

**Título del Proyecto
de Investigación a que corresponde el Reporte Técnico:**

Estudio del Clima Laboral en una Dependencia Gubernamental

Tipo de financiamiento

Sin financiamiento

TÍTULO DEL REPORTE TÉCNICO

**Clima Laboral del Centro de Justicia para las Mujeres en Ciudad
Juárez**

Autores del reporte técnico:

Dra. Aurora Irma Maynez Guaderrama
Dra. María Marisela Vargas Salgado
Mtra. Karla Gabriela Gómez Bull

CLIMA LABORAL DEL CENTRO DE JUSTICIA PARA LAS MUJERES EN CIUDAD JUÁREZ

Resumen del reporte técnico en español (mínimo 600 palabras):

Actualmente, el clima laboral es un constructo clave en las organizaciones, dado que a través él se busca mejorar el ambiente y el espíritu de trabajo. El objetivo de este proyecto de investigación fue evaluar el Clima Laboral del Centro de Justicia para las Mujeres localizado en Ciudad Juárez, Chihuahua. El estudio fue de tipo cuantitativo, descriptivo, no experimental y transversal. Se administró un instrumento de 67 ítems que permitió valorar el clima laboral. Se levantó un censo a 108 sujetos de estudio. Se realizaron análisis descriptivos de los 13 elementos que integran el constructo de estudio. Los resultados indican que los aspectos mejor percibidos fueron la formalización [media=8.42], los esfuerzos realizados por los empleados [media=8.28], la cohesión [media=7.50] y la integración [media=7.38]. Como áreas de oportunidad, las cuales se recomienda atender, destacan la presión para trabajar [media= 2.30] y la claridad en las metas organizacionales [media=4.58].

Resumen del reporte técnico en inglés (mínimo 600 palabras):

Currently, the working climate is a key construct in organizations, as it seeks to improve the environment and the spirit of work. The objective of this research project was to evaluate the Labor Climate of the Justice Center for Women located in Ciudad Juárez, Chihuahua. The study was quantitative, descriptive, non-experimental and cross-sectional. A 67-item instrument was administered to assess the work environment. A census of 108 study subjects was taken. Descriptive analysis was made of the 13 elements that integrate the study construct. The results indicate that the best perceived aspects are formalization [mean = 8.42], employees' efforts [average = 8.28], cohesion [average = 7.50] and integration [average = 7.38]. As areas of opportunity, which we recommend to attend, we identify pressure to work [average = 2.30] and clarity in organizational goals [average = 4.58].

Palabras clave: Clima laboral

Usuarios potenciales (del proyecto de investigación):

Centro de Justicia para las Mujeres en Ciudad Juárez, Chihuahua.

Reconocimientos (agradecimientos a la institución, estudiantes que colaboraron, instituciones que apoyaron a la realización del proyecto, etc.):

Agradecemos al Centro de Justicia para las mujeres en Ciudad Juárez, Chihuahua [CEJUM], por la confianza y el apoyo brindado en el levantamiento de datos y en el desarrollo del proyecto.

1. INTRODUCCIÓN

El clima organizacional ocupa un lugar imprescindible en el contexto laboral; por ello, los dirigentes cada vez se enfocan más en tener un buen ambiente de trabajo, ya que esto les permite tener empleados motivados, satisfechos, productivos y por ende, dispuestos a enfrentar desafíos (Peña Cárdenas, Olloqui López, & Aguilar Fraire, 2013). Además, dado que las organizaciones requieren ser más competitivas, los empleados deben realizar actividades innovadoras, tareas que vayan más allá de la simple responsabilidad de desempeñar un puesto (Cárdenas, Díaz, Macías, & Esparza, 2016). Es decir, si las organizaciones buscan mejorar el ambiente de trabajo, el clima laboral es un factor clave para el desarrollo, por lo que diagnosticarlo y mejorarlo, beneficiará grandemente el ambiente de trabajo (Segredo Pérez, 2013).

