Estudio del clima organizacional y la motivación, en una dependencia pública del estado de Veracruz

(Study of organizational environment and motivation, in a public dependence of the state of Veracruz)

Nadia Consuelo Sánchez Grajales*; Ana María Díaz Cerón** y Teresa García López***

Enviado: 06/07/2016 Aceptado: 08/08/2016

RESUMEN

Algunos estudios y teorías relacionados con la conducta y la motivación, han comprobado que en la medida en que se desarrolle un ambiente agradable para los colaboradores de una organización, estarán presentes elementos como la motivación, la identidad organizacional, un buen liderazgo y una efectiva comunicación. Así mismo, con ello, puede esperarse que el comportamiento de los individuos favorezca la eficiencia de las funciones y tareas que desempeñan, coadyuvando a la generación de la calidad en cada actividad, producto o servicio que se realice. Por tanto, en este estudio, se consideró al clima organizacional y a la motivación como elementos que tienen influencia en el desempeño de los individuos y, por ende, en el logro de los objetivos organizacionales, lo que llevó a su diagnóstico en una entidad pública.
Palabras clave: Capital humano, Clima organizacional, Motivación

ABSTRACT

Some studies and theories related to behavior and motivation, have found that to the extent that develops a friendly environment for the employees of an organization, they will be present elements such as motivation, organizational identity, leadership, and effective communication; Likewise, therefore you would expect the behavior of individuals, promotes the efficiency of the functions and tasks that perform, contributing to the generation of quality in each activity, productor service to be performed. Therefore, in this study, it was considered the organizational climate and motivation elements that have influence on the performance of individuals and, therefore, in the achievement of organizational objectives, which led to his diagnosis in the publicentity. To do this, reviewed the theoretical and empirical basis of different authors that address both constructs, which allowed subsequently, determine the dimensions forming both the organizational climate and motivation that could affect workers in the studie dentity. Information through a census of members of the organism was obtained using a questionnaire designed with 58 items to analyze the organizational climate, and 41 items for the study of motivation, whereas in both cases, scale Likert type.
Key words: *Human capital, organizational climate, motivation.*

JEL CLASSIFICATION: M00, M1, M10.

* Maestra en Ciencias Administrativas por el IIESCA de la Universidad Veracruzana; correo elecgtrónicos:lclcnadiasanchez@hotmail.com
**Académica-investigadora del IIESCA de la Universidad Veracruzana; correo electrónico: adiaz@uv.mx
*** Académica-investigadora del IIESCA de la Universidad Veracruzana; correo electrónico: tgarcía@uv.mx

I. INTRODUCCIÓN

El clima organizacional (CO), constituye el ambiente de trabajo en el que se desarrollan los individuos integrantes de una organización; diversos estudios han comprobado que contribuye a la satisfacción del capital humano, y con ello, al logro de objetivos y metas, dando lugar a que los responsables de su gestión, presten más atención a las personas, no solo como individuos, sino también como integrantes de grupos sociales cuyos objetivos deben ser tomados en cuenta para la mejora organizacional. Es por ello, que llevar a cabo un diagnóstico del clima organizacional, puede generar información relevante que permita orientar los procesos e interacciones presentes en el elemento humano relacionados con los objetivos de la entidad.

En este sentido, el propósito de este estudio fue identificar la relación entre los elementos que conforman el clima organizacional (CO) de una dependencia pública y los factores motivacionales presentes en sus colaboradores, para proponer estrategias y acciones en el mejoramiento de las áreas de oportunidad detectadas.

El trabajo se estructuró en cuatro apartados. Se inicia con una conceptualización teórica de los constructos estudiados, clima organizacional y sus elementos así como de la motivación y las principales teorías que la abordan. Posteriormente, se describe brevemente el contexto circunstancial e histórico de los sujetos y objetos de estudio, para continuar enunciando la problemática de investigación, el objeto de estudio, los sujetos y objetivos que persigue el trabajo de investigación, el diseño de las técnicas e instrumentos implementados, las variables y las diversas dimensiones que las constituyen, así como el método de análisis que se realizó. Se presentan los resultados obtenidos a partir del diagnóstico del clima organizacional y la motivación, así como algunas inferencias y relaciones. Por último, a partir de los resultados obtenidos se presentan algunas recomendaciones orientadas hacia el logro de la mejora en las condiciones del entorno, y con ello, procurar generar un cambio en la percepción del Clima Organizacional e incrementar la Motivación de los miembros de la dependencia estudiada.

II. LA EVOLUCIÓN DE LA CONCEPCIÓN DEL ELEMENTO HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES

Hace algunos años, la función que desempeñaban las personas en una empresa, se refería única y limitadamente a "[…] responder a una orientación organizativa exclusivamente productivista…hacia el control y los rendimientos"(Leal M., Román O., Alfaro de Prado, & Rodríguez, 2008, pág. 453), donde el elemento humano era considerado como un costo que había que minimizar.

Los científicos que comenzaron a estudiar al elemento humano, lo vislumbraron como coadyuvante a la maximización de utilidades, considerando como su principal y único factor motivador, el incentivo económico. Su papel en la organización era totalmente pasivo, pues sólo se limitaba a acatar órdenes, con una visión obtusa para únicamente lograr los objetivos organizacionales, a cambio de eso, el trabajador obtenía el sustento para vivir, sin importar otro tipo de necesidades, emociones o sentimientos (Teoría X de Douglas Mc Gregor citado en Robbins & Judge, 2009).

Esta visión continuó durante un largo período y hasta hace poco tiempo, el personal miembro de una organización, era conocido como recurso humano, entendiéndose el recurso como "[…]algo material, pasivo, inerte y sin vida propia, que ayuda a los procesos organizacionales en términos de materias primas, dinero, máquinas, equipos" (Chiavenato, 2007, pág. 58). Todo esto debido al auge de los procesos productivos, en donde la actividad que el ser humano realizaba en las empresas, era principalmente de tipo rutinaria, repetitiva y física.

Actualmente, las máquinas han sustituido la fuerza física que el hombre aplicaba a las actividades laborales, siendo ahora una herramienta para agilizar procesos manufactureros. Las labores son menos físicas y cada vez más mentales, lo que implica la aplicación de conocimientos, habilidades y competencias para realizarlas.

Se comienza a ver con otra perspectiva al trabajador, y surge la contraparte de la Teoría X, la denominada Teoría Y, la cual plantea una concepción democrática, consultiva y participativa, basada en que el personal es necesario para la toma de decisiones, ya que esto los hará sentirse valiosos, además de su capacidad para controlarse y direccionarse.

Se toman en cuenta, ya no solo las necesidades económicas del trabajador, sino también, sus necesidades sociales y psicológicas, pues ya son vistas como un aspecto determinante en el desarrollo de la empresa y el personal, mediante la motivación y la realización profesional.

Dada esta evolución, actualmente se utiliza el concepto Capital Humano el cual puede definirse según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) como "los conocimientos, habilidades, competencias y atributos incorporados en los individuos y que facilitan la creación de bienestar personal, social y económico"(Keeley, 2007, pág. 31). Así mismo (Chiavenato, 2007) lo define como los talentos y competencias de las personas.

