encuesta cuenta con Estudios Profesionales Completos; sin embargo, se observa que contamos con personal que necesita culminar sus estudios. Un área de mejora puede ser la capacitación del personal. Por otro lado, podemos puntualizar que es mínimo debido a que también hay personal con un nivel mayor de estudios como Maestría y Doctorado.

Cuadro 4.8 Tipo de Contratación

Cuadro 4.9 Nivel

Cuadro 4.10 Resultados por dimensión del clima organizacional

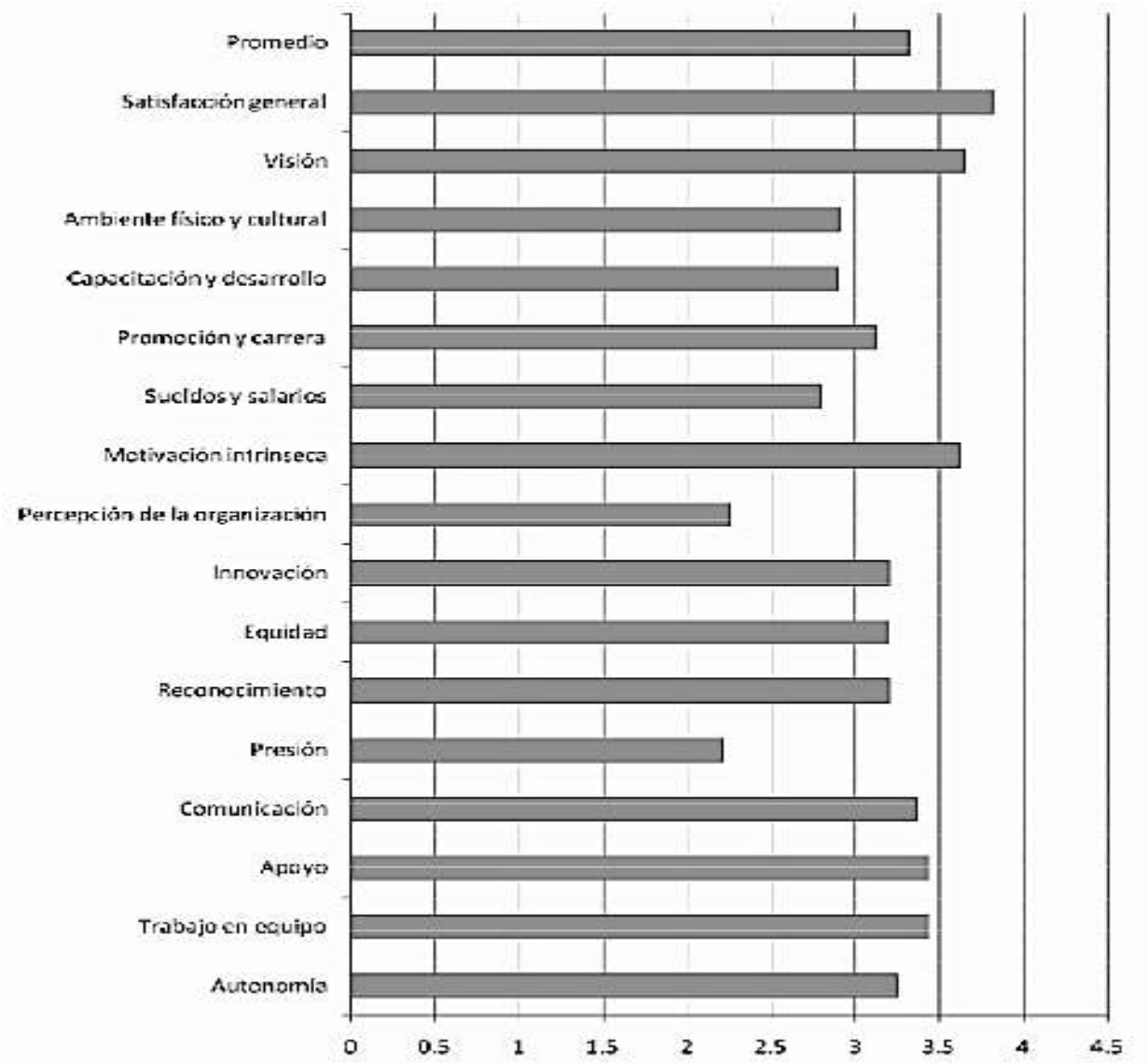
Autonomía	1	II.1	3.31	1.225	3.25
	2	II.2	3.10	1.328	
	3	II.3	2.98	1.277	
	4	II.4	3.61	1.225	
Trabajo en equipo	2	II.9	3.69	1.123	3.438
	3	II.10	3.27	1.235	
	4	II.11	3.20	1.128	
	5	II.12	3.72	1.174	
	6	II.13	3.53	1.256	
	7	II.14	3.22	1.342	
Apoyo	1	II.15	3.55	1.247	3.436
	2	II.16	3.45	1.290	
	3	II.17	3.48	1.221	
	4	II.18	3.22	1.241	
	5	II.19	3.48	1.203	
Comunicación	1	II.22	2.92	1.163	3.365
	2	II.23	2.89	1.088	
	3	II.24	3.42	1.173	
	4	II.25	3.97	1.193	
	5	II.26	3.65	1.213	
	6	II.27	3.34	1.229	
Presión	2	II.29	2.38	1.057	2.21
	5	II.32	2.28	1.117	
	6	II.33	1.97	0.994	
Reconocimiento	1	II.34	2.89	1.355	3.205
	3	II.36	3.40	1.312	
	5	II.38	3.31	1.310	
	6	II.39	3.22	1.342	
Equidad	1	II.40	3.46	1.419	3.186
	2	II.41	3.48	1.230	
	3	II.42	2.97	1.355	

	4	11.43	2.94	1.358	
	5	11.44	3.08	1.491	
Innovación	1	11.46	2.94	1.187	3.201
	2	11.47	3.00	1.216	
	3	11.48	3.33	1.254	
	4	11.49	3.25	1.222	
	5	11.50	3.22	1.293	
	6	11.51	3.47	1.166	
Percepción de la organización	3	11.54	2.24	1.127	2.253
	4	11.55	2.20	1.128	
	6	11.57	2.32	1.181	
Motivación intrínseca	1	11.58	3.20	1.138	3.625
	2	11.59	3.66	1.027	
	3	11.60	3.81	1.003	
	4	11.61	3.61	1.225	
	5	11.62	3.66	1.175	
	6	11.63	3.81	1.135	
Sueldos y salarios	1	11.64	2.83	1.256	2.793
	2	11.65	2.99	1.255	
	3	11.66	2.56	1.272	
Promoción y carrera	2	11.71	3.24	1.165	3.124
	3	11.72	3.06	1.187	
	4	11.73	3.13	1.262	
	5	11.74	3.24	1.263	
	6	11.75	2.95	1.161	
Capacitación y desarrollo	2	11.77	2.83	1.176	2.896
	3	11.78	2.74	1.062	
	6	11.81	3.12	1.206	
Ambiente físico y cultural	4	11.85	2.88	1.232	2.90
	5	11.86	2.92	1.312	
Visión	2	11.89	3.89	1.084	3.65
	3	11.90	3.87	1.106	
	4	11.91	3.56	1.068	
	5	11.92	3.54	1.166	
	6	11.93	3.39	1.094	
Satisfacción general	1	11.94	3.88	0.942	3.816
	2	11.95	3.85	1.122	
	3	11.96	4.02	0.794	
	4	11.97	3.82	0.920	
	5	11.98	3.51	1.230	

Fuente: elaboración propia

Cuadro 4.11 Gráfica de medias por dimensión del clima organizacional

MEDIA



Fuente: elaboración propia

Conclusiones de los cuadros 4.10 y 4.11, Estas graficas nos permiten apreciar que las dimensiones de **Presión y Percepción De la organización**, se encuentran en una posición de **En desacuerdo**, según la escala de Likert, ya que su media, 2.21 y 2.253, indican que los empleados no están sujetos a niveles de Estrés, ni carecen de tiempo de realización de actividades, de igual modo, tienen orgullo por Pertenecer a esta Institución.

Las dimensiones de **Sueldos y Salarios (2.79)**, **Capacitación y desarrollo (2.89)**, **Ambiente Físico y cultural (2.90)** se encuentran en una posición tendiente a **Neutral**; de igual modo, las Dimensiones de **Autonomía (3.25)**, **Trabajo en equipo (3.43)**, **Apoyo (3.43)**, **Comunicación (3.36)**, **Reconocimiento (3.20)**, **Equidad (3.18)**, **Innovación (3.20)**, **Promoción y carrera (3.12)**, reflejan una posición tendiente a **Neutral**, reflejando indecisión de los trabajadores. Así mismo, las dimensiones de **Motivación intrínseca (3.62)**, **Visión (3.65)** y **Satisfacción en general (3.81)**, se encuentran en una posición tendiente a **De acuerdo**. El resultado general de la media fue de **3.322**, reflejando una **posición Neutral** de los Trabajadores, percibiendo que los trabajadores cuentan con un clima organizacional de posición Indecisa; es decir, el clima se torna en una situación de apatía, sin reacción, sin actitud e Indeciso, el clima laboral no es percibido ni genera un comportamiento e interacción en la Actuación de sus elementos; no obstante, para tener un conocimiento más amplio sobre el Comportamiento de los ítems que integran las dimensiones analizadas en este estudio, a Continuación se detallan y se interpretan los resultados de dichas dimensiones. Para la presentación de los datos en los análisis siguientes, se tomó en cuenta el porcentaje Acumulado, en cada una de las dimensiones, en base a la siguiente agrupación de las Tendencias de respuestas obtenidas:

Grupo 1 denominado “Desacuerdo y Neutral” que congrega resultados de los criterios
Sigüientes:

- (1) Muy en desacuerdo y En desacuerdo: Requiere atención inmediata
- (2) Neutral: Requiere atención a corto plazo

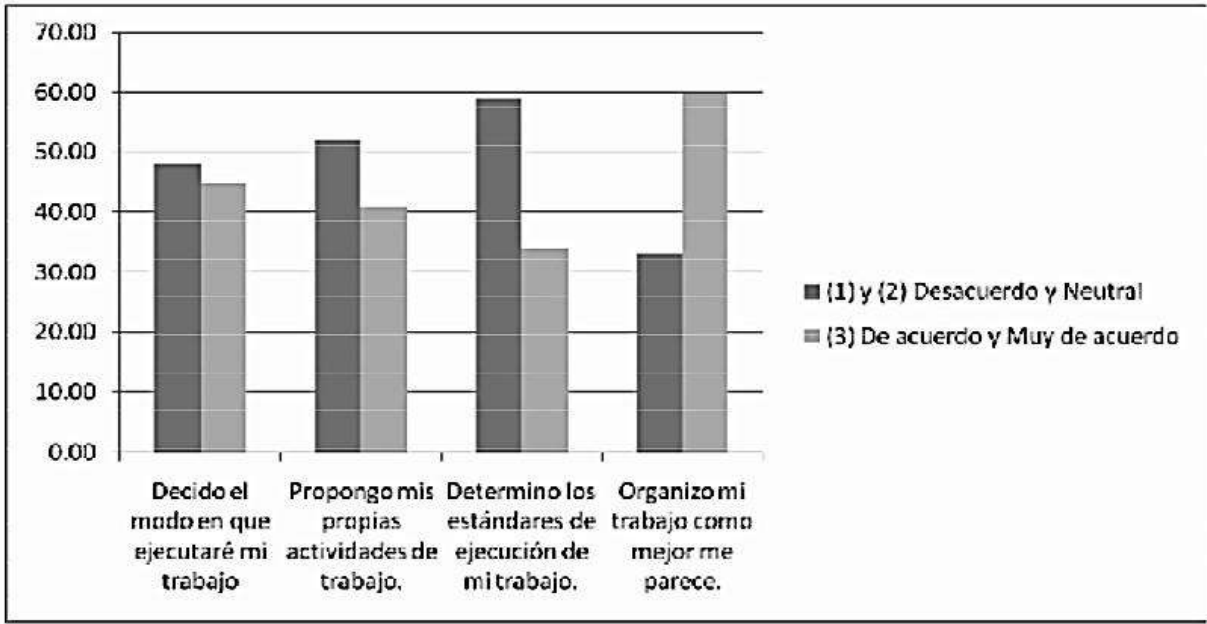
Grupo 2 identificado como “De acuerdo” congrega los resultados de los criterios:

- (3) De acuerdo y muy de acuerdo: Es necesario dar apoyo y mantenimiento de Estrategias establecidas en la DGES.

4.3.1 Autonomía

En el cuadro 4.12, se muestra la percepción de los empleados de la DGES, en relación a los Ítems contemplados en la dimensión de autonomía; se puede observar que los encuestados Tienen una percepción **Desacuerdo y Neutral** en las preguntas aplicadas, es decir, se percibe Que tienen no libertad de decisión, no se considera su opinión en la planeación y actuación en Su trabajo en la Dirección; no obstante, tienen decisión en la organización de sus actividades Únicamente.