2. PLANTEAMIENTO

2.1 Antecedentes

Las firmas se encuentran constantemente inmersas en ambientes competitivos con altos niveles de cambio (Bohnenberger, 2017); ello, hace más compleja la gestión

administrativa. El comportamiento de los trabajadores se ve condicionado por el clima laboral, las relaciones con sus compañeros de trabajo y la percepción de la firma en la que laboran y por ello los líderes deben ser capaces de visualizar y corregir los problemas vinculados con éste (Bernal González, Pedraza Melo, & Sánchez Limón, 2015; Redondo, 2015). En esa vertiente, trabajos recientes (Chiang, Fuentealba, & Nova, 2017) reiteran que las políticas, prácticas y procedimientos internos, inciden considerablemente en el comportamiento de los trabajadores.

Las dependencias del gobierno cumplen con un propósito específico dentro de la sociedad (Coeto & Dávila, 2000). Entre sus grandes retos se encuentra brindar respuestas y soluciones adecuadas en el momento y de la forma correcta (Zamora Caloca, Ortega Arcega, & Ulloa Ibarra, 2016). El clima organizacional es un aspecto relevante en términos de productividad y eficiencia, pero hasta hace unas décadas la mayoría de las investigaciones sobre el mismo se habían realizado en organizaciones lucrativas, y el tema apenas comenzaba a explorarse en entidades gubernamentales (Glisson & Hemmelgarn, 1998).

El factor humano es uno de los aspectos más importantes dentro de las entidades productivas y ello cobra particular relevancia en el caso de las dependencias públicas; en este entorno, los empleados continuamente toman decisiones que afectan a la ciudadanía y un clima organizacional favorable puede ser un elemento que les permita aprovechar al máximo sus capacidades, potenciar sus habilidades y destrezas (Santiago Arroyo, 2016). Luego, el ambiente donde se desempeñan los trabajadores debe de ser propicio y responder a los intereses, tanto de los empleados como de la organización (Segredo Pérez & Pérez Perea, 2007).

La Comisión Nacional para Prevenir y Erradicar la Violencia contra las Mujeres [CONAVIM], en colaboración con el programa Projusticia de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional [USAID], impulsan el Sistema de Integridad Institucional, teniendo como propósito promover criterios de decisión, liderazgo y eficiencia funcional de los Centros de Justicia para las Mujeres [CEJUM]. Dicho sistema contempla la evaluación del Clima Organizacional en los distintos centros ubicados en el país. En el mes de marzo del 2018, se recibió solicitud para llevar a cabo el estudio de clima organizacional en el CEJUM localizado en Ciudad Juárez, de acuerdo al oficio

CJM: 032/2018. Por cuestiones de confidencialidad, se optó por no incluir en el título de la propuesta, el nombre de la dependencia pública.

2.2 Marco teórico

Por sus efectos, el clima laboral es un aspecto que debe atenderse necesariamente en la gestión de las organizaciones. Las prácticas de recursos humanos y el clima organizacional en el que se introducen, inciden sobre el grado de valoración y cuidado que las organizaciones tienen sobre su personal (Gould-Williams, 2007). Un buen clima organizacional puede traer consecuencias placenteras o insatisfactorias (Soberanes Rivas & De la Fuente Islas, 2009). Chiavenato (2011) señala que existen dos tipos de clima organizacional: favorable y desfavorable. Indica que el primero se presenta cuando se motiva a los trabajadores y se logran cubrir sus necesidades individuales; por el contrario, el segundo ocurre cuando no se logran cubrir dichas necesidades y los trabajadores experimentan frustración. Cuando el clima organizacional es favorable se crean condiciones para desarrollar cambios, facilitar el cumplimiento de las metas, incrementar la productividad, generar reflexión y disminuir el ausentismo; cuando es desfavorable, comienzan a presentarse ausentismos, apatía, intrigas, robos y conspiraciones (Domínguez Aguirre, Ramírez Campos, & García Méndez, 2013; Rodríguez et al., 2010; Serano Orellana & Portalanza, 2014; Visbal Pérez, 2014).