Para apoyar el desarrollo del capital humano, se requiere de una plataforma que sirva de base (estructura organizacional adecuada), un clima y una cultura que impulse a las personas a utilizar sus talentos. Con ello, el trabajador, podrá actuar de manera asertiva bajo diversas contingencias que enfrente una organización, y apoyará con sus decisiones, a la creación de activos tangibles e intangibles de la misma. Esta acepción, ve al elemento humano como un activo en la organización, participando con sus valores, ideas, conocimiento, habilidades, actitudes, comportamientos, percepciones, experiencias y motivaciones en la consecución de metas y objetivos institucionales.

De esta manera, para las empresas comienza a ser importante el desarrollo de estas competencias; es así como surge el concepto de Gestión del Capital Humano, donde gestionar proviene del latín gestio, que hace referencia a realizar diligencias para conseguir una meta específica, implica además dirigir, ordenar, organizar, gobernar y administrar.

La gestión del elemento humano en una organización, tiene como función contribuir, a través de las competencias humanas, al logro de las metas organizacionales y a su vez, la satisfacción de las necesidades de los colaboradores en su trabajo; esto se logra con la identificación de los requerimientos de la fuerza de trabajo, las necesidades de los puestos, un adecuado reclutamiento, reingeniería de puestos, planificación de carreras, remuneración, capacitación y desarrollo, evaluación y recompensas.

Específicamente, el aspecto de la planificación de las carreras profesionales, hace que las empresas visualicen a largo plazo a su capital humano para asegurarse tener a las personas adecuadas en el momento justo. Cuestión que será sin duda un valioso aspecto motivacional para los colaboradores que sentirán el interés de la empresa por conservarlos, repercutiendo en su autoestima como trabajador valioso. (Leal M., Román O., Alfaro de Prado, & Rodríguez, 2008, págs. 36-38).

La gestión del capital humano otorga una visión diferente del personal de una empresa, ya que se observa como un recurso que debe moverse, desarrollarse e invertir en él. Algunas diferencias entre administración del recurso humano y gestión del capital humano se sintetizan en la siguiente tabla:

Tabla 1
Administración de Recursos Humanos y Gestión de Capital Humano

Administración de Recursos Humanos	Gestión del Capital Humano
Su propósito es asegurar que la gente correcta esté en el lugar y el tiempo correctos.	Su propósito es compatibilizar las capacidades, habilidades y potenciales de los empleados con la misión y las metas corporativas.
Los empleados son factores de producción y factores de costo.	Los recursos humanos son considerados como una inversión, pasando a formar parte de la ventaja competitiva de la organización.
Las políticas de personal tienen a centrarse en los resultados económicos y en el corto plazo.	Las políticas de recursos humanos tienden a desarrollar una cultura fuerte, intentando equilibrar las necesidades actuales con aquellas que surjan en el futuro.

Fuente: Basada en Claver, Gascó, & Llopis, 1995, pág. 63.

Actualmente, la difícil tarea del administrador, respecto al recurso humano, consiste en lograr trascender y convertirse también en gestor, pues no basta con la aplicación de

reglas y procedimientos para el eficaz y eficiente logro de objetivos organizacionales, sino además de eso, se requiere impactar positivamente en el desarrollo humano de cada uno de los miembros.

La gestión del capital humano ideal, tal como lo expresan (Leal M., Román O., Alfaro de Prado, & Rodríguez (2008) es la que logra que el individuo integre sus objetivos con los objetivos de la organización. No debe haber conflicto entre la autorrealización y la actuación organizacional. El poder compaginar las expectativas individuales con las grupales (entiéndase como institucionales), y el acorde equilibrio entre dar y recibir: sueldo por horas extras, cubrir necesidades sociales y de seguridad por más trabajo y lealtad, autorrealización por productividad, etc., según las enuncia Schein (1982), traerá consigo trabajo eficiente, compromiso, lealtad y entusiasmo de los colaboradores organizacionales.

De aquí la importancia del estudio del clima organizacional conceptualizado por algunos autores, como el conjunto de condiciones o de circunstancias que rodean a una persona en su entorno laboral y afirman que "[…] el clima laboral influye de manera directa en el grado de satisfacción y motivación de los trabajadores y, por tanto, en la productividad de las empresas" (Aparicio & Blanco, 2005).

Respecto a lo anterior, Goncalves (1997) expone que los factores y estructuras del sistema organizacional, dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante, induce determinados comportamientos en los individuos e influye en el estado de motivación de las personas, y dichos comportamientos y motivaciones, inciden en la organización y en el clima.

En este documento, se considera como clima organizacional (CO), al conjunto de condiciones y circunstancias políticas, culturales y actitudinales, que se generan durante las interacciones de los individuos en el entorno laboral, mismas que son percibidas y/o experimentadas por los colaboradores y que influyen de manera particular en la motivación y el comportamiento de cada persona; a su vez, ese comportamiento y motivación forman parte del clima organizacional.

Por lo antes mencionado, la motivación ha sido un concepto ampliamente estudiado por diversos autores, enunciando diversas teorías que tratan de explicarla, entre ellas se destacan:

La Teoría de las Necesidades de Maslow donde se jerarquizan las necesidades del ser humano y se argumenta que al ser cubierto el primer nivel de necesidades, se pasa al siguiente y así sucesivamente, sin embargo nunca se llenará esa pirámide, ya que siempre aparecerán nuevas y diferentes necesidades a cubrir. (Robbins & Judge, 2009).

La Teoría de la Estructura Bifactorial de Herzberg, también llamada la Teoría de la Motivación-Higiene en la que el autor señala por un lado, a los factores que dan lugar a la satisfacción o insatisfacción en el empleo como factores intrínsecos o motivadores del trabajo, tales como el éxito, el reconocimiento, la responsabilidad, la promoción y el trabajo en sí mismo y los que generan insatisfacción o los extrínsecos, de higiene o ergonómicos, que no son motivadores en sí mismos, pero reducen la insatisfacción. Entre estos factores están la política de la organización, la dirección, la supervisión, las relaciones interpersonales, las condiciones de trabajo o los salarios.

Según Herzberg (1996), cuando los gerentes de una empresa u organización, buscan eliminar o reducir los factores insatisfactorios, podrán crear o mantener la paz dentro del ambiente de trabajo, pero no necesariamente podrán crear o fomentar la motivación. Solo se estará manteniendo en un estado de equilibrio al capital humano, pero no motivándola.

Un segundo conjunto de factores, se asociaba con las experiencias satisfactorias que los empleados experimentan y tienden a atribuir al contenido de sus puestos de trabajo. Herzberg denominó a este conjunto de factores motivadores. Entre éstos se incluyen aspectos tales como la sensación de realización personal que se obtiene en el puesto de trabajo, reconocimientos al desempeño, reconocimientos a las tareas que realiza, mayores responsabilidades por escalamiento de puestos como parte del avance profesional y crecimiento personal dentro del trabajo. Si estos factores están presentes en el puesto de trabajo, es entonces cuando se contribuye a fomentar dentro del empleado un elevado nivel de motivación,

estimulándolo así a lograr un desempeño superior dentro de la organización (Herzberg, 1996).