Cuadro 4.12 Gráfica de Dimensión de Autonomía

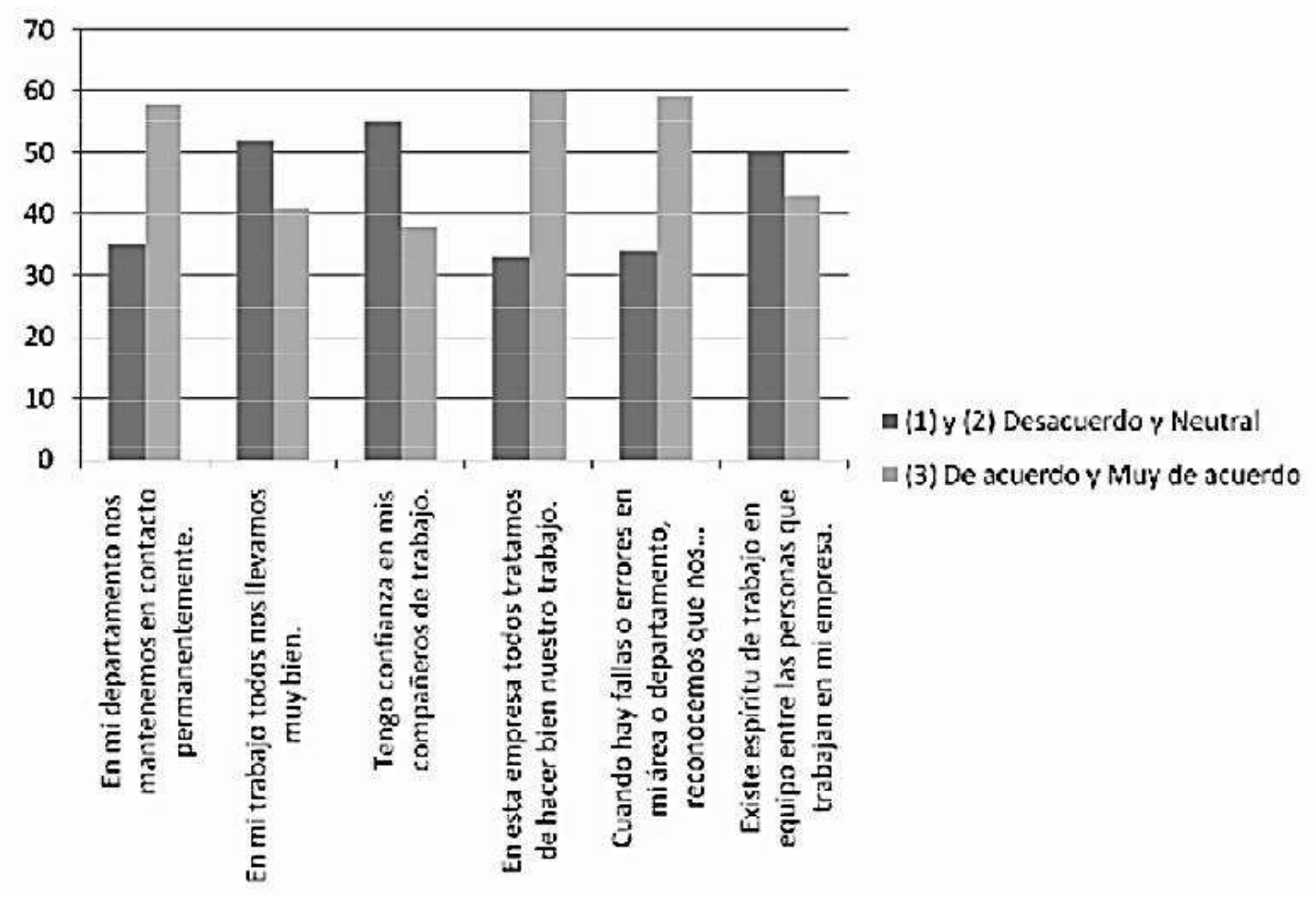


Fuente: elaboración propia

4.3.2 Trabajo en equipo

En relación a la dimensión de Trabajo en equipo, el análisis del cuadro 4.13, muestra que el Personal de la DGES se encuentra en una posición de **acuerdo y Muy de acuerdo**, en Relación a madurez de corrección en caso de error, así como en comunicación y esfuerzo de Realización de labores; no obstante, muestran una posición de **Desacuerdo y Neutral**, en los Ítems relativos a relaciones personales, confianza personal, y espíritu de servicio, cuestiones Que merecen atención inmediata, ya que son la base para la elaboración de trabajar en equipo; No hay uniformidad en las respuestas obtenidas.

Cuadro 4.13 Gráfica de Dimensión de Trabajo en equipo



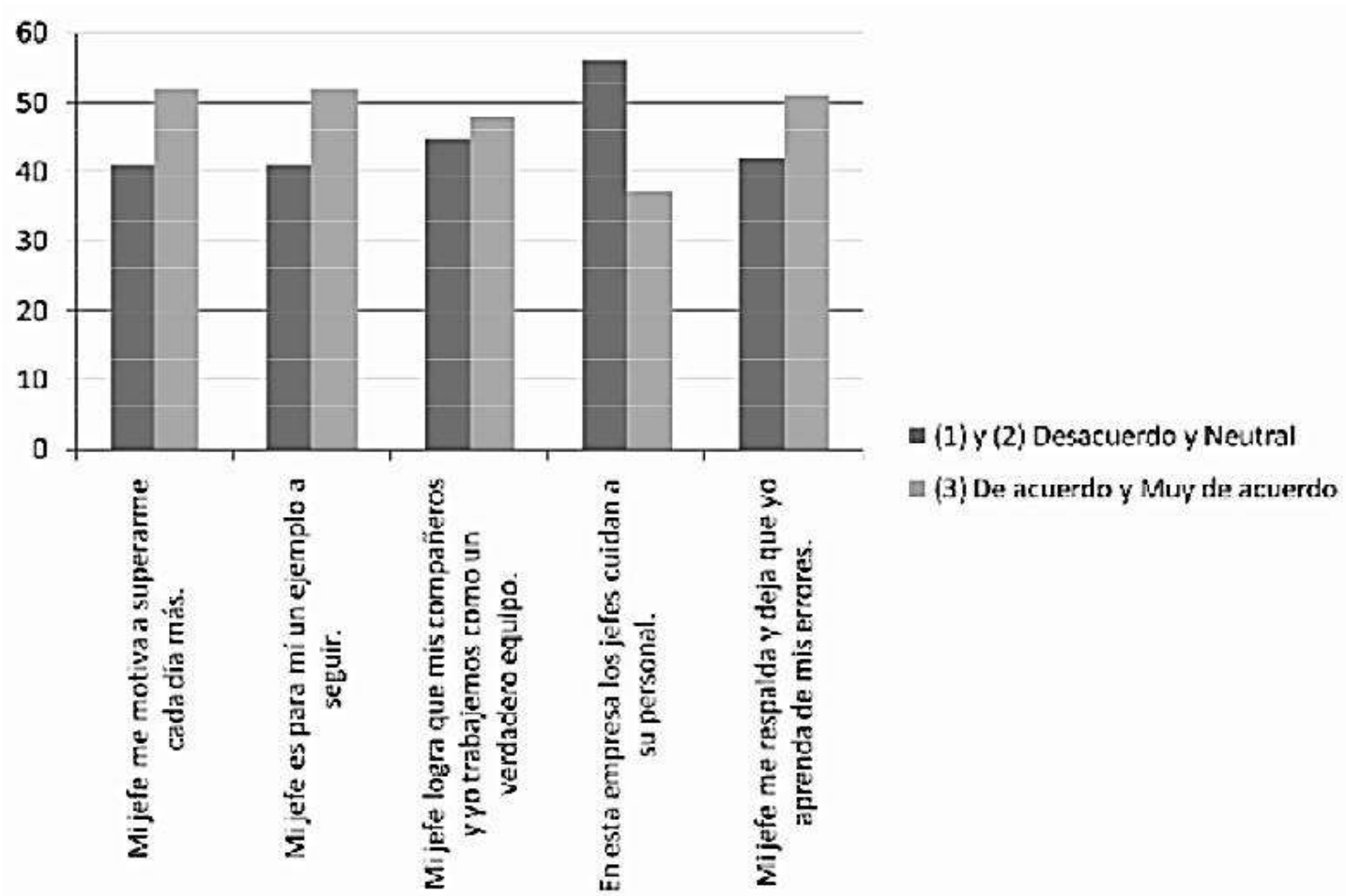
Fuente: elaboración propia

Conclusión grafica 4.13

En la dimensión de apoyo, los ítems relativos del cuadro 4.13, muestran que los empleados Reciben de su jefe en la DGES, una posición **De acuerdo** en proyección de jefatura, cohesión De grupo, y motivación; sin embargo en el cuidado que el jefe tiene para los empleados, los Trabajadores están en **Desacuerdo y Neutrales** en esta posición.

4.3.3 Apoyo

Cuadro 4.14 Gráfica de Dimensión de Apoyo



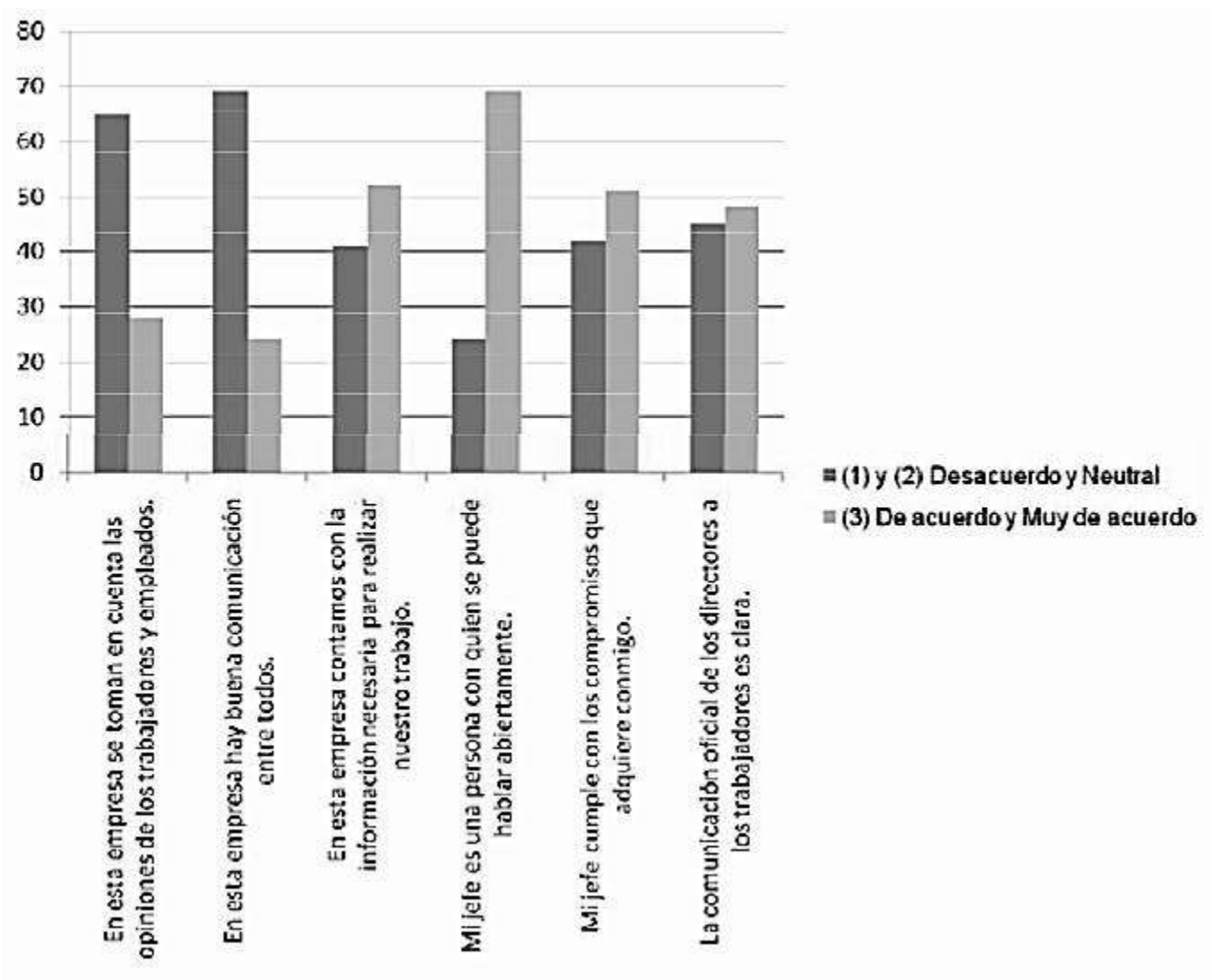
Fuente: elaboración propia

4.3.4 Comunicación

En relación a la dimensión de comunicación, los resultados presentados en el cuadro 4.15, Señalan que en este ámbito, el CO de la DGES, se torna en una posición de **Neutral y Desacuerdo**. En relación a cumplimiento de compromisos entre niveles, a favor de la facilidad de interacción Y capacidad de escuchar del jefe a cargo, la posición es **Acuerdo y Muy de Acuerdo**; esto lo Externan por considerar que se lleva a cabo en el medio organizacional la adecuada Comprensión de indicaciones, y la facilidad de obtención de información para llevarlas a cabo; En relación a la posición **Desacuerdo y Neutral**, es decir cuentan una decisión indecisa, es en Relación a la aplicación de opinión de los empleados y la interacción entre los mismos, en el Ámbito comunicación, reflejando un desagrado en este ámbito.