Tanto en términos teóricos como empíricos, el clima organizacional es importante. Se trata de un factor coadyuvante en la comprensión de los comportamientos de los empleados y por ello es un aspecto estudiado en la literatura académica desde finales de los 60's (Berberoglu, 2018). El clima organizacional es un constructo que con el paso del tiempo se ha descrito de formas distintas; el enfoque dominante en su conceptualización señala que en él se agrupan las percepciones compartidas sobre los eventos, prácticas y procedimientos de la organización (Patterson et al., 2005). Esta variable se mide en términos de la calidad experimentada por los trabajadores sobre el medio ambiente de trabajo, la cual influye en su comportamiento y puede describirse en términos de los valores del grupo de actitudes que incluyen entre otras características las siguientes: soporte, reconocimiento, justicia, equidad, moral, recompensas y credibilidad

de los líderes (Gould-Williams, 2007). En los últimos años, el tema se ha estudiado por trans disciplinariamente [psicología, administración y sociología, entre otras], ya que los modelos de comportamiento organizacional se centran precisamente en el ambiente laboral (Hernández Sampieri, Méndez Valencia, & Contreras Soto, 2014; Patterson et al., 2005).

3. METODOLOGÍA

El diseño de la investigación fue de tipo cuantitativo, descriptivo, no experimental y transversal. La población de estudio fueron los empleados que laboran directa o indirectamente el Centro de Justicia para las Mujeres en Ciudad Juárez. Se levantó un censo, en el que se encuestó a 108 sujetos de estudio. Se aplicó un cuestionario autoadministrado, el cual fue respondido por cada uno de los participantes de manera voluntaria. Los datos fueron recabados durante el mes de mayo de 2018.

El clima laboral se valoró a través de 67 ítems. Dicho instrumento fue construido a partir de la escala propuesta por Koys y DeCotiis (1991). En total se valoraron 13 aspectos del constructo: autonomía, integración, cohesión, involucramiento, soporte del supervisor, bienestar, formalización, innovación y flexibilidad, reflexividad, claridad en las metas organizacionales, esfuerzo de los empleados, retroalimentación del desempeño y presión para trabajar. Se utilizó una escala tipo Likert de cinco puntos de asignación de respuesta, donde 1=totalmente en desacuerdo; 2= en desacuerdo; 3=ni de acuerdo ni en desacuerdo; 4=de acuerdo; y 5=totalmente de acuerdo. Los datos recabados fueron capturados en Excel y posteriormente se analizó la estadística descriptiva de la variable de estudio a través de la herramienta estadística SPSS versión 23.

4. RESULTADOS

A continuación, se describen los datos demográficos de los participantes en el estudio de clima organizacional del CEJUM. En total participaron 108 personas: 44 hombres y 64 mujeres. El 49.10% de los encuestados manifestó una edad de entre 20 y 30 años, el 91.7% cuenta con una carrera profesional terminada, y el 43.5% señaló tener entre 1 y 3

años laborando en la organización. Cabe resaltar que el 71.3% laboran en el área de fiscalía, mientras que el 28.7% lo hace directamente en el Centro de Justicia para las Mujeres [CEJUM].

Tabla 1. Características demográficas de los sujetos de estudio

Característica	No de personas n=108	%
Sexo		
Hombres	44	40.7
Mujeres	64	59.3
Edad		
Menos de 20 años	1	0.9
Entre 20 y 30 años	53	49.1
Entre 31 y 40 años	38	35.2
Entre 41 y 50 años	13	12.0
Mas de 51 años	3	2.8
Escolaridad		
Carrera profesional no terminada	4	3.7
Carrera profesional terminada	99	91.7
Otra	5	4.6
Antigüedad		
Menos de 1 año	17	15.7
Entre 1 y 3 años	47	43.5
Entre 4 y 7 años	37	34.3
Mas de 8 años	7	6.5
Área		
Centro de justicia	31	28.7
Fiscalía	77	71.3