La Teoría de las Expectativas de Vroom, plantea que la probabilidad de queun individuo actúe de una manera, dependerá de las posibilidades de que su acto produzca un resultado concreto y del valor que la persona le asigna a ese resultado(Robbins S. P., 1998). La importancia de esta teoría es la insistencia que hace en la individualidad y la variabilidad de las fuerzas motivadoras, a diferencia de las generalizaciones implícitas en las teorías de Maslow y Herzberg.

Los trabajadores se sentirán motivados para aumentar su desempeño, si estiman que ello traerá como resultado una buena evaluación del mismo, adecuadas recompensas organizacionales y satisfacción de metas personales (Robbins S. , 2004). Esta teoría establece que la motivación es producto de tres factores: el grado en que se desee una recompensa o atractivo que el individuo le otorga al resultado, (valencia), la estimulación que se tiene de la probabilidad de que el esfuerzo produzca un desempeño exitoso (expectativa) y la estimación que se tiene de que el desempeño conducirá a recibir la recompensa (instrumentalidad) (Davis & Newstrom, 1993).

Otro estudioso, Atkinson en (Ortiz & Escudero, 2008) diseñó un modelo para estudiar la motivación el cual considera aspectos ambientales, señalando lo siguiente:

1. Todos los individuos tienen motivos o necesidades que representan comportamientos potenciales y se vuelven acciones cuando son estimulados.
2. Las propiedades del ambiente estimulan o provocan motivos mediante la percepción del individuo, por lo que si el ambiente cambia, el patrón de la motivación también.
3. El patrón de la motivación estimula la conducta, por lo que si existe una variación en él, automáticamente también se modificará la conducta de la persona.

A partir de lo antes mencionado, se puede señalar que si los factores ambientales (elementos del clima organizacional) se ven modificados, la motivación de los colaboradores y, por lo tanto su comportamiento, también se modificará.

Tal como Chiavenato(2007, págs. 58-59) lo establece: "[…] el clima organizacional está íntimamente relacionado con el grado de motivación de sus integrantes, […] cuando ésta es alta entre los miembros, el clima sube y se traduce en relaciones de satisfacción, ánimo, interés, colaboración, etc." Cuando pasa lo contrario, el clima laboral baja y desencadena estados de depresión, desinterés, apatía, desinterés, etc.

III. ELEMENTOS METODOLÓGICOS RELEVANTES

El contexto o ámbito en el que se desarrolló el trabajo investigativo, que delimita, la situación y circunstancia que sucede en un lugar y tiempo específico, fue una entidad pública del estado de Veracruz dependiente de Educación Media Superior, cuyo objetivo primordial está centrado en el seguimiento, control y estadística de la escolaridad de diversos centros educativos pertenecientes a la Dirección General de Telebachillerato.

Debido al contacto cercano con los responsables de la dependencia, fue posible de acuerdo con algunas opiniones vertidas por ellos, conocer algunas situaciones que podrían estar relacionados con deficiencias en el clima organizacional y que estaban repercutiendo en la motivación de los trabajadores, las cuales se resumen en la siguiente figura.

Figura 1.
Necesidad de mejora del clima organizacional y la motivación

Fuente: Elaboración propia.

Con el interés de apoyar a la dependencia y considerando la importancia del estudio del CO al proporcionar información a sus directivos, sobre las percepciones y actitudes de las personas que la integran ayudando en la búsqueda de un continuo mejoramiento del ambiente y de la productividad a largo plazo, (Werther & Davis, 1995), se propuso llevar a cabo un estudio que permitiera determinar con mayor claridad los elementos del clima organizacional que verdaderamente estaban incidiendo en la motivación de los trabajadores. Por lo que a continuación, se describen brevemente los elementos metodológicos más relevantes del mismo.

II.1 Objetivos

El objetivo general que se estableció fue:

Diagnosticar la situación existente de los elementos del clima organizacional que prevalecen en la dependencia educativa pública, y que inciden en la motivación de sus colaboradores. Para lograrlo, se hizo necesario cumplir con los siguientes objetivos específicos:

- Fundamentar teórica y metodológicamente la investigación.
- Conocer los elementos del Clima Organizacional (CO) y de la Motivación existentes en la dependencia estudiada.
- Identificar los elementos del clima organizacional y su incidencia en la motivación que pudieran presentar los sujetos del estudio.
- Proponer acciones de mejora del Clima Organizacional.

II.2 Tipo de Estudio

De acuerdo con su finalidad, el estudio realizado se consideró, de tipo aplicado, pues contribuye a la solución de problemas específicos, relacionados con el objeto abordado. Las fuentes de información que se utilizaron fueron documentales y de campo (in situ), pues se sustentó en la indagación de documentos, libros, textos y revistas, así como en la recopilación de información en el lugar donde se encuentran el fenómeno y las unidades de análisis (Ortiz & Escudero, 2008).

Considerando que no existe control sobre las variables, fue no experimental, pues la observación se realizó una vez ocurrido el fenómeno; según el tiempo en el que son recolectados los datos, se define como transversal, pues se estudiaron las variables

simultáneamente en un determinado momento, haciendo un corte en el tiempo.

Por su alcance, se trata de un estudio descriptivo, ya que se recopiló información para familiarizarse con el tema, y puntualizar las propiedades, características o rasgos del fenómeno analizado (Hernández, Fernández & Baptista, 2010).

Por último, según su enfoque se consideró cuantitativo porque se sustenta en un análisis estadístico de las variables, considerando la medición matemática de las mismas.

II.3 Descripción de la Población

El universo de esta investigación estuvo constituido por 28 colaboradores de la entidad pública estudiada, considerada como oficina administrativa. La población está conformada por 11 hombres y 17 mujeres, que oscilan entre los 25 y 66 años de edad**.** Al ser una población pequeña y contar con las facilidades para la aplicación del instrumento de recolección de datos, no se consideró necesario realizar un muestreo, por lo que se llevó a cabo un censo.

II.4 Hipótesis de Trabajo

Los elementos del clima organizacional de la entidad pública estudiada, tienen relación con la motivación de los trabajadores de dicha entidad.

II.5 Variables de Estudio

Para responder la pregunta de investigación, en este trabajo, se conceptualizaron como variables a estudiar: el Clima Organizacional y la Motivación, cuyas dimensiones establecidas para su medición, fueron: Estructura Física, Estructura Organizacional, Relaciones Sociales Internas y Relaciones Sociales Externas, mismas que se conceptualizan en la siguiente tabla.