En este análisis, se puede apreciar que la funcionalidad de la dimensión de comunicación, tiene una aplicación en forma descendiente de los niveles jerárquicos, es decir de arriba hacia abajo, Interpretándose que la comunicación jefe/empleado se da de manera clara y precisa; no obstante, entre niveles similares organizacionales, está en duda su actuación; lo anterior, relacionando la posición De acuerdo y Muy de acuerdo en esta dimensión; algo importante que es preciso destacar es que la mayoría de los empleados consideran tener una buena comunicación con su jefe y los directores aunque sus opiniones no sean tomadas en cuenta.

Cuadro 4.15 Gráfica de Dimensión de Comunicación

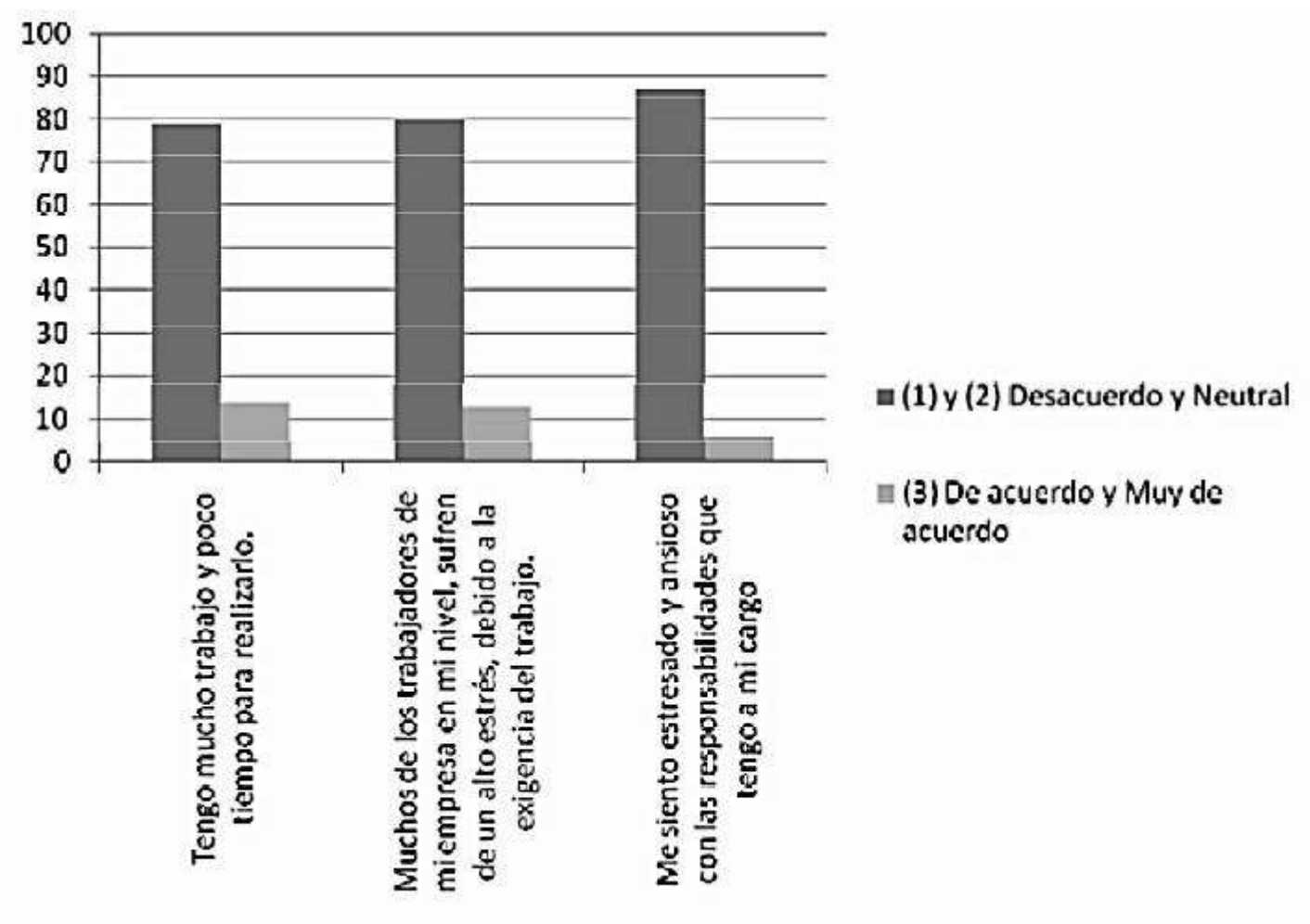


Fuente: elaboración propia

4.3.5 Presión

Por su parte, la dimensión de Presión, señala el cuadro 4.16, que la posición es **En Desacuerdo**; lo anterior, porque las personas encuestadas no se sienten presionados con su Trabajo, ni las responsabilidades que tienen a su cargo. Por tanto, esta dimensión es valorada adecuadamente por los trabajadores.

Cuadro 4.16 Gráfica de Dimensión de Presión

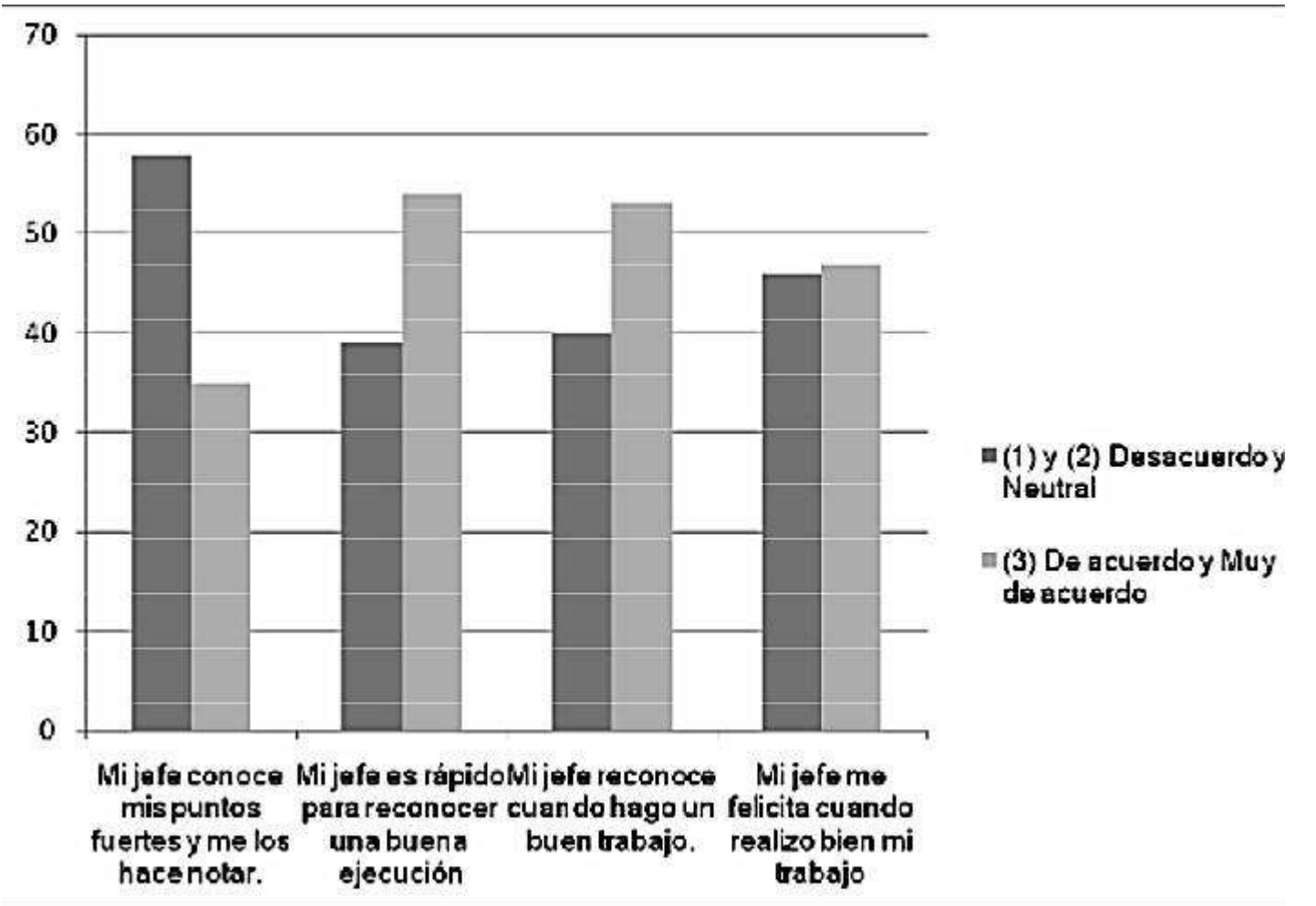


Fuente: elaboración propia

4.3.6 Reconocimiento

En el cuadro 4.17, se aprecia una posición de **acuerdo**, externando una buena actuación que tienen los directivos de la DGES, con respecto a términos de felicitaciones, distinciones y reconocimientos personales, cuyos factores son relevante en la motivación de los empleados y por ende en el ambiente de trabajo; el ítem de conocer al empleado y apoyar sus puntos fuertes, tiene una opinión de **Desacuerdo y Neutral**, lo que indica que merece atención inmediata para los directivos.

Cuadro 4.17 Gráfica de Dimensión de Reconocimiento



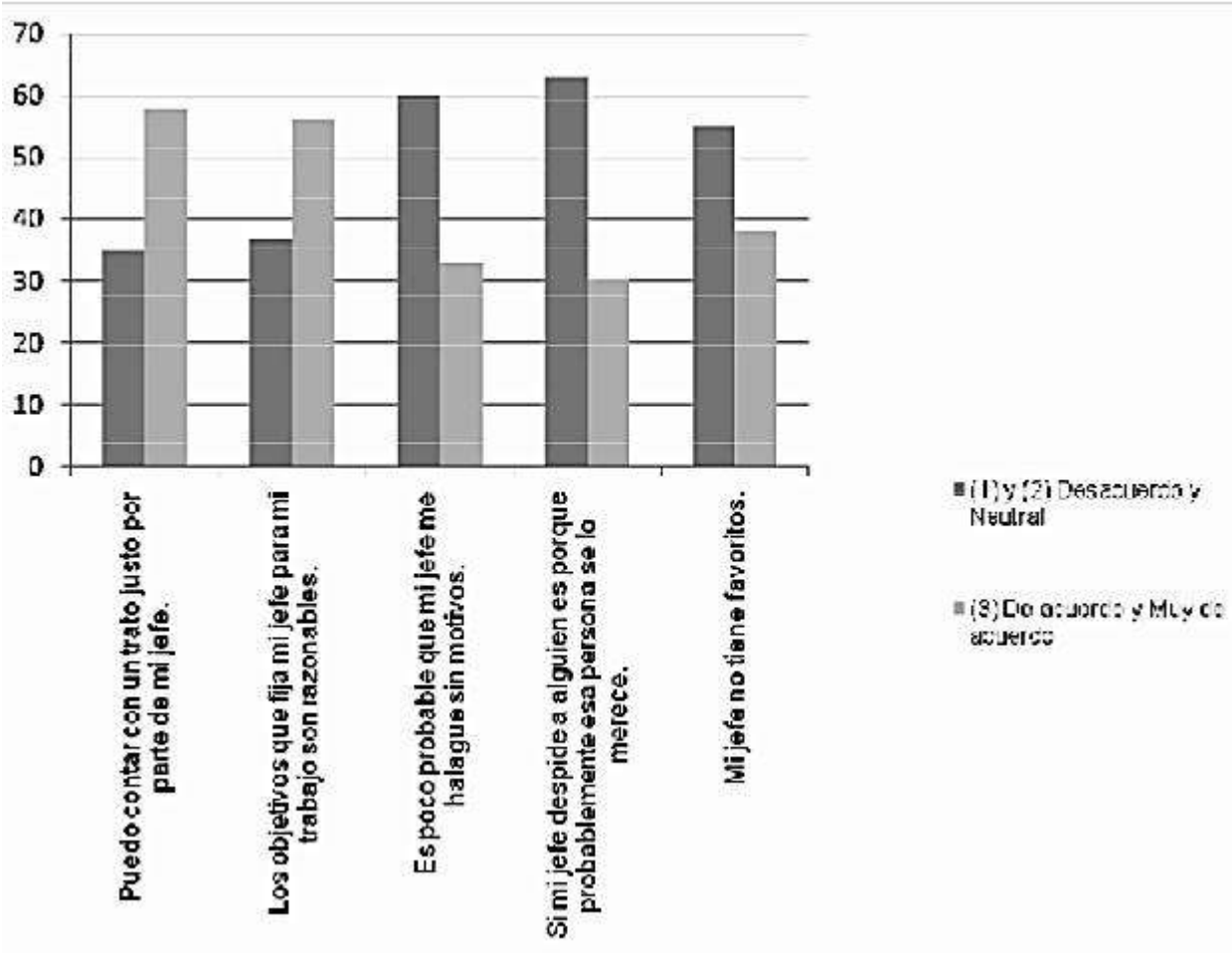
Fuente: elaboración propia

4.3.7 Equidad

En esta dimensión, la percepción sobre le Equidad, fue menos favorable en su respuesta, lo anterior porque la mayoría de los empleados de la DGES, se tornaron en una posición **Desacuerdo y Neutral**, sólo en ámbitos de fijación de objetivos y justicia de trato, se presenta La posición **De acuerdo**, según resultados del cuadro 4.18.