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de SPSS

Autonomía

La autonomía se midió con 4 preguntas. En la tabla 2 se presentan los estadísticos descriptivos de éstas. En todas las preguntas el valor mínimo fue 1 y el máximo 5. Ello indica que al menos 1 de los participantes señaló estar en total desacuerdo con la afirmación [valor 1 en la escala] o bien en total acuerdo con la misma [valor 5 en la

escala]. El promedio de la autonomía fue 3.19. De forma agregada, los empleados expresan que tienen la libertad para llevar a cabo su trabajo [moda 4, media=3.61], se confía en ellos para que tomen sus decisiones laborales [moda=4, media=3.44] y se les permite tomar sus propias decisiones en el trabajo [moda=4, media=3.21]. Sin embargo, se muestran indiferentes, con cierta tendencia a estar en desacuerdo con que pueden tomar decisiones sin tener que consultar primero a su jefe [moda=3, media=2.51]; es decir, perciben que no pueden tomar decisiones sin consultar previamente a su superior.

Tabla 2. Estadísticos descriptivos de la autonomía

	N	Mínimo	Máximo	Moda	Media	Desviación estándar
1. Se permite a los empleados tomar sus propias decisiones laborales.	108	1	5	4	3.21	1.184
2. Se confía en las personas para que tomen decisiones relacionadas con su trabajo.	108	1	5	4	3.44	1.147
3. Se da libertad a los empleados para que lleven a cabo su trabajo.	108	1	5	4	3.61	1.198
4. Los empleados pueden tomar decisiones sin tener que consultar primero a su jefe.	108	1	5	3	2.50	1.140
Promedio					3.19	
N válido (por lista)	108					

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de SPSS

Integración

La integración se midió con 5 preguntas. En la tabla 3 se muestran los estadísticos descriptivos de ellas. Se puede apreciar que, de forma similar a la integración, en todas las preguntas se presentaron valores mínimos de 1 y máximos de 5. En todos los casos los promedios se encuentran por arriba del punto medio de la escala [3=ni de acuerdo, ni en desacuerdo], y en todos los ítems se tiene una moda de 4 [de acuerdo]. El promedio de la integración fue de 3.69. El aspecto más positivo fue el respeto entre las personas de las distintas áreas [media=4.04, moda=4]; el más bajo, sin ser desfavorable, fue la disponibilidad para compartir información [moda=4, media=3.45]. El promedio de las

distintas preguntas de la integración fue de 3.69, con una moda de 4. En lo general los participantes indican que están de acuerdo con que existe confianza, armonía, colaboración y respeto entre las personas de las distintas áreas.

Tabla 3. Estadísticos descriptivos de la integración

	N	Mínimo	Máximo	Moda	Media	Desviación estándar
1. Confianza entre los empleados de las distintas áreas.	108	1	5	4	3.57	1.043
2. Colaboración efectiva entre las personas de las distintas áreas.	108	1	5	4	3.67	1.026
3. Respeto entre las personas de las distintas áreas.	108	1	5	4	4.04	.995
4. Armonía.	108	1	5	4	3.70	1.061
5. Disponibilidad para compartir información.	108	1	5	4	3.45	1.195
Promedio	108				3.69	
N válido (por lista)	108					

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de SPSS

Cohesión

En la tabla 4 se exhiben los estadísticos descriptivos de los 5 ítems con los que se midió la dimensión de cohesión. En todos los casos, se presentan valores mínimos de 1 y valores máximos de 5. En todos los casos, los valores promedio superan el punto central de la escala [3]. En todos los ítems se obtuvo una moda de 4 [de acuerdo]. El valor promedio de la integración fue 3.75, con una moda de 4. De manera global, los empleados tienden a estar de acuerdo en que existe cohesión en el grupo de trabajo. El aspecto más favorable es que las personas se acercan a ayudar cuando un compañero de trabajo lo necesita [media=4.02, moda=4]. Seguido de éste las personas indican que la gente se lleva bien [media=3.73], sienten que tienen mucho en común con sus compañeros de trabajo [media=3.69], piensan que existe un gran espíritu de trabajo entre los empleados [media=3.67], y que las personas se interesan unas por otras [media=3.62].