Tabla 2
Conceptualización de Variables y Dimensiones

Variable	Dimensión
Clima Organizacional (CO). Percepción que los colaboradores de una organización tienen respecto de los aspectos físicos (objetivos) de la misma, y de los aspectos sociales (subjetivos) que se producen en su interior, y que inciden en su motivación, productividad y satisfacción laboral.	Estructura Física. Ambiente físico en el cuál se desarrollan las actividades laborales de la organización.
	Estructura Organizacional. Forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de las organizaciones en cuanto a las relaciones entre los diferentes niveles jerárquicos, indistintamente de la posición en el nivel. **(Litwin & Singer, 1968)**
	Relaciones Sociales Internas. Relaciones interpersonales a todo nivel, respeto, buen trato, resolución del conflicto, cooperación, espíritu de equipo, sentido de pertenencia en vías de lograr objetivos comunes relacionados a su vez con los objetivos de la organización.
	Relaciones Sociales Externas. Entendidas como las relaciones interpersonales entre los miembros de la organización y los elementos humanos, externos a ella, tales como proveedores, clientes o usuarios, etc.
Motivación. Impulso que hace que una persona tenga un comportamiento específico en la búsqueda en el ámbito laboral de la complacencia y bienestar de necesidades de autorrealización. Ese impulso, se establece mediante un conjunto de factores objetivos y subjetivos. Los primeros relacionados con la estructura física y organizacional y los segundos, con las relaciones sociales internas y externas.	Estructura Física. Ambiente físico en el cuál se desarrollan las actividades laborales de la organización y que influye en la motivación del colaborador.
	Estructura Organizacional. Forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de las organizaciones en cuanto a las relaciones entre los diferentes niveles jerárquicos, indistintamente de la posición en el nivel, influyendo en la motivación del colaborador. **(Litwin & Singer, 1968)**
	Relaciones Sociales Internas. Relaciones interpersonales a todo nivel, respeto, buen trato, resolución del conflicto, cooperación, espíritu de equipo, sentido de pertenencia en vías de lograr objetivos comunes relacionados a su vez con los objetivos de la organización y con el orgullo por contribuir con su esfuerzo por lograrlos.
	Relaciones Sociales Externas. Entendidas como las relaciones interpersonales entre los miembros de la organización y los elementos humanos, externos a ella, tales como proveedores, clientes o usuarios, etc. y que influye en la motivación del colaborador

Fuente: Elaboración propia.

II.6 Técnicas e Instrumentos de Investigación

La técnica utilizada para la recopilación de la información, fue la encuesta, para la cual se diseñó como instrumento un cuestionario conformado por preguntas cerradas y de opción múltiple, con el fin de obtener información de tipo demográfica, así como un inventario del clima organizacional construido con 58 afirmaciones, las cuales se evaluaron con una escala tipo Likert cuyas opciones de respuesta fueron: Muy en desacuerdo, En desacuerdo, Parcialmente de acuerdo, De acuerdo, y Muy de acuerdo con el interés de establecer la opinión de cada uno de los 28 colaboradores de la entidad pública. En el mismo instrumento, y con base en las dimensiones de la variable clima organizacional, se elaboró un listado de 41 ítems basados en los dimensiones de la variable motivación**,** se les pidió la opinión en una escala de: Me desmotiva, Me es indiferente y Me motiva**.**

Con el interés de identificar los elementos más relevantes a juicio del colectivo que integra el organismo estudiado, se incluyó en el instrumento de recopilación de información, un apartado en el que se solicitaba ordenar de acuerdo a la importancia que tuvieran en la conformación del CO de su ambiente de trabajo, los siguientes: espacio, acondicionamiento físico, recursos materiales, división de trabajo, diseño de trabajo, relación con el jefe, relación con compañeros, relación subordinados y relación con usuarios, mismos que fueron elegidos de acuerdo con el sustento teórico revisado.

Los elementos fueron evaluados y ponderados por parte de los colaboradores encuestados a través de la asignación de un valor numérico de 1 a 9, en el que 1 se asignaba al elemento que se consideraba de menor importancia y 9 al de mayor importancia en el CO de la entidad pública.

El grado de confiabilidad del instrumento, se obtuvo mediante el índice Alpha de Cronbachen el programa Statistical Packageforthe Social Sciences (SPSS) resultando un 0.96, lo que indica alto grado de fiabilidad pues superó 0.80. Los datos obtenidos en el cuestionario fueron codificados y capturados para su análisis en el mismo programa, y la elaboración de los gráficos se llevó a cabo en el programa Excel.

II.7 Recopilación de información

La recopilación de información se realizó con autorización previa del responsable de la entidad estudiada, así mismo, la encuesta se suministró de manera individual, teniendo una duración aproximada de 20 a 30 minutos, no sin antes solicitar la cooperación del personal y agradecer el apoyo brindado para tal fin.

Las respuestas obtenidas en cada uno de los ítems se codificaron mediante valores numéricos que oscilaron del 1 al 5, en las respuestas de la variable Clima Organizacional, y del 1 al 3, en las respuestas de la variable Motivación, tal como lo establece la siguiente tabla:

Tabla 3 Puntaje por tipo de respuesta

Opción de respuesta Variable Clima Organizacional	Valor	Opción de respuesta Variable Motivación	Valor
Muy en desacuerdo	1	Me desmotiva	1
En desacuerdo	2	Me es indiferente	2
Parcialmente de acuerdo	3	Me motiva	3
De acuerdo	4		
Muy de acuerdo	5		

Fuente: Elaboración propia.

II.7 Resultados

A continuación se presentan los resultados más relevantes obtenidos en el estudio; se inicia con las características generales de la población estudiada para posteriormente describir los hallazgos de la variable Clima Organizacional y posteriormente la variable Motivación, se termina con la relación encontrada entre ambas variables.

II.8 Características generales de la población

Considerando la población de 28 colaboradores, las características generales que proporcionan información acerca de la misma, referidas a aspectos demográficos tales como: género, edad, estado civil, escolaridad y antigüedad, se encontró que el 61% son mujeres y el 39% hombres; la edad promedio se situó en los 47 años y la moda

fue de 41 años, más de la mitad de la población es casada (57%); la escolaridad mínima de la población es de licenciatura y el rango de antigüedad se encontró entre 1 mes a 30 años, con un promedio de 9 años.

II.9 Variable CO

La variable Clima Organizacional se integró de cuatro dimensiones: 1) Estructura física; 2) Estructura organizacional; 3) Relaciones internas y 4) Relaciones externas las cuales se describen en los siguientes párrafos. Tal como se mencionó anteriormente, las opciones de respuesta para el estudio de esta variable fueron 5 en escala tipo Likert, sin embargo, para fines del análisis, se agruparon las dos primeras y las dos últimas, quedando las opciones: En desacuerdo, Parcialmente de acuerdo y De acuerdo.

De la estructura física se observó que el 75% de los informantes opinaron que los materiales, el mobiliario y equipo proporcionados para desempeñar su trabajo, no lo agilizan, esto indica, por un lado, la obsolescencia del mismo y, por otro, su insuficiencia al no abastecerse adecuadamente para llevar a cabo las funciones que requiere la Oficina. Alrededor de la mitad de la población, evaluó las condiciones de la Oficina como inseguras e insalubres (61%), así como que obstaculizan el desempeño de sus funciones (50%), lo que provoca en el 43% de ellos insatisfacción (Ver Tabla 4).

Tabla 4
Distribución porcentual de las opiniones acerca de la Estructura Física relacionada con el CO

Estructura física	En desacuerdo	Parcialmente de acuerdo	De acuerdo	Total
Los materiales, mobiliario y equipo que me proporcionan contribuyen a agilizar mi trabajo.	75%	14%	11%	100%
Las condiciones son seguras y saludables (higiénicas, limpias, etc.).	61%	29%	11%	100%
La estructura física me brinda las facilidades necesarias para desempeñar mi trabajo. (Tamaño, ventilación, iluminación, temperatura, ruido, comodidad)	50%	29%	21%	100%
Me siento satisfecho en las instalaciones donde laboro.	43%	25%	32%	100%
El espacio donde llevo a cabo mis labores me motiva a desarrollarlas.	36%	25%	39%	100%
Promedio total de estructura física	**53%**	**24%**	**23%**	**100%**

Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta. Base de cálculo 28 trabajadores (2014).