La posición Neutral de indecisión, se presenta en cuestiones relativas a favoritismos, justificaciones de despido, compensaciones sin justificación; aquí se aprecia que los empleados prefieren no emitir un juicio o no están seguros sobre la actuación de la Autoridad a cargo, deduciendo que a los trabajadores les importa el equilibrio entre sus esfuerzos y las recompensas que reciben, así como también la relación que guarde ese equilibrio con las recompensas que reciben los demás.

Cuadro 4.18 Gráfica de Dimensión de Equidad

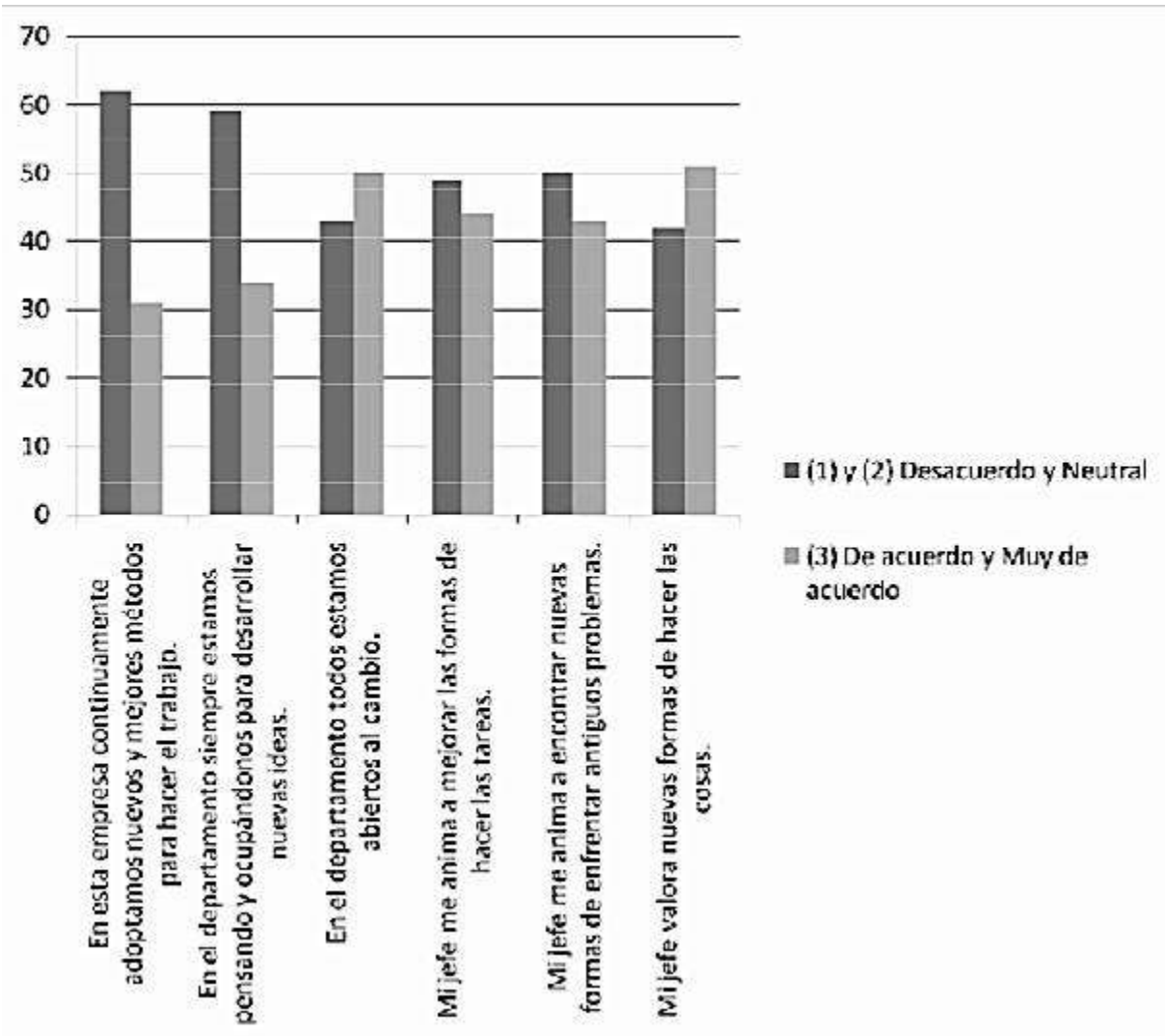


Fuente: elaboración propia

4.3.8 Innovación

La mayoría de los ítems, muestran una posición De acuerdo, en la dimensión de Innovación, según el cuadro 4.19. La apreciación directiva dentro de la DGES, para invitar, hacer o realizar las tareas con nuevos métodos laborales, es tomando en consideración por los empleados; sin embargo, a manera individual esta actividad se encuentra en una posición de **Desacuerdo y Neutral**, es decir los empleados no cuentan con iniciativa propia para realizar estos cambios, solo se llevan a cabo por indicación o iniciación directiva. Aquí, se debe interrelacionar la percepción de reconocimiento sobre los empleados, en apoyo al ánimo para asumir riesgos, y ser creativos.

Cuadro 4.19 Gráfica de Dimensión de Innovación

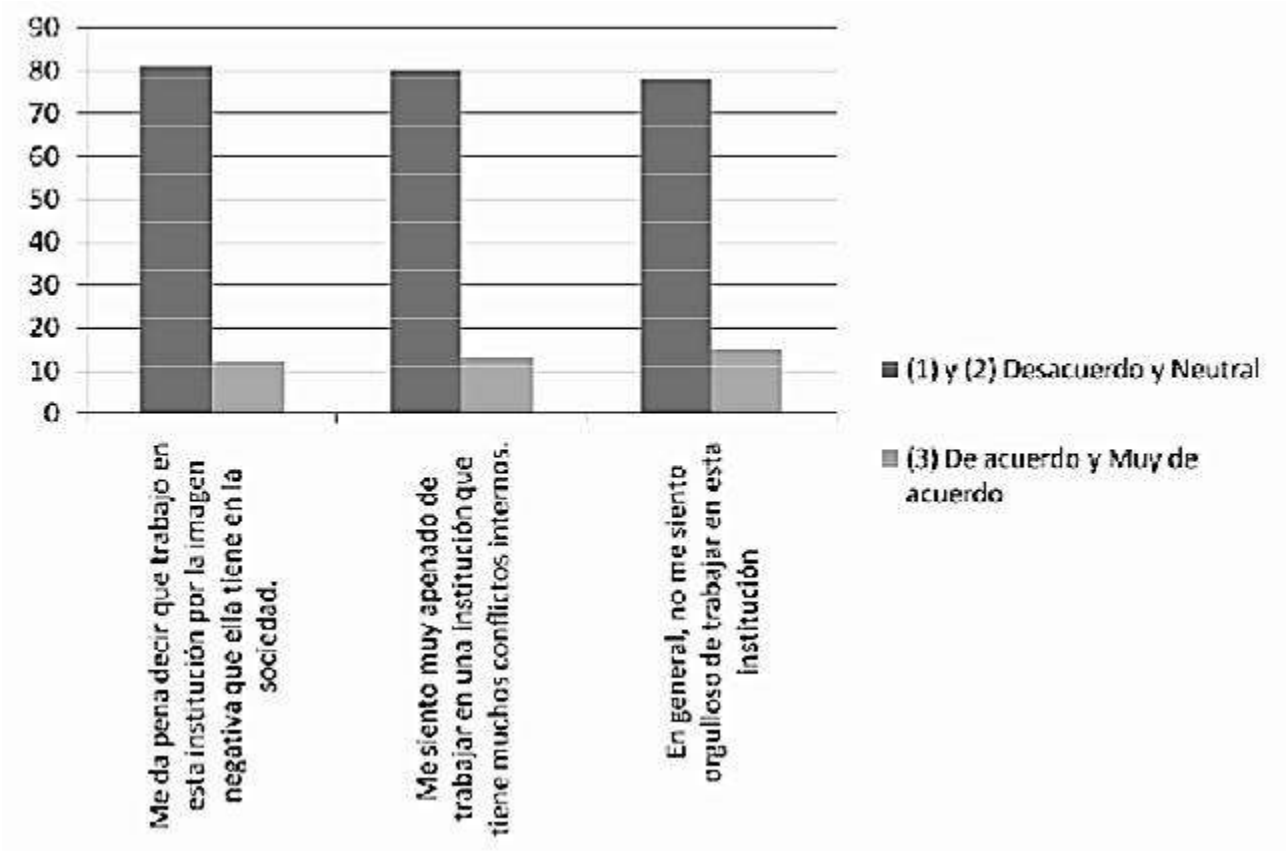


Fuente: elaboración propia

4.3.9 Percepción de la organización

El Cuadro 4.20, refleja que los empleados de la DGES, sienten orgullo por pertenecer a esta institución, por lo cual es un factor muy relevante en el desarrollo del ámbito organizacional; es una percepción positiva, que favorece la cohesión de grupos, cuando las estrategias institucionales, así lo manejan. La percepción de **Desacuerdo y Neutral**, reflejan un posición de que los empleados no se sienten apenados ni insatisfechos de trabajar en esta institución.

Cuadro 4.20 Gráfica de Dimensión de Percepción de la organización

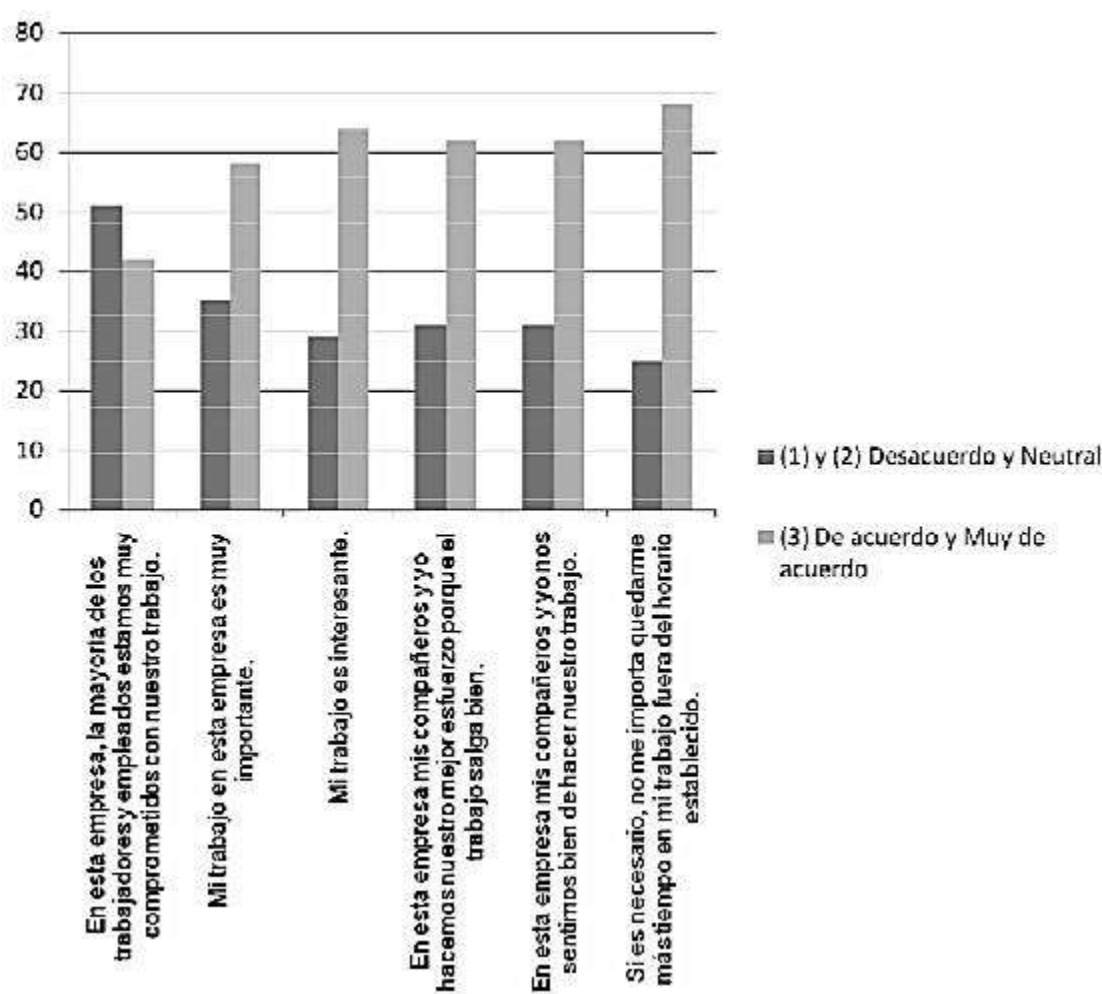


Fuente: elaboración propia

4.3.10 Motivación Intrínseca

La disposición laboral, el bienestar en las actividades que realizan, el esfuerzo por el trabajo, así como la manera de la distribución laboral en la DGES, se reflejan en los resultados obtenidos en el Cuadro 4.21, en donde la posición **De acuerdo** con los ítems, prevén este análisis; se deduce que los empleados están motivados intrínsecamente con las actividades que realizan, considerándose un aspecto fuerte dentro de la Dirección; sin embargo, al emitir su opinión acerca de que la mayoría de los trabajadores tienen compromiso con la Dirección, se presentó una respuesta de **Desacuerdo y Neutral**, no interrelacionando este ítem con lo anterior; por lo cual, deben realizarse ciertas actividades que fomenten y refuercen el compromiso de los trabajadores hacia esta institución.