Tabla 4. Estadísticos descriptivos de cohesión

	N	Mínimo	Máximo	Moda	Media	Desviación estándar
1. Las personas se acercan a ayudar cuando un compañero de trabajo lo necesita.	108	1	5	4	4.02	.917
2. La gente se lleva bien.	108	1	5	4	3.73	.963
3. Las personas se interesan unas por otras.	108	1	5	4	3.62	.983
4. Existe un gran espíritu de equipo en los empleados.	108	1	5	4	3.67	1.014
5. Siento que tengo mucho en común con mis compañeros de trabajo.	108	1	5	4	3.69	.914
Promedio					3.75	
N válido (por lista)	108					

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de SPSS

Involucramiento.

La dimensión de involucramiento se midió con 4 ítems. En la tabla 5 se exhiben los estadísticos descriptivos, y como en ella se aprecia, todos los ítems presentan valores mínimos de 1 y máximos de 5. En esta dimensión, a diferencia de las previas, el valor promedio de la variable de 3.19. Ello indica que apenas y se supera el valor medio de la escala, es decir, los empleados expresan que no están de acuerdo ni en desacuerdo con las afirmaciones valoradas. En esta dimensión, los resultados no son tan favorables como las anteriores. Existe tendencia a respuestas más cercanas al valor medio, lo que indica que no existe ni acuerdo ni desacuerdo con las afirmaciones asociadas a la variable. El ítem con menor valor promedio [3.06] fue ‘Se implementan cambios solo hasta que se tome en cuenta a las personas involucradas en ello’, lo cual indica que los empleados no están ni de acuerdo ni en desacuerdo con que la implementación de cambios se dé hasta que las personas involucradas son tomadas en cuenta. El ítem con mayor valor promedio [3.28] fue ‘Los empleados tienen voz y voto en las decisiones que afectan su trabajo’, pero la valoración no llega a mostrar tendencia al acuerdo en la afirmación; es decir, tampoco existe una percepción favorable en este aspecto. El mismo comportamiento se presenta en

lo relativo a que se comparta ampliamente la información, y en que los empleados se involucren en la toma de decisiones que los afecta.

Tabla 5. Estadísticos descriptivos del involucramiento

	N	Mínimo	Máximo	Moda	Media	Desviación estándar
1. Los empleados son involucrados en la toma de decisiones que los afectan.	108	1	5	3	3.15	1.134
2. Se implementan cambios solo hasta que se toma en cuenta a las personas involucradas en ello.	108	1	5	3	3.06	1.061
3. Los empleados tienen voz y voto en las decisiones que afectan su trabajo.	108	1	5	3	3.28	1.075
4. Se comparte ampliamente la información.	108	1	5	3	3.27	1.064
Promedio					3.19	
N válido (por lista)	108					

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de SPSS

Soporte del supervisor

En la tabla 6 se muestran los estadísticos descriptivos de los 8 ítems con los que se midió el soporte del supervisor. Se puede apreciar, que la totalidad de los ítems presentan valores mínimos de 1 y máximos de 5. En esta dimensión, los empleados muestran una mayor tendencia a estar de acuerdo con las preguntas, ya que en todos los casos los promedios se encuentran por arriba del punto medio de la escala. El valor promedio del soporte del supervisor fue de 3.57. Salvo la pregunta 8 [se interesan por los empleados, más allá de las tareas laborales], el resto de los ítems tuvo una moda de 4. Desde la percepción de los empleados, los aspectos más favorables de los supervisores son los siguientes: amigables [promedio=3.70, moda=4], accesibles [promedio=3.70, moda=4] y orientan a los empleados [promedio=3.70, moda=4]. La afirmación con menor valor promedio [3.29] fue “Se interesan por los empleados, más allá de las tareas laborales”, lo cual indica que los empleados tienden a estar ni de acuerdo ni en desacuerdo con la

misma; es decir, no consideran que los supervisores se interesen por ellos más allá del entorno laboral, pero tampoco consideran que tienen desinterés por este aspecto.