La dimensión Estructura Organizacional, presentó un ligero aumento de las opiniones favorables por parte de los colaboradores (Ver Tabla 5).

Tabla 5.
Distribución porcentual de las opiniones acerca de la Estructura Organizacional relacionada con el CO

Estructura Organizacional	En desacuerdo	Parcialmente de acuerdo	De acuerdo	Total
Los programas de capacitación se imparten de manera periódica, adecuada y efectiva.	93%	4%	4%	100%
En la oficina se reconoce ni incentiva el buen desempeño.	82%	11%	7%	100%
Las condiciones actuales de la organización me permiten crecer personal y profesionalmente.	71%	11%	18%	100%
Se informa al personal oportunamente las nuevas técnicas, normas o acuerdos relacionados con el trabajo.	68%	14%	18%	100%
La remuneración que percibo por mi trabajo, es proporcional a las funciones que realizo.	57%	21%	21%	100%
Se me informa periódicamente el avance de metas y logros de objetivos.	57%	32%	11%	100%
Los procedimientos que se realizan permiten el cumplimiento de metas en tiempo y forma.	54%	21%	25%	100%
Existe comunicación eficiente con mi jefe directo.	46%	21%	32%	100%
Considero suficientes las prestaciones que nos dan.	46%	29%	25%	100%
Las políticas del manejo de personal (horarios, permisos, premios, reconocimientos, sanciones, etc.) son justos.	43%	43%	14%	100%
Las responsabilidades de cada puesto contribuyen al logro de objetivos organizacionales.	43%	18%	39%	100%
La asignación de responsabilidades de cada puesto es equitativa.	39%	25%	36%	100%
Existe libertad de acción para la realización del trabajo.	39%	25%	36%	100%
Las tareas y funciones de cada miembro están claramente definidas y ordenadas.	29%	11%	61%	100%
Acostumbro quedarme tiempo extra para terminar y/o adelantar mi trabajo.	29%	14%	57%	100%
Conozco la filosofía, objetivos y metas de la oficina.	29%	25%	46%	100%
Mi sueldo me proporciona seguridad y estabilidad económica.	25%	25%	50%	100%
Con este trabajo me siento realizado profesionalmente.	25%	18%	57%	100%
En mi trabajo, me siento tranquilo(a) ya que la exigencia del trabajo es alta.	21%	25%	54%	100%
Las acciones que realizo corresponden a las exigidas por mi puesto de trabajo.	7%	4%	89%	100%
Mi trabajo lo veo como un reto diario y no una tarea más.	7%	14%	79%	100%
Promedio total de estructura organizacional	**43%**	**20%**	**37%**	**100%**

Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta. Base de cálculo 28 trabajadores (2014).

Las Relaciones Sociales Internas, es decir, aquellas que se llevan a cabo entre los miembros de la Oficina, de manera vertical (de los colaboradores con su jefe o subordinados) y horizontal (entre compañeros). La distribución de los promedios porcentuales resultaron bastante similares, pues el 39% mostró opiniones negativas y el 40% opiniones positivas, mientras que los indecisos representaron el 20% (Ver Tabla 6).

Tabla 6
Distribución porcentual de las opiniones acerca de las Relaciones Sociales Internas relacionadas con el CO

Relaciones Sociales Internas	En desacuerdo	Parcialmente de acuerdo	De acuerdo	Total
Los acuerdos o decisiones grupales son respetados por todos.	82%	14%	4%	100%
Nuestro superior está abierto a la retroalimentación y sugerencias por parte de nosotros.	68%	11%	21%	100%
La circulación de la información es exacta y precisa, evitando chismes o rumores.	64%	18%	18%	100%
El jefe es empático y promueve la participación de los compañeros.	61%	14%	25%	100%
Las diferencias de opinión o problemas se comentan abiertamente.	61%	14%	25%	100%
Mi jefe inmediato me felicita y/o agradece mi esfuerzo en la solución de problemas.	61%	21%	18%	100%
Persibo espíritu de equipo en esta oficina.	57%	11%	32%	100%
Existe trato igualitario, objetivo y equitativo del jefe hacia sus subordinados.	57%	21%	21%	100%
Los que poseen la información la dan a conocer fácil y abiertamente.	57%	21%	21%	100%
Mi jefe toma en cuenta mi opinión.	50%	25%	25%	100%
Cuando alguien comete un error no se le critica, sino que se le orienta y apoya.	50%	29%	21%	100%
Los problemas se discuten de una manera constructiva.	46%	14%	39%	100%
La comunicación entre el equipo de trabajo es eficiente.	43%	32%	25%	100%
Puedo afirmar que me siento apoyado por mi jefe.	43%	25%	32%	100%
Mi equipo de trabajo es flexible al cambio.	43%	29%	29%	100%
Considero que mi opinión es tomada en cuenta en mi círculo laboral.	39%	29%	32%	100%
El ambiente que se respira en esta oficina es relajado y tranquilo.	32%	46%	21%	100%
Acostumbro participar en la mejora de procesos para el logro de objetivos.	29%	18%	54%	100%
La actitud del jefe es tolerante, flexible, respetuosa y amable.	29%	39%	32%	100%
Existe la confianza para preguntar dudas o pedir ayuda en mi equipo de trabajo.	29%	7%	64%	100%
Participo en las decisiones y actividades que se desarrollan grupalmente.	25%	32%	43%	100%
Me siento a gusto en mi ambiente laboral.	11%	25%	64%	100%
En general, cada quien se concentra en las actividades que le han sido asignadas.	11%	11%	79%	100%
Existe cooperación y apoyo entre mis compañeros de trabajo.	7%	14%	79%	100%
Siento que mi trabajo es importante pues contribuye a alcanzar metas y objetivos de la oficina.	4%	11%	86%	100%
Me siento orgulloso de pertenecer a esta oficina.	4%	14%	82%	100%
Me siento satisfecho con mi trabajo.	0%	4%	96%	100%
Promedio total de relaciones sociales internas	**39%**	**20%**	**40%**	**100%**

Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta. Base de cálculo 28 trabajadores (2014).

Por otro lado, casi la totalidad de los encuestados valoró su trato a los usuarios de manera positiva y, de manera general, las relaciones externas se consideraron favorables para el clima organizacional (51%). Dichas evaluaciones se presentan en la siguiente Tabla 7.