Cuadro 4.21 Gráfica de Dimensión de Motivación Intrínseca

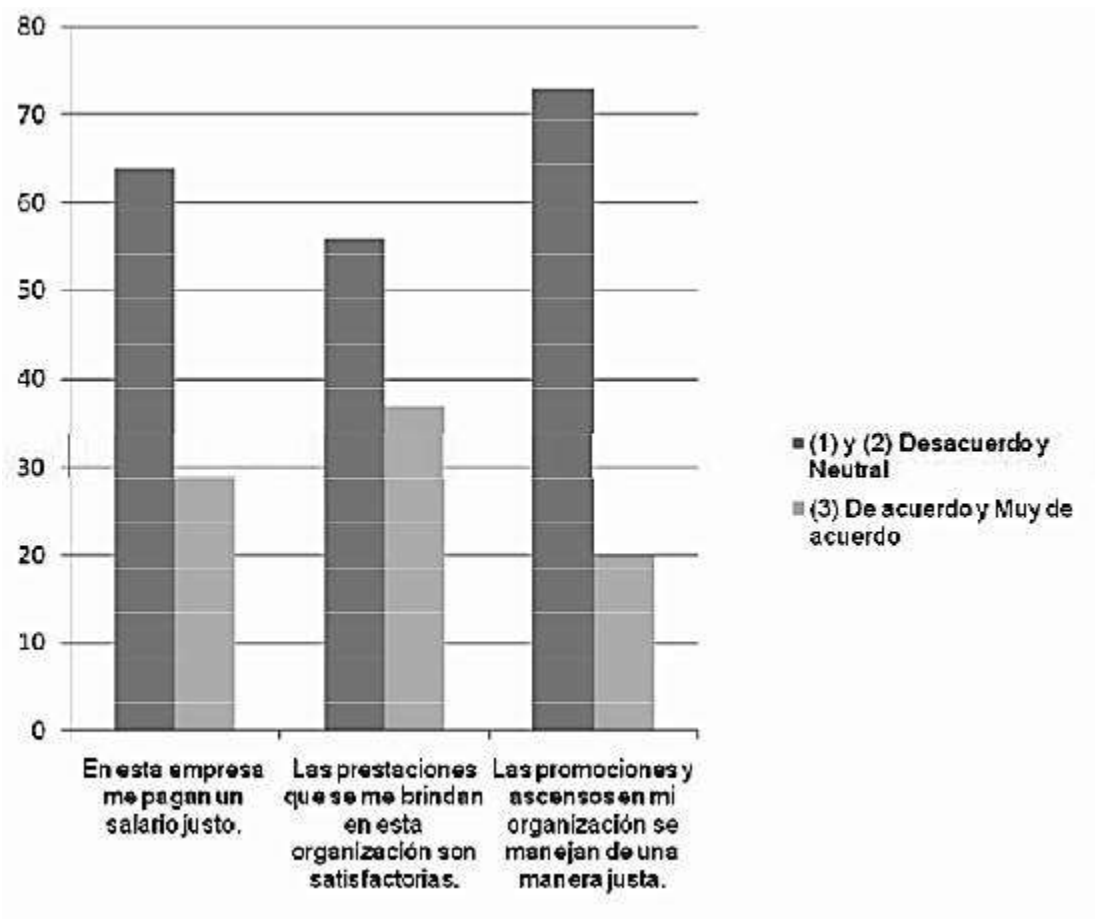


Fuente: elaboración propia

4.3.11 Sueldos y salarios

Algunos reforzamientos en los compromisos institucionales, puede llevarse a cabo sobre la percepción de sueldos y salarios; en esta dimensión el cuadro 4.22, refleja que la posición es **Desacuerdo y Neutral**, existe inconformidad; la indecisión en el ítem sobre los ascensos y el pago salarial, se interrelaciona con el punto 4.3.7 Equidad, en donde la percepción también se presentó como indecisión (Desacuerdo y Neutral). Por tanto, esta dimensión es un factor considerable de análisis para los Directivos del DGES, puesto que la mayoría del personal, se mantuvo neutral en la emisión de su juicio, y requiere atención inmediata en su desarrollo, puesto que cuenta con una percepción negativa.

Cuadro 4.22 Gráfica de Dimensión de Sueldos y salarios



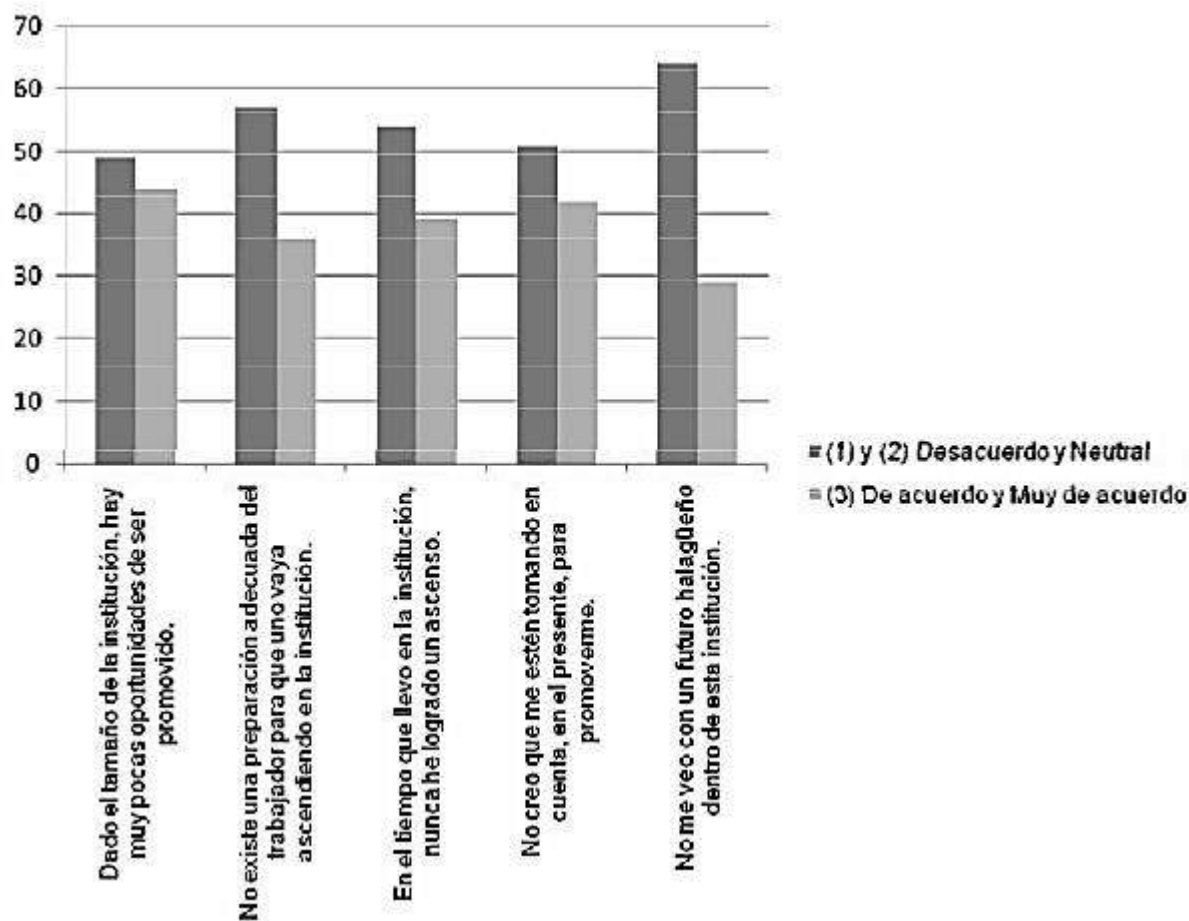
Fuente: elaboración propia

4.3.12 Promoción y carrera

En cuestión de la dimensión de Promoción y carrera, el cuadro 4.23 muestra la Gráfica de su dimensión, en donde la posición, de igual forma que en la dimensión de Equidad y Sueldos y Salarios, se mantuvo en **Desacuerdo y Neutral**.

Por lo anterior, se puede determinar, en base a interrelación del punto 4.3.7 Equidad y el punto 4.4.1 Sueldos y salarios, que estas dimensiones, deben ser consideradas por los directivos para apoyar por igual, las habilidades y capacidades de todos los empleados, a fin de promover Aquellos que sean los conocimientos necesarios para desempeñar las actividades requeridas Dentro de la DGES.

Cuadro 4.23 Gráfica de Dimensión de Promoción y carrera



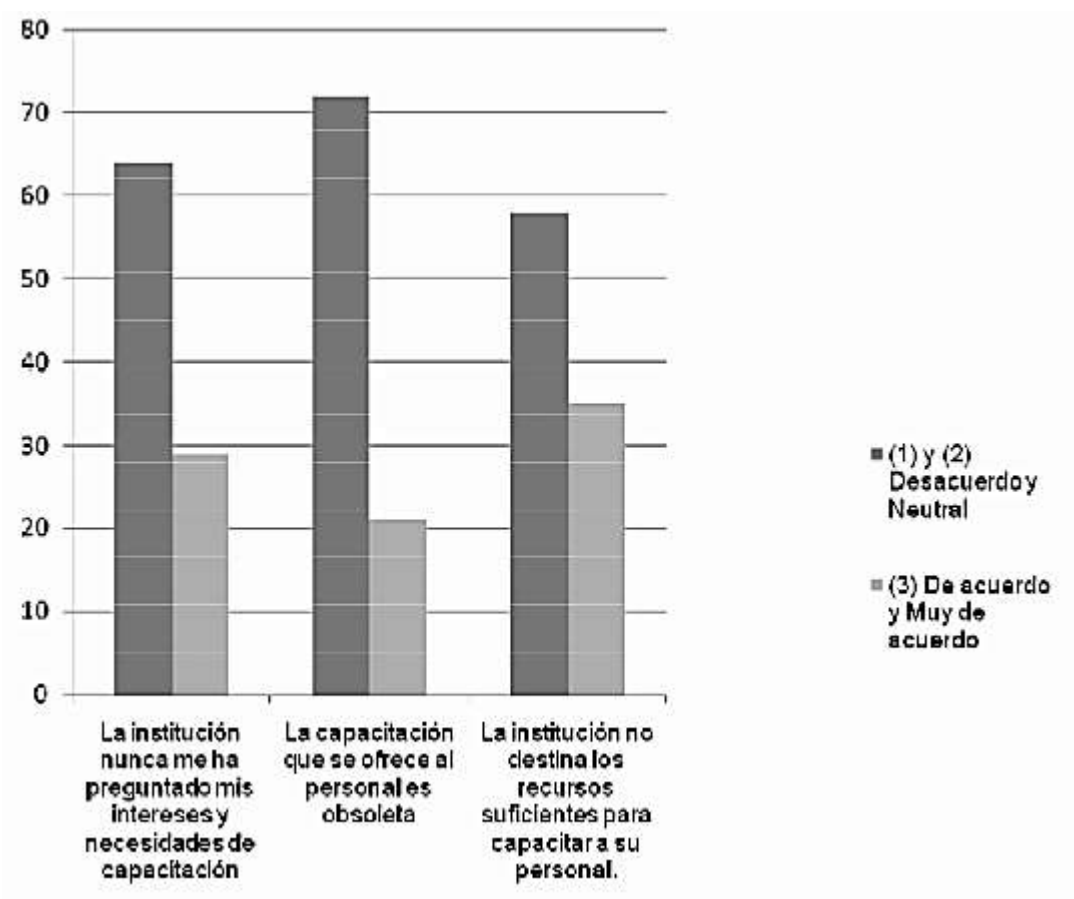
Fuente: elaboración propia

4.3.13 Capacitación y desarrollo

El análisis reflejado en la dimensión de capacitación y desarrollo, en base a los resultados obtenidos en el cuadro 4.24, reflejan una posición **Desacuerdo y Neutral**; el hecho de que los empleados representen una situación de desacuerdo con la capacitación, apatía e indecisos, difiere que el clima laboral no es percibido ni genera un comportamiento e interacción en la actuación de sus elementos, ya que no se les considera para la planeación, actualización, ni destinan recursos para su adiestramiento.

En este contexto, la capacitación es un elemento clave a mejorar por parte de los directivos de la DGES, ya que de acuerdo con Werther y Davis (1996), la capacitación es un tema que contribuye de manera considerable en el desempeño de los trabajadores, y por tanto, en la determinación del CO.