Tabla 6. Estadísticos descriptivos de soporte del supervisor

	N	Mínimo	Máximo	Moda	Media	Desviación estándar
1. Comprenden los problemas de los empleados.	108	1	5	4	3.46	1.106
2. Demuestran a sus empleados que confían en ellos.	108	1	5	4	3.55	1.122
3. Son amigables.	108	1	5	4	3.70	1.186
4. Son accesibles.	108	1	5	4	3.70	1.154
5. Orientan a los empleados.	108	1	5	4	3.70	1.104
6. Respaldan a sus empleados.	108	1	5	4	3.61	1.142
7. Dejan que sus empleados aprendan de sus errores.	108	1	5	4	3.55	1.008
8. Se interesan por los empleados, más allá de las tareas laborales.	108	1	5	3	3.29	1.051
Promedio					3.57	
N válido (por lista)	108					

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de SPSS

Bienestar

La dimensión de bienestar se midió con 9 afirmaciones. En la tabla 7, se presentan los estadísticos descriptivos de las mismas. En la totalidad de los ítems se presentan valores mínimos de 1 y máximos de 5. En 3 de las 9 afirmaciones, la moda fue 3 y en los 6 restantes, fue 4. En lo general, la valoración del bienestar es neutra, ya que el promedio de las afirmaciones fue de 3.37. Los empleados, de forma agregada, tienden a estar de acuerdo con que: en caso de algún error, saben que su jefe será justo en la sanción [promedio=3.62, moda=4] y los objetivos de trabajo fijados por mi jefe son razonables [promedio=3.57, moda=4]. Sin embargo, manifiestan un valor que tiende al valor medio de la escala en las afirmaciones: se cuida a los empleados [promedio=3.39, moda=4]; los jefes intentan ser justos en las acciones para con sus empleados [promedio=3.36, moda=4]; es improbable que los jefes engañen a los empleados [promedio=3.34,

moda=3]; y se respalda a los empleados [promedio=3.33, moda=4]. Finalmente, la tendencia a la neutralidad es mayor en los ítems: se toman en cuenta los intereses de los empleados [promedio=3.31, moda=3]; los supervisores tratan a los empleados de la misma forma, no tienen favoritismo [promedio=3.22, moda=4]; y si despiden a alguien, es probable que lo mereciera [promedio=3.21, moda=3].

Tabla 7. Estadísticos descriptivos de bienestar

	N	Mínimo	Máximo	Moda	Media	Desviación estándar
1. Se toman en cuenta los intereses de los empleados.	108	1	5	3	3.31	1.011
2. Se cuida a los empleados.	108	1	5	4	3.39	1.118
3. Los jefes intentan ser justos en las acciones para con sus empleados.	108	1	5	4	3.36	1.239
4. En caso de algún error, sé que mi jefe será justo en la sanción.	108	1	5	4	3.57	1.137
5. Los objetivos de trabajo fijados por mi jefe son razonables	108	1	5	4	3.62	1.150
6. Se respalda a los empleados.	108	1	5	4	3.33	1.207
7. Es improbable que los jefes engañen a los empleados.	108	1	5	3	3.34	1.087
8. Los supervisores tratan a los empleados de la misma forma, no tienen favoritismo.	108	1	5	4	3.22	1.218
9. Si despiden a alguien, es probable que lo mereciera.	108	1	5	3	3.21	1.079
Promedio					3.37	
N válido (por lista)	108					

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de SPSS

Formalización

La dimensión de formalización se valoró con 4 afirmaciones. De forma similar a las dimensiones previas, en todas las afirmaciones se presentan valores mínimos de 1 y máximos de 5. En esta dimensión, era de esperarse que, al ser una organización

gubernamental, exista un alto grado de formalización en las reglas y procedimientos. Llama la atención que se presenten valores mínimos de 1 [en desacuerdo] en las afirmaciones planteadas. Los resultados indican una tendencia hacia el grado de acuerdo, ya que en todos los casos la moda fue de 4, y valores medios se encuentran por encima del punto medio de la escala [3]. El promedio de la variable fue 4.2. En la tabla 8 se exponen los estadísticos descriptivos de los 4 ítems. En esta dimensión existe la percepción grupal de que la formalización es necesaria para la organización. Los empleados perciben que: es extremadamente