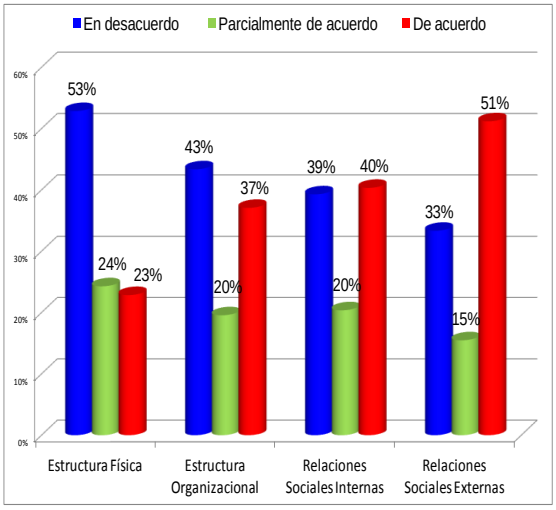
Tabla 7
Distribución porcentual de las opiniones acerca de las Relaciones Sociales Externas relacionadas con el CO

Relaciones Sociales Externas	En desacuerdo	Parcialmente de acuerdo	De acuerdo	Total
Los usuarios son amables y tolerantes.	61%	25%	14%	100%
Considero que se le brinda un servicio de calidad a los usuarios de la oficina.	36%	21%	43%	100%
Trato con respeto y diligencia a los usuarios de los servicios que presta la oficina.	4%	0%	96%	100%
Promedio total de relaciones sociales externas	**33%**	**15%**	**51%**	**100%**

Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta. Base de cálculo 28 trabajadores (2014).

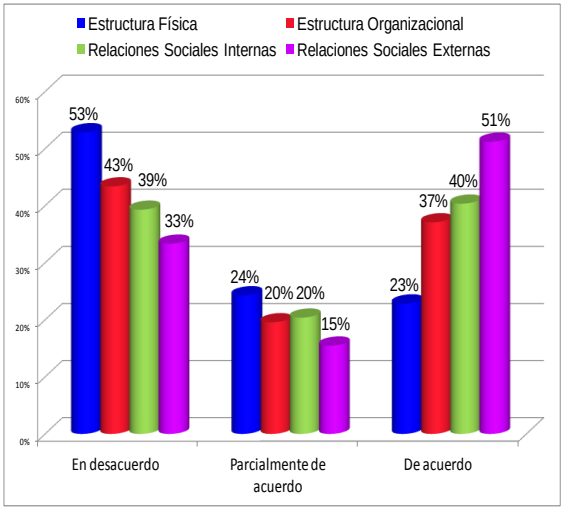
A manera de resumen, en los Gráficos 1 y 2, se observa que las dimensiones evaluadas principalmente como desfavorables al CO, fueron las de Estructura Física y Organizacional, en contraposición, las evaluadas favorablemente fueron las asociadas con las Relaciones Sociales Internas y Externas. Por otro lado, las opiniones dudosas se localizan principalmente en la estructura física.

Gráfico 1
Distribución porcentual de la opinión acerca de que la dimensión es favorable al CO



Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta. Base de cálculo 28 trabajadores (2014).

Gráfico 2
Distribución porcentual por dimensión de la opinión favorable al CO



Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta. Base de cálculo 28 trabajadores (2014).

Conocida la percepción que los integrantes de la Oficina tienen acerca del CO que los rodea, se procedió al análisis de la segunda variable de este estudio: la Motivación de los colaboradores.

II.10 Variable Motivación

Con relación a esta variable, más de la mitad de los encuestados afirmaron sentirse

desmotivados con el acondicionamiento, mobiliario, equipo, material de trabajo, tamaño, disposición, ventilación e iluminación de las instalaciones de la Oficina; los factores que fueron considerados secundarios para la motivación, fueron el ruido y la temperatura, considerando que presentaron los valores más bajos de desmotivación o de indiferencia (Ver Tabla 8).

De lo anterior se desprende que si se quiere mejorar el CO y la Motivación de la Oficina, es necesario atender las demandas de los colaboradores respecto a las características físicas que la rodean.

Tabla 8.
Distribución porcentual de las opiniones acerca de la Estructura Física relacionada con la Motivación

Estructura física	Me desmotiva	Me es indiferente	Me motiva	Total
Acondicionamiento (limpieza, higiene y salubridad)	93%	0%	7%	100%
Mobiliario	86%	7%	7%	100%
Equipo y material de trabajo (energía eléctrica, internet, telefonía, papelería, etc.)	82%	11%	7%	100%
Tamaño	79%	18%	4%	100%
Disposición (comodidad)	71%	14%	14%	100%
Ventilación	50%	25%	25%	100%
Iluminación	50%	21%	29%	100%
Ruido	43%	43%	14%	100%
Temperatura	32%	46%	21%	100%
Promedio total de estructura física	**65%**	**21%**	**14%**	**100%**

Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta.
Base de cálculo 28 trabajadores (2014).

Los aspectos de la estructura organizacional identificados como motivantes y desmotivantes por los encuestados se presentan en la Tabla 9, destacando en el primer caso, la responsabilidad y compromiso que el puesto les demanda y en el segundo, la falta de programas de capacitación.

Tabla 9.
Distribución porcentual de las opiniones acerca de la Estructura Organizacional relacionada con la Motivación

Estructura Organizacional	Me desmotiva	Me es indiferente	Me motiva	Total
Responsabilidad y compromiso que el puesto demanda.	4%	0%	96%	100%
Utilización plena de habilidades personales.	11%	4%	86%	100%
Libertad de organización y decisión en aspectos operativos del puesto.	14%	7%	79%	100%
Trabajo demandante y constante en la oficina.	11%	11%	79%	100%
Autonomía al realizar las labores.	18%	11%	71%	100%
Trabajo desafiante.	18%	11%	71%	100%
La afinidad de mis actividades laborales con mi formación académica.	7%	21%	71%	100%
Seguridad de permanencia en el empleo.	25%	11%	64%	100%
Equilibrio del tiempo que se da, entre el trabajo y la vida personal.	11%	29%	61%	100%
Funciones acorde a las establecidas para cada puesto de trabajo.	18%	25%	57%	100%
División del trabajo (Tareas y responsabilidades de cada puesto equitativas, definidas y ordenadas)	21%	25%	54%	100%
Oportunidad para realizar cosas en las que puede destacar o cosas que le agradan.	39%	11%	50%	100%
Claridad en la definición de funciones, objetivos, políticas, normas, reglas y procedimientos del trabajo.	43%	11%	46%	100%
Salario en relación con las funciones, conocimientos y habilidades.	50%	7%	43%	100%
Procedimientos coadyuvantes a las funciones de su puesto.	39%	18%	43%	100%
Comunicación periódica y eficiente en el avance y logro de objetivos (formal e informal)	57%	11%	32%	100%
Posibilidad de crecimiento profesional.	61%	11%	29%	100%
Apoyo de los directivos para la realización de actividades sociales, culturales y deportivas.	46%	36%	18%	100%
Políticas que fomenten el buen clima organizacional. (cursos o talleres sobre trabajo en equipo, empatía, liderazgo, neurolingüística, etc.)	64%	21%	14%	100%
Políticas acerca del manejo de personal (horarios, permisos, premios, reconocimientos, sanciones, etc.)	54%	32%	14%	100%
Inexistencia de programas de capacitación.	79%	11%	11%	100%
Reconocimiento adicional por el desempeño.	75%	18%	7%	100%
Promedio total de estructura organizacional	**35%**	**15%**	**50%**	**100%**

Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta. Base de cálculo 28 trabajadores (2014).

Para la mayoría de los encuestados, la aceptación, confianza, cooperación y apoyo que los miembros sienten del grupo de trabajo, fue el indicador con mayor relevancia en su motivación, sin embargo, lo que más los desmotiva se relaciona con el estilo de liderazgo (ver Tabla 10).