Cuadro 4.24 Gráfica de Dimensión de Capacitación y desarrollo



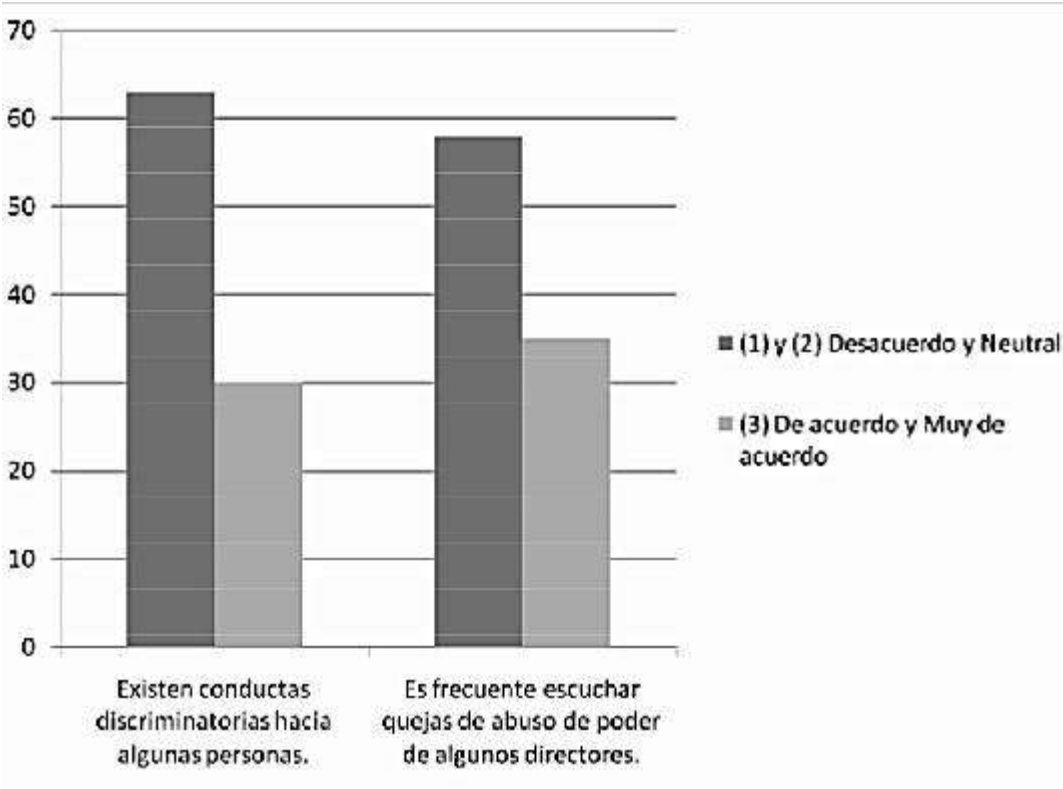
Fuente: elaboración propia

4.3.14 Ambiente físico y cultural

El resultado reflejado en el Cuadro 4.25, refleja una manera de actuación directiva; la posición de **Desacuerdo y Neutral**, relativa al trato recibido por los mismos, indica que su ambiente físico y cultural es adecuado, ya la percepción de los empleados en relación al ambiente es en su mayoría positiva.

Al tomar en cuenta estos resultados, se deduce que es un área de mantenimiento importante dentro de la DGES, y considerando la interrelación con las dimensiones cuyo resultado es de opinión Desacuerdo y Neutral, como lo son Equidad, Promoción, capacitación y desarrollo, y sueldos y salarios, ésta tendría peso al momento de ejercer cambios organizacionales en el resto de las dimensiones.

Cuadro 4.25 Gráfica de Dimensión de Ambiente físico y cultural



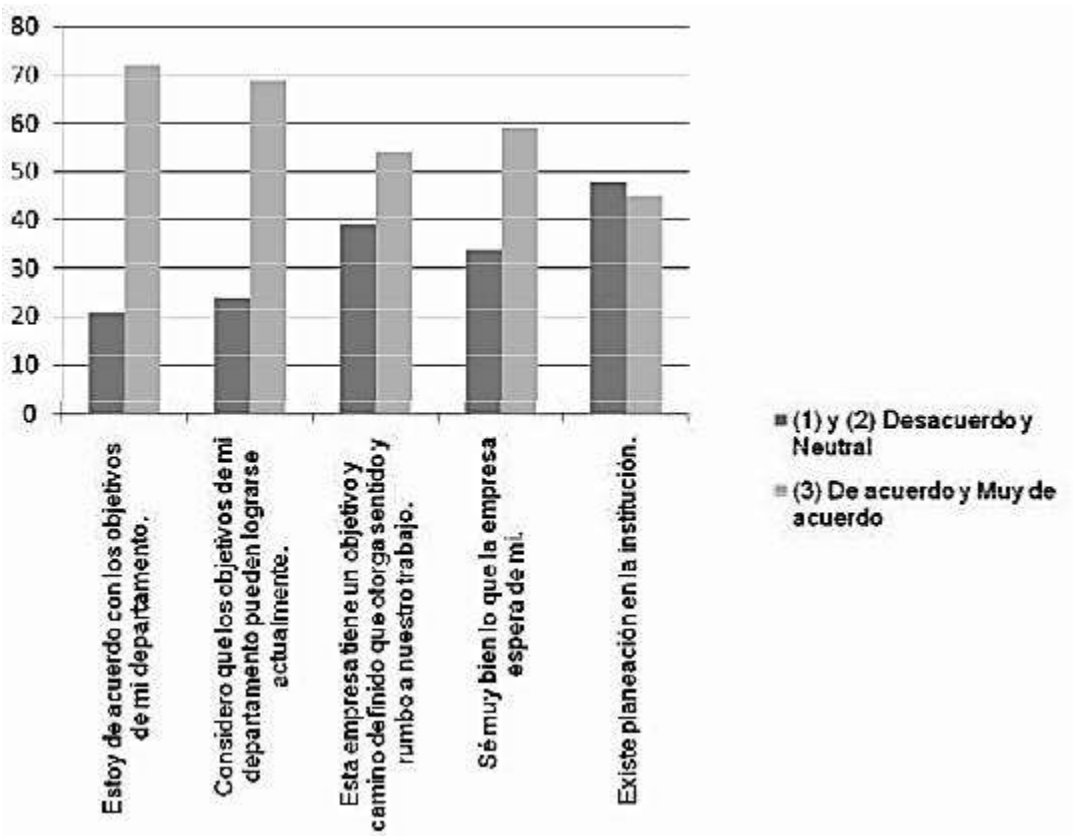
Fuente: elaboración propia

4.3.15 Visión

Por su parte, la dimensión de Visión, tiene una respuesta positiva, según el cuadro 4.26 ya que los trabajadores de la DGES, tienen una opinión **De acuerdo**, puesto que cuentan con una objetivos compartidos que estimulan el compromiso y la cohesión entre los miembros de la dependencia, esto se interrelaciona con el punto 4.4.0 Motivación Intrínseca y el punto 4.3.9 percepción de la organización.

Dado lo anterior, el ítem que tiene opinión divagada es la relacionada a la aplicación de planeación institucional, se evidencia que a nivel institucional existen algunas deficiencias en la planeación.

Cuadro 4.26 Gráfica de Dimensión de Visión



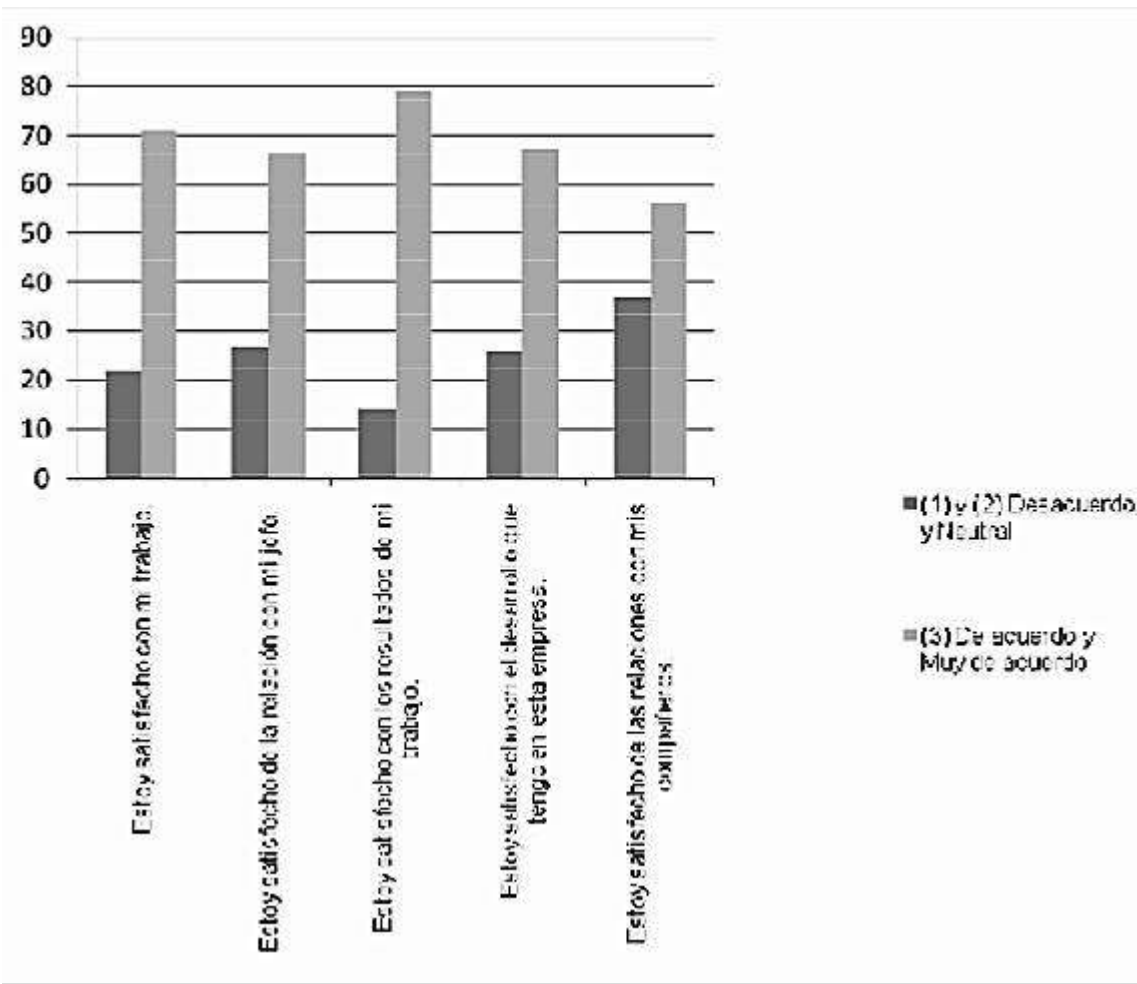
Fuente: elaboración propia

4.3.16 Satisfacción en General

En lo relativo, a la dimensión de Satisfacción General, la emisión de opinión fue **De acuerdo**, es decir, los empleados, sienten satisfacción general de las relaciones laborales, tanto el mismo nivel, como con el resto jerárquico.

De igual manera, sienten satisfacción con su desarrollo y resultado profesional dentro de la DGE, estimulando al clima organizacional, por lo cual, el funcionamiento a nivel individuo y su grupo, tienen un impacto sobre el rendimiento global de manera positiva. para una mayor apreciación de los resultados, se presenta el Cuadro 4.27.

Cuadro 4.27 Gráfica de Dimensión de Satisfacción en General.



Fuente: elaboración propia

En síntesis, se puede apreciar que dentro del CO de la DGES, la autonomía, trabajo en equipo, apoyo, comunicación, equidad, innovación, percepción de la organización, sueldos y salarios, promoción y carrera, capacitación, y ambiente físico, son dimensiones con posición ***Desacuerdo y Neutral***, que requieren atención inmediata o al corto plazo por parte de sus directivos en sus empleados.

Por su parte, las dimensiones de reconocimiento, motivación intrínseca, presión, satisfacción general y visión, cuentan con una percepción ***De acuerdo***.

Existen dimensiones que requieren un cambio de funcionalidad, como ya se ha mencionado, puesto que la interrelación de éstas con las dimensiones que tienen una aceptación entre los trabajadores, podrían a la larga, ocasionar insatisfacción y por ende problemas con el CO; cabe señalar que, de acuerdo con Locke (1984); citado por Salgado et al. (1996), la satisfacción laboral es la respuesta emocional que los empleados tienen de su organización. Si esta es positiva el ambiente de trabajo será sano y agradable. Por el contrario, si existe insatisfacción en ellos, la gente se frustra y ocasiona un clima organizacional tenso.

CAPITULO 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Una vez analizados los resultados obtenidos en esta investigación, se puede deducir que en base a la información presentada en forma anterior es posible responder a las preguntas que dieron origen a la presente investigación del clima organizacional (CO) en la Dirección General De Ejecución de Sanciones (DGES):

¿Cómo se caracterizan las dimensiones del clima organizacional de la Dirección General de Ejecución de Sanciones de la Secretaría de Seguridad Pública en el Estado de Michoacán? cuya finalidad, tiene como objetivo analizar el CO, identificando las dimensiones en la DGES de la Secretaría de Seguridad Pública en el Estado de Michoacán.

Así mismo, se propondrán algunas recomendaciones, para mejorar variables en beneficio de los empleados y la organización en el ambiente de trabajo de la citada Dirección. para cumplir con este objetivo fue necesario seguir una metodología de investigación, donde se aplicaron cuestionarios al personal, cuyos resultados obtenidos permitieron analizar las características del ambiente de trabajo existente en la unidad de análisis.

5.1 Conclusiones

El CO es un tema de gran importancia en las organizaciones, las cuales buscan un continuo mejoramiento del ambiente de su organización, para así alcanzar un aumento de productividad, sin perder de vista el recurso humano; el ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa, son un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto, es decir, es la expresión personal de la "percepción" que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización.

La importancia de estudiar el CO se basa en la fuerte presión que este fenómeno ejerce sobre el desempeño de las personas y la relación con los resultados que estos obtienen, a lo largo de una amplia gama de entornos de trabajo (James y Jones, 1974; Likert, 1974; Bruner, 2007). De esta manera, se ha investigado el CO en la DGES, perteneciente a la Secretaría de Seguridad Pública en el Estado de Michoacán; llegando a la conclusión de que el ambiente de trabajo que se experimenta en la citada Dirección es de **Desacuerdo y Neutral**, ya que los empleados no están de acuerdo con el desarrollo e implementación de las dimensiones de autonomía, trabajo en equipo, apoyo, comunicación, equidad, innovación, percepción de la organización, sueldos y salarios, promoción y carrera, capacitación, y ambiente físico; sin embargo, las dimensiones de reconocimiento, motivación intrínseca, presión, satisfacción general y visión, cuentan con una percepción De acuerdo. En este sentido, resulta conveniente realizar un análisis minucioso que identifique las causas que ocasionan las situaciones, que colocan en forma de Desacuerdo y Neutral a los empleados en las dimensiones anteriores; es trascendental dar a conocer algunas recomendaciones que podrán ayudar a mejorar el clima organizacional de la unidad de análisis, objeto de estudio.

5.2 Recomendaciones

Este apartado contiene las recomendaciones o proposiciones que se hace a los directivos de la DGES, enfocadas a estrategias producto de la presente investigación, con el objeto de mejorar las condiciones de trabajo y la calidad de vida de sus empleados; ejerciendo un cambio favorable en la dirección.

Los aspectos a reforzar, son en función de las dimensiones de autonomía, trabajo en equipo, apoyo, comunicación, equidad, innovación, percepción de la organización, sueldos y salarios, promoción y carrera, capacitación, y ambiente físico; los cuales son los siguientes:

- Reforzar la confianza del personal, permitiendo su libertad en el desarrollo de sus funciones, planeación e implementación de objetivos laborales.
- Se deben implementar programas integrales de adiestramiento, capacitación y desarrollo, dotando a los empleados para lograr cambios personales, que mejoren la Interrelación y el desempeño de sus funciones; considerando sus necesidades personales, en la elaboración de la programación de capacitación, dando la oportunidad de expresar su interés en este ítem.
- Buscar la manera de aumentar la comunicación y cohesión de niveles similares, es decir, “despertar” a través de dinámicas socio psicológico la participación activa del personal.
- Elaborar documentos de control para medir eficientemente los resultados de cada empleado, con resultados cuantitativos y cualitativos de cada puesto de trabajo; lo anterior

para evitar favoritismos y toma de decisiones subjetivas, en apoyo a toma de decisiones relativas a promociones o emisión de reconocimientos.

- Crear espacios de festejos en apoyo a la convivencia entre niveles similares, apoyando la recomendación de cohesión de grupos, en sí el compañerismo.
- Crear esquemas de recompensas salariales para aquellos empleados cuya productividad en base al documento de control de eficiencia de resultados lo merezcan, minimizando la percepción de favoritismos en esta ámbito.
- Implementación de valores institucionales, que refuercen a la visión organizacional. con la emisión de estas recomendaciones, se da por terminada la presente investigación en espera de que estas propuestas sirvan de apalancamiento para el mejoramiento organizacional.

5.3 Implicaciones para futuros estudios

- Sería relevante que esta dependencia de gobierno del estado continuara con más estudios sobre el clima organizacional en otras direcciones o áreas que la conforman, con la finalidad de diagnosticar y determinar debilidades transversales que se puedan ser atendidas con estrategias que contribuyan de manera general a mejorar la percepción del personal de su ambiente de trabajo y por ende de su motivación, compromiso y desempeño dentro de la Secretaría de Seguridad Pública
- Se pueden realizar indagaciones relacionadas con este tema en las restantes direcciones adscritas a la Secretaría, con el propósito de conocer el ambiente de trabajo que se vive en otras áreas y con ello determinar si existen similitudes o diferencias en las percepciones de los empleados, y en su caso, conocer las causas

ANEXOS

ANEXO I. CUESTIONARIO

División de Estudios de Postgrado e Investigación Objetivo: El propósito de este instrumento es recoger la opinión de los trabajadores en relación con el clima laboral de su área de trabajo, a fin de presentar al personal directivo competente, la información relacionada con las fortalezas y debilidades que afectan la productividad del personal de la Dirección General de Ejecución de Sanciones, y presentar las sugerencias que promuevan el óptimo desempeño, en beneficio de trabajadores e institución.

Sección I. DATOS GENERALES.

Instrucciones:

Por favor, marcar con una X sólo el recuadro de la respuesta que corresponde a su situación. Como se muestra en el ejemplo.

Ejemplo:

Sexo: ☒ Masculino ☐ Femenino

I.1 Sexo.

Sexo: ☐ Masculino ☐ Femenino

I.2 Tipo de Contrato

☐ Confianza ☐ Sindicalizado ☐ Eventual

I.3 Nivel

☐ 5 hasta 15 ☐ 16 hasta 18 ☐ 19 hasta 21

I.4 Antigüedad en el trabajo.

☐ Hasta 1 año ☐ 1-5 años ☐ 6-10 años ☐ 11-15 años ☐ 16 o más años

I.5 Rango de edad

☐ Hasta 20 años ☐ 21-30 años ☐ 31-40 años ☐ 41-50 años ☐ 51 o más años

I.6 Nivel Máximo de Estudios:

☐ Primaria ☐ Secundaria ☐ Academia Comercial ☐ Bachillerato ☐ Superior

I.7 Estado Civil.

☐ Soltero ☐ Casado ☐ Otro

Sección II. DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.

Instrucciones:

Por favor responda de acuerdo a su experiencia y opinión actual en la institución y no en términos de lo que usted piensa que debería ser o en términos de lo que otros contestarían. Es

importante que sus respuestas sean totalmente honestas, se le garantiza que serán manejadas de forma estrictamente confidencial y que sólo se reportarán resultados globales de las diversas áreas. Se le solicita responder marcando con una “X”, en el recuadro de la derecha a cada pregunta, eligiendo la opción que más se acerque a su opinión, considerando la escala de 1 al 5 como se muestra en el ejemplo.

1. Mi trabajo es aburrido:

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Muy de acuerdo
1	2	3	4	5

II.1

Dimensión	Ítem	Características	1	2	3	4	5
Autonomía	II.1	Decido el modo en que ejecutaré mi trabajo.					
	II.2	Propongo mis propias actividades de trabajo.					
	II.3	Determino los estándares de ejecución de mi trabajo.					
	II.4	Organizo mi trabajo como mejor me parece.					
	II.5	Creo que el trabajo que estoy realizando es totalmente trascendente.					
	II.6	Me siento capaz para realizar las funciones que tengo a mi cargo.					
	II.7	Creo que muchos factores externos provocan que mi trabajo sea eficiente.					
Trabajo en equipo	II.8	La mayoría de las veces en mi departamento compartimos la información más que guardarla para nosotros.					
	II.9	En mi departamento nos mantenemos en contacto permanentemente.					
	II.10	En mi trabajo todos nos llevamos muy bien.					
	II.11	Tengo confianza en mis compañeros de trabajo.					
	II.12	En esta empresa todos tratamos de hacer bien nuestro trabajo.					
	II.13	Cuando hay fallas o errores en mi área o departamento, reconocemos que nos equivocamos.					
	II.14	Existe espíritu de trabajo en equipo entre las personas que trabajan en mi empresa.					

Apoyo	II.15	MI jefe me motiva a superarme cada día más.					
	II.16	MI jefe es para mí un ejemplo a seguir.					
	II.17	MI jefe logra que mis compañeros y yo trabajemos con un verdadero equipo.					
	II.18	En esta empresa los jefes cuidan a su personal.					
	II.19	MI jefe me respalda y deja que yo aprenda de mis errores.					
	II.20	MI jefe me trata con respeto.					
	II.21	MI jefe me pone a hacer cosas propias del puesto que tengo.					
Comunicación	II.22	En esta empresa se toman en cuenta las opiniones de los trabajadores y empleados.					
	II.23	En esta empresa hay buena comunicación entre todos.					
	II.24	En esta empresa contamos con la información necesaria para realizar nuestro trabajo.					
	II.25	MI jefe es una persona con quien se puede hablar abiertamente.					
	II.26	MI jefe cumple con los compromisos que adquiere conmigo.					
	II.27	La comunicación oficial de los directores a los trabajadores es clara.					
Presión	II.28	En casa, a veces lemo oír el teléfono porque pudiera llamarse de alguien que llama sobre un problema en el trabajo.					
	II.29	Tengo mucho trabajo y poco tiempo para realizarlo.					
	II.30	MI institución es un lugar relajado para trabajar.					
	II.31	Me siento como si nunca hubiese un día libre.					
	II.32	Muchos de los trabajadores de mi empresa en mi nivel, sufren de un alto estrés, debido a la exigencia del trabajo.					
	II.33	Me siento sobrecargado y ansioso con las responsabilidades que tengo a mi cargo.					
Reconocimiento	II.34	MI jefe conoce mis puntos fuertes y me los hace notar.					
	II.35	La única vez que se habla sobre mi rendimiento es cuando he cometido un error.					
	II.36	MI jefe es rápido para reconocer una buena elección.					
	II.37	MI jefe me utiliza como ejemplo de lo que se debe de hacer.					
	II.38	MI jefe reconoce cuando hago un buen trabajo.					

	II.39	MI jefe me felicita cuando realizo bien mi trabajo.						
Equidad	II.40	Puedo contar con un trato justo por parte de mi jefe.						
	II.41	Los obsequios que da mi jefe para mi trabajo son razonables.						
	II.42	Es poco probable que mi jefe me halague sin motivos.						
	II.43	Si mi jefe despidiera a alguien es porque probablemente esa persona se lo merece.						
	II.44	MI jefe no tiene favoritos.						
	II.45	Los directivos tratan igual a todos los que trabajamos en esta empresa.						
Innovación	II.46	En esta empresa continuamente adoptamos nuevos y mejores métodos para hacer el trabajo.						
	II.47	En el departamento siempre estamos pensando y ocupándonos para desarrollar nuevas ideas.						
	II.48	En el departamento todos estamos abiertos al cambio.						
	II.49	MI jefe me anima a mejorar las formas de hacer las cosas.						
	II.50	MI jefe me anima a encontrar nuevas formas de enfrentar antiguos problemas.						
	II.51	MI jefe valora nuevas formas de hacer las cosas.						
Percepción de la organización	II.52	Si pudierairme de esta empresa a otro trabajo igual, me iría.						
	II.53	Trabajo en esta empresa por necesidad, más que por gusto.						
	II.54	Me da pena decir que trabajo en esta institución por la imagen negativa que ella tiene en la sociedad.						
	II.55	Me siento muy apenado de trabajar en una institución que tiene muchos conflictos internos.						
	II.56	No me siento identificado con los valores de la institución.						
	II.57	En general, no me siento orgulloso de trabajar en esta institución.						
Motivación intrínseca	II.58	En esta empresa, la mayoría de los trabajadores y empleados estamos muy comprometidos con nuestro trabajo.						
	II.59	MI trabajo en esta empresa es muy importante.						
	II.60	MI trabajo es interesante.						
	II.61	En esta empresa mis compañeros y yo hacemos nuestro mejor esfuerzo porque el trabajo salga bien.						

Sueldos y salarios	II.62	En es la empresa mis compañeros y yo nos sentimos bien de hacer nuestro trabajo.		
	II.63	Si es necesario, no me importa quedarme más tiempo en mi trabajo fuera del horario establecido.	-	-
	II.64	En es la empresa me pagan un salario justo.	-	-
	II.65	Las prestaciones que se me brindan en es la organización son satisfactorias.		
Promoción y carrera	II.66	Las promociones y ascensos en mi organización se manejan de una manera justa.	-	-
	II.67	Los incrementos salariales normalmente son inferiores a los de la inflación en el país.	-	-
	II.68	No existen incentivos económicos cuando uno realiza un trabajo excepcional.	-	-
	II.69	En general, no existe un sistema de sueldos y prestaciones que motive al trabajador a mejorar su productividad en la institución.		
Capacitación y desarrollo	II.70	Las políticas sobre cómo hacer una carrera y lograr una promoción en la institución son ambiguas o inconsistentes.	-	-
	II.71	Dado el tamaño de la institución, hay muy pocas oportunidades de ser promovido.	-	-
	II.72	No existe una preparación adecuada del trabajador para que uno vaya ascendiendo en la institución.		
	II.73	En el tiempo que llevo en la institución, nunca he logrado un ascenso.		
	II.74	No creo que me estén tomando en cuenta, en el presente, para promoverme.		
	II.75	No me veo con un futuro halagüeño dentro de es la institución.	-	-
	II.76	La capacitación que la institución ofrece no va de acuerdo con su misión y objetivos.	-	-
	II.77	La institución nunca me ha preguntado mis intereses y necesidades de capacitación.		
	II.78	La capacitación que se ofrece al personal es obsoleto.	-	-
	II.79	Mis responsabilidades de trabajo me impiden recibir la capacitación que yo requiero.	-	-
	II.80	La institución sólo ofrece cursos de habilidades básicas.	-	-
	II.81	La institución no destina los recursos suficientes para capacitar a su personal.		