Tabla 10.
Distribución porcentual de las opiniones acerca de la Relaciones Sociales Internas relacionadas con la Motivación

Relaciones Sociales Internas	Me desmotiva	Me es indiferente	Me motiva	Total
Reconocimiento y apoyo por parte del jefe de oficina.	61%	21%	18%	100%
Aplicación de normas de manera igualitaria e imparcial.	54%	29%	18%	100%
La forma de resolver los conflictos de trabajo en la oficina.	50%	7%	43%	100%
Actitud respetuosa y empática por parte del jefe.	32%	32%	36%	100%
Sentirse parte de la Dirección y de la Oficina	18%	18%	64%	100%
Confianza, cooperación, apoyo y esfuerzo en el grupo de trabajo. (compañeros)	7%	7%	86%	100%
Aceptación dentro del círculo laboral.	4%	14%	82%	100%
Promedio total de relaciones sociales internas	**32%**	**18%**	**49%**	**100%**

Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta.
Base de cálculo 28 trabajadores (2014).

Respecto a las relaciones sociales externas, casi al 100% de la población le motiva el buen trato que llevan con los usuarios de la Oficina, lo que en general les impulsa para llevar a cabo un servicio de calidad, además de que les es gratificante. La Tabla 11demuestra lo anterior.

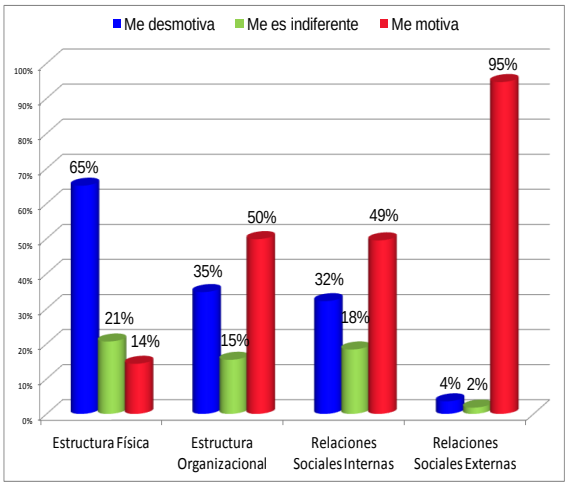
Tabla 11
Distribución porcentual de las opiniones acerca de la Relaciones Sociales Externas relacionadas con la Motivación

Relaciones Sociales Externas	Me desmotiva	Me es indiferente	Me motiva	Total
Relaciones cordiales con los usuarios de la oficina.	4%	0%	96%	100%
Actitud respetuosa y amable de los usuarios.	4%	4%	93%	100%
Promedio total de Relaciones Sociales Externas	**4%**	**2%**	**95%**	**100%**

Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta.
Base de cálculo 28 trabajadores (2014).

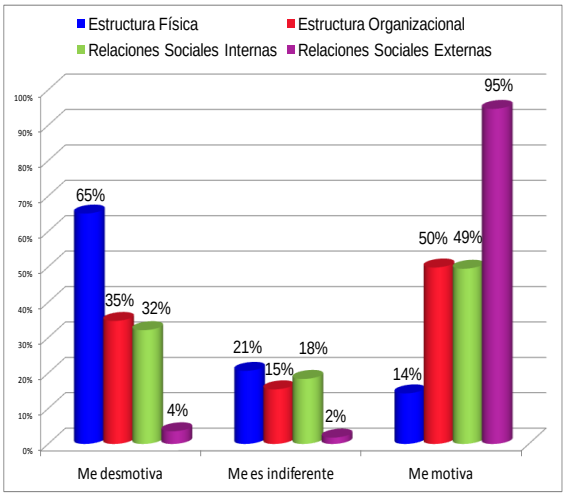
En los gráficos 3 y 4, se presenta la distribución porcentual de la opinión de los encuestados con relación a la variable Motivación, desde el punto de vista de sus percepciones y de las dimensiones estudiadas, destacando que resultaron, de manera general, motivantes para los individuos, a excepción de la estructura física.

Gráfico 3
Distribución porcentual de la opinión de los encuestados con relación a la Motivación



Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta.
Base de cálculo 28 trabajadores (2014).

Gráfico 4
Distribución porcentual de la opinión de los encuestados con relación a las dimensiones de la Motivación



Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta. Base de cálculo 28 trabajadores (2014)

II.11 Relación entre las variables

Con el interés de analizar la relación existente entre las variables en estudio, se llevó a cabo el análisis de correlación de Pearson, en la Tabla 12, se presenta el resultado del cálculo utilizando SPSS, como se puede observar, al nivel de significación alfa de 0.01, el coeficiente de correlación es significativo denotando una fuerte asociación entre las variables, ya que la significancia observada es 0.0000 menor que 0.01. Este resultado da evidencia a favor de las teorías que señalan la relación entre el clima organizacional y la motivación de los trabajadores.

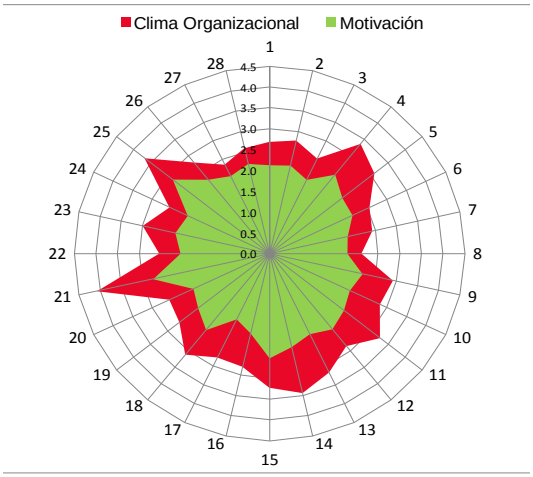
Tabla 12
Correlación de las variables: Clima Organizacional (CO) y Motivación (M), calculada con SPSS

	Variable CO	Variable M
Correlación de Pearson	1	.828**
Sig. (bilateral)		.000
N	28	28
Correlación de Pearson	.828**	1
Sig. (bilateral)	.000	
N	28	28

Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta. Base de cálculo 28 trabajadores (2014). **. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Para ejemplificar lo anterior, se construyó un gráfico radial, en el que se puede observar, el comportamiento similar de ambas variables, de acuerdo con las respuestas de los encuestados, lo que confirma gráficamente la relación encontrada.

Gráfico 5
Radial de la relación CO-M



Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta. Base de cálculo 28 trabajadores (2015).

A partir de esto, se puede señalar que existe una fuerte relación entre el **clima organizacional** y la **motivación** presentes en esta dependencia pública.

III. CONCLUSIONES

La complejidad misma de los seres humanos que integran las organizaciones, es uno de los motivos que han dado lugar al surgimiento de la gestión del capital humano en las organizaciones, a través de la cual, se le presta mayor atención a los integrantes de las organizaciones considerando incluso, que pueden llegar a constituir la mayor ventaja competitiva con la que una empresa puede contar.

Como parte de los objetivos de la gestión del capital humano, se encuentra lograr un clima organizacional cuyas repercusiones inmediatas sean: incrementar la motivación, eficiente la comunicación y el liderazgo e impactar en la actitud y el comportamiento de los colaboradores; logrando con ello, efectos favorables a largo plazo: como la productividad y la mejora de la calidad en procesos y productos, lo que evita la desorganización, las inconformidades de usuarios, huelgas, y en general, una mala imagen proyectada a la sociedad.

Es conveniente mencionar que al inicio de esta investigación, resultó un tanto abrumador

tener que seleccionar la información pertinente al tema, pues al existir un amplio bagaje sobre el mismo, se debía ser escrupuloso en la selección de las dimensiones y de los indicadores que integrarían las variables, así como en el estado del arte que sirvió de referente. Otro aspecto a considerar fue el tiempo que duraba la encuesta, pues al ser extensa, se debía tener paciencia para que los colaboradores tuvieran la disposición de participar con sus respuestas.

Los resultados señalaron de manera general, que la estructura física provoca una percepción desfavorable del clima organizacional y desmotivación en los miembros de la Oficina. Las relaciones sociales externas se perciben como positivas para el CO así como motivantes; mientras que la estructura organizacional y las relaciones sociales internas, aunque reflejan opiniones cerradas y en algunos rubros negativas respecto al CO, aparentemente esto no repercute fuertemente en la motivación, por lo que habría que considerarun análisis con mayor profundidad de ambas dimensiones que señala nuevas investigaciones.

El presente estudio, dio pie a diseñar acciones de mejora en ambas variables. Tales acciones se priorizan de acuerdo al grado de influencia que tuvo cada elemento conformador del CO, en opinión de los entrevistados.

1. Mejorar las condiciones de trabajo haciéndolas más seguras, higiénicas y ordenadas siguiendo la Teoría de las 5´s de Kaizen (Organización, Orden, Limpieza, Control Visual o Estandarización, Disciplina y Hábito) para llevar a cabo una identificación y orden de los artículos de oficina, lo que conlleva a un mayor control de recursos y conocimiento del puesto; el reacomodo de mobiliario y equipo para lograr mayor espacio y la mejora en la imagen de los usuarios de los servicios, lo que repercute en el orgullo, por parte de los colaboradores, hacia el lugar donde trabajan.
2. Diagnóstico de necesidades de capacitación a partir del diagnóstico del clima organizacional y el grado de motivación de los colaboradores, para la implementación de un programa acorde a las necesidades y funciones de la dependencia, el cual se imparta de manera periódica y en horarios idóneos para los asistentes.
3. Programa de incentivos para los trabajadores mediante: bonificaciones, premios en dinero o especie y escalafón de puestos, de acuerdo al nivel de preparación. El cual retroalimentará al plan de carrera del empleado.
4. Reuniones periódicas de trabajo donde se evalúen, planteen y comuniquen objetivos a corto y mediano plazo de la entidad estudiada.
5. Diseño e implementación de cursos para directivos, donde se fomenten aspectos como liderazgo, coaching y planeación estratégica.
6. Aplicación de herramientas informáticas para el manejo de la información y la circulación de ésta (comunicación formal), como nubes virtuales, correos institucionales, páginas web, entre otras.
7. Diseño e implementación de cursos para colaboradores, donde se desarrolle el trabajo en equipo, la motivación, el buen clima organizacional, la comunicación neurolingüística, la empatía, el marketing interno y la identidad institucional.

A partir de la relación encontrada entre las variables estudiadas, se considera que la aplicación de las acciones propuestas podría modificar la percepción del trabajador, su actitud, su comportamiento y su motivación, contribuyendo con ello, a la consecución y logro de objetivos institucionales, e influyendo positivamente en la calidad de los servicios brindados a los usuarios. Al incrementarse la motivación en la población estudiada, se espera generar un clima organizacional armónico, lo que completaría el ciclo Motivación-Clima Organizacional.

REFERENCIAS

Aparicio, P., & Blanco, R. (2005). *Unidad 4 La motivación en el entorno laboral: relaciones en el entorno de trabajo*. Madrid, España: Madrid Mc Millan Profesional.

Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano en las organizaciones* (8va. edición ed.). México D.F.: Mc Graw Hill.

Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano en las organizacione*s (8va. edición ed.). México D.F.: Mc Graw Hill.

Claver, E., Gascó, J., & Llopis, J. (1995). *Los recursos humanos en la empresa: un enfoque directivo*. Madrid: Civitas.

Cruz Cardona, V. (1995). *Guía de Autoevaluación (Segunda ed.)*. Salamanca, España: Asociación Universitaria Iberoamericana de Posgrado (AUIP).

Davis, k., & Newstrom, J. (1993). *Comportamiento Humano en el Trabajo* (Octava ed.). México: Mc Grall-hill.

García López, T. (2008). *Modelo de Autoevaluación Institucional para el Posgrado (MAIP) en Instituciones de Educación Superior: el caso de la Universidad Veracruzana*. México, D.F.: Tesis doctoral: UNAM.

García López, T., Cano Flores, M., & García López, G. L. (2015). Información, evaluación y control. Una tercia inseparabla. Recuperado el septiembre de 2015, de *Revista Ciencia Administrativa*. Universidad Veracruzana: http://www.uv.mx/iiesca/files/2012/10/20CA201501.pdf

García López, T., García López, G. L., & Vásquez Cruz, A. (2013). La investigación y sus mecanismos de control a través del SAIP en el IIESCA. Recuperado el Agosto de 2015, de *Revista Ciencia Administrativa*. Universidad Veracruzana: http://www.uv.mx/iiesca/files/2014/01/01CA201301.pdf

Goncalves, A. (1997). *Fundamentos del Clima Organizacional*. Sociedad Latinoamericana para la Calidad .

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (1998). *Metodología de la Investigación*. México, D.F.: Mc Graw Hill.

Herzberg, F. (1996). "Una vez más: ¿Cómo motiva usted a sus empleados?". *Harvard Business Review* , 13-22.

Keeley, B. (2007). *Capital humano: cómo influye en su vida lo que usted sabe*. México: Ediciones Castillo.

Leal M., A., Román O., M., Alfaro de Prado, S. A., & Rodríguez, F. L. (2008). *El factor humano en las relaciones laborales: Manual de dirección y gestión.* Madrid: Ediciones Pirámide.

Litwin, G., & Singer, R. (1968). *Motivation and Organizacional Climate Boston: División of research graduate school of bussiness*. Estados Unidos: Administration Harvard University.

Mondy, R. W., & Noe, R. M. (2005). *Administración de recursos humanos*. México: Pearson Educación.

Ortiz, J., & Escudero, J. (2008). Aproximación a una taxonomía de tipos de investigación. Algunas interrogantes en el diseño de proyectos de inversión. *Ciencia Administrativa* (2).

Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson.

Robbins, S. P. (1998). *Comportamiento Organizacional teoría y practica* (septima ed.). México: Mc Graw Hill.

Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional. Teoría y práctica*. México: Prentice Hall Hispanoamericana.

Schein, E. H. (1982). *Psicología de la Organización*. México: Prentice Hall Hispanoamericana.

Werther, W., & Davis, K. (1995). *Administración de personal y recursos humanos*. México: McGraw Hill.