Ambiente físico y cultural	II.82	El espacio físico en que laboro siempre está limpio.						
	II.83	Los medios que tengo (equipo, material didáctico) para hacer mi trabajo son obsoletos y/o están en mal estado.						
	II.84	No hay condiciones de seguridad (contra fuego, sismo y otros accidentes) en la institución.						
	II.85	Existen conductas discriminatorias hacia algunas personas.						
	II.86	Es frecuente escuchar quejas de abuso de poder de algunos directores.						
	II.87	Es frecuente escuchar quejas de acoso sexual.						
Visión	II.88	Los objetivos de mi departamento son claros.						
	II.89	Estoy de acuerdo con los objetivos de mi departamento.						
	II.90	Considero que los objetivos de mi departamento pueden lograrse actualmente.						
	II.91	En la empresa tiene un objetivo y camino definido que otorga sentido y rumbo a nuestro trabajo.						
	II.92	Sé muy bien lo que la empresa espera de mí.						
	II.93	Existe planeación en la institución.						
Satisfacción general	II.94	Estoy satisfecho con mi trabajo.						
	II.95	Estoy satisfecho de la relación con mi jefe.						
	II.96	Estoy satisfecho con los resultados de mi trabajo.						
	II.97	Estoy satisfecho con el desarrollo que tengo en esta empresa.						
	II.98	Estoy satisfecho de las relaciones con mis compañeros.						
	II.99	Estoy satisfecho con la capacitación que recibo en esta empresa.						

Sección III. Por favor, de respuesta a la siguiente pregunta sobre el clima laboral (ambiente de trabajo) que prevalece en su institución.

1.- ¿Qué sugiere para mejorar el clima laboral de su institución?

MUCHAS GRACIAS POR SU PARTICIPACIÓN

CONCLUSIÓN

En esta investigación de Clima Organizacional pudimos entender la importancia que tienen las fuerzas internas dentro de la organización al ambiente generado por las emociones de los miembros de un grupo u organización, el cual está relacionado con la motivación de los empleados. Se refiere tanto a la parte física como emocional. En la misma medida en que se puede analizar y describir una organización en lo que concierne a sus propiedades, a su estructura y a sus procesos, también es posible identificar las diferentes dimensiones de la percepción del medio ambiente laboral en el que se encuentra el colaborador individual e investigar su influencia sobre la experiencia y las conductas individuales.

La percepción por parte de la organización y del medio ambiente laboral, representa el sistema de filtración o de estructuración perceptiva. En virtud de esta percepción, tal persona efectúa una descripción de la multiplicidad de los estímulos que actúan sobre él en el mundo del trabajo y que representan su situación laboral, y este medio ambiente, se denomina clima de la organización o de la empresa para un individuo.

Las percepciones individuales del clima de la organización consisten aquí en una interacción (y combinación) de características objetivas y hechas que integran el devenir de la organización, por una parte, y características individuales y personales del individuo que percibe por otra.

El clima organizacional parece afectar positivamente o negativamente a la existencia de cierto tipo de interacciones entre los miembros de una organización. Parece afectar al grado de seguridad o inseguridad para expresar los sentimientos o hablar sobre las preocupaciones, de respeto o falta de respeto en la comunicación entre los miembros de la organización. Paralelamente se pudieron identificar algunas características positivas como la relación entre compañeros, el ambiente de trabajo y en general toda la estructura física de la empresa, así como un respeto hacia el personal directivo. Estas particularidades, desde la apreciación de los trabajadores, sugieren la presencia de bases adecuadas para implementar cambios de fondo en aquellas áreas consideradas como adversas para la conformación de cada empleado.

El clima laboral es una variable clave en el desempeño de una organización, y aun y cuando no puede ser visto o tocado, el clima de una empresa se percibe, se vive y afecta todos los aspectos de la empresa. En la presente investigación se estudió el caso de la empresa Cal Metropolitana, una pequeña empresa dedicada, como su nombre lo indica, a la producción de cal. La investigación empleó dos instrumentos de recolección de información, uno enfocado en la perspectiva de los trabajadores y el otro en la del personal directivo. Paralelamente se pudieron identificar algunas características positivas como la relación entre compañeros, el ambiente de trabajo y en general toda la estructura física de la empresa, así como un respeto hacia el personal directivo. Estas particularidades, desde la apreciación de los trabajadores, sugieren la presencia de bases adecuadas para implementar cambios de fondo en aquellas áreas consideradas como adversas para la conformación de un clima favorable.

Al analizar integralmente los resultados de la información proporcionada por los trabajadores se observó la existencia de un tipo de clima autoritario-paternalista pues la alta dirección ostenta cierto grado de confianza en los empleados; sin embargo, la mayor parte de las decisiones se toman en la cima, delegando sólo aquellas medidas de menor importancia a escalones inferiores lo cual genera una rigidez ante cambios y necesidades imprevistas.

Por otra parte, los resultados relacionados con la percepción de los directivos arrojan una autoevaluación general en sus habilidades de gestión de 70.4, lo cual nos permite inferir que existen anomalías directivas vinculadas directamente con el clima laboral que repercuten a su vez en la calidad de las prácticas administrativas.

De acuerdo a la percepción de los directivos de la empresa, su mayor fortaleza se encuentra en las habilidades vinculadas con aspectos de carácter personal, es decir, con sus capacidades y habilidades personales para desempeñar sus funciones. En contraste, el aspecto evaluado con una menor puntuación fue el de la realización de tareas, que se refiere de forma general, a la gestión estratégica de la organización (Planeación, realización y evaluación de las actividades), lo que nos da una clara idea de las necesidades de mejora de la empresa.

Finalmente de esta información puede concluir que el clima organizacional juega un papel de vínculo u obstáculo para el buen desempeño de la empresa, y en particular de la calidad en la gestión, llegando a ser factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. Por ende, si la empresa busca mantener una dirección competente frente a las condiciones del entorno debe considerar el clima laboral como un punto clave para su afirmación en el mercado ya que es un punto fundamental para facilitar los procesos de dirección, innovación y cambio.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Anteco (2006). Satisfacción y clima laboral. Sociedad Inscrita en el Registro Mercantil de Granada. Recuperado el 18 de Enero de 2010, de <http://www.aiteco.com/satisper.htm>
- Álvarez, G. (1992). El clima organizacional en entidades educativas conceptualización Investigaciones y resultados. Revista interamericana de psicología ocupacional.11, 51-
- Arboreto, E. y Díaz, A. (2009). Un aporte a la gestión pública. Hacia nuevos enfoques en la Gestión organizacional de la administración Pública. <http://www.eumed.net/libros/2009b/550/index.htm>
- Bernal, C. (2006). Metodología de la investigación. Pearson: México.
- Bruner, L. (1987) El clima de trabajo en las organizaciones. Definición, diagnóstico y consecuencias. México D.F. Trillas
- Bruner, L. (2007). El clima de trabajo en las organizaciones. México: Trills.
- Campbell, J.P. Dinette, M.D., Lawler, III E. E. y Wick, Jr. K. E. (1970). Managerial behavior, Performance and effectiveness. New York: Mc Graw-Hill.
- Campos Farfán y Asociados (2007). Evaluación y estudio del clima organizacional y la elaboración de un diagnostico correspondiente a recursos humanos. Proyecto INPCS/090/07. México, Distrito Federal.
- Carbonell, M. y Salazar, P. (2006). División de poderes y régimen presidencial en México. Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM. Biblioteca Jurídica Virtual. recuperado el 20 de Enero de 2010, de <http://www.bibliojuridica.org/libros/libro.htm?l=2295>
- Chiavenato I. (1994). Administración de recursos humanos. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (1999). Administración de Recursos. Bogotá, Colombia: McGraw – Hill. Cornell, F. (1955). Socially perceptive administration. Phi Delta Kappa, 36 (6), 219-223.
- Da Silva R. (2002). Teorías de la Administración. México: Cengage Learning editores.
- Delgadillo, L. (2000). Elementos de Derecho Administrativo. México: Limusa
- Denison, D. (1991). Cultura corporativa. Editorial Legis, Santafé de Bogotá.
- Díaz, D., Galván, H., Ocampo, L. (2008). El análisis del clima organizacional, una visión dual: El caso de Cal Metropolitana. Versión electrónica gratuita en <http://www.eumed.net/libros/2008c/432/El%20caso%20de%20Cal%20Metropolitana.htm>

- Donna, G. (2004). If you want it done right. You don't have to do it yourself: The power of delegation. Sanger, CA: Quill Driver Books.
- Doring, E. (1979). La enseñanza de la Administración Pública en México. Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM. <http://www.juridicas.unam.mx/publica/>
- García, I. (2006). La Formación del Clima Psicológico y su relación con los estilos de Liderazgo. Tesis Doctoral Universidad de Granada. <http://hera.ugr.es/tesisugr/16486845.pdf>
- Gellerman, S. (1960). People, problems and profits. New York: McGraw Hill. Trad. 1966. Problemas Humanos de la Empresa. Madrid: Guadarrama.
- Goleman, D. (2005). El líder resonante crea más. México: Random House.
- Gómez, C. (2004). Diseño, construcción y validación de un instrumento que evalúa el clima organizacional en empresas
- Goncalves, A. (1997). Dimensiones del clima organizacional. Consultado el 28 de agosto de 2009 en le Word Wide Web: <http://www.educadormarista.com/proyectoaprender/climaorganizacional.htm>
- Likert, R. (1961). New Patterns of Management. New York: McGraw-Hill. Trad. (1965).
- Likert, R. (1967). The human organization, Nueva York : Mc Graw Hill
- Litwin, G.H. y Stringer, R.A. (1966). The influence of organizational climate. Boston; Harvad Univ. Press.
- López, R. (s.f.). Importancia de la percepción. Artículo publicado en PYME. Recuperado el 11 de Enero de 2010, de <http://pyme.com.mx/articulos-de-pyme/muestra-articulodatos.php?registro=143>
- Martín, M. y colaboradores (1998). Clima de trabajo y participación en las organizaciones y funcionamiento de los centros de educación
- Martinez Maria del Carmen. (2003) La gestión empresarial: equilibrando objetivos y valores. México: Ediciones Díaz de Santos.
- McGregor, D. (1960). The human side of Enterprise. Nueva York: McGraw Hill.
- Moreno, J. A. y Martínez, A. (2006). Importancia de la Teoría de la Autodeterminación en la práctica físico-deportiva: Fundamentos e implicaciones prácticas. Cuadernos de Psicología del Deporte, 6 (2), 39-54.
- Mowday, R., Porter, L., Steers, R. (1982). Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover. Nueva York: Academic Press.
- Münch, L. y Ángeles, E. (2007). Métodos y técnicas de investigación. México: Trillas.

- Munch, L. (2008). Fundamentos de administración. México: Trillas.
- Murray, H. A. (1938). Explorations in Personality. New York: Oxford University Press.
- Newstrom, J. (2007). Dirección gestión para lograr resultados. India: McGraw-Hill
- Odiorne, George. (1985) Administración por Objetivos. Octava Reimpresión. Ed. Limusa
- Palomo, M. (2004). Liderazgo y motivación de equipos de trabajo. ESIC Editores, Mari España.
- Pariante, José (2000) Teorías de las Organizaciones. Un enfoque de metáforas. Primera Edición. Universidad Autónoma de Tamaulipas. Departamento de Fomento Editorial. México.
- Pérez de Maldonado, I., Pérez de Maldonado, M., Bustamante, S. (2006). Clima organizacional y gerencia: inductores del cambio organizacional.
- Perret, R. (2009). Innovador se hace, no se nace
- Robbins, S. (2004). Comportamiento Organizacional. México: Prentice Hall.
- Robbins, S. y Coulter, M. (2005). Administración. Prentice Hall: México.
- Salaiza, F. y Vela, A. (2007). Validación de un instrumento para medir el clima laboral en Instituciones Educativas. Ponencia presentada en el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey Campus Estado de México.
- Salgado, J., Remeseiro, C. Iglesias, M. (1996). Clima organizacional y satisfacción laboral en una PyME. Psicothema, 8, 2, 329-335.
- Sánchez, M., (2007). Clima laboral y estrategia de comunicación. Revista de Comunicación y Cultura, 1, 1, 1-10.
- Sandoval, C. (2004). Concepto y dimensiones del clima organizacional. Hitos de Ciencias económicas. Consultado http://www.ujat.mx/publicaciones/hitos/ediciones/27/08_Ensayo_Dimensiones.pdf
- Sandoval, M. (2004). Conceptos y dimensiones del clima organizacional. Hitos de Ciencias Económico Administrativas.
- Valenzuela, R. (2003). ECL. Encuesta de Clima Organizacional. Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey Campus Estado de México.
- Valenzuela, R. (2005) Evaluación de Instituciones Educativas. Mexico: Trillas.

REFERENCIAS ELECTRÓNICAS

http://seguridad.tamaulipas.gob.mx/pagina_ssp/ssp/ssp.html consultado 15/07/10

<http://www.nodo50.org/sindpitagoras/Likert.htm>. Ricardo Arturo Osorio Rojas, Profesor, Magister © Educación.consultado 15/07/10.

http://www.ciie.cfie.ipn.mx/2domemorias/documents/m/m14b/m14b_42.pdf. Investigación:

Validación de un Instrumento para medir el clima laboral en Instituciones Educativas. Realizado por Flor de la Cruz Salaiza Lizárraga (Universidad Virtual de Tecnológico de Monterrey) y Alma

Silvia Vela Nava (Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey campus Estado de México), consultado 15/07/10.

<http://www.monografias.com/trabajos13/parde/parde.shtml> consultado 15/07/10.

http://es.wikipedia.org/wiki/Administraci%C3%B3n_p%C3%BAblica.consultado 15/07/10.

<http://es.wikipedia.org/wiki/Cuestionario> consultado 15/07/10.

http://catarina.ud/ap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/berra_s_md/resumen.html consultado el día 04 de enero de 2009

<https://www.micinn.es/teseo/mostrarSeleccion.do> consultado el día 04 de enero de 2009.

<http://www.monografias.com/trabajos6/clior/clior.shtml>. consultado 13/07/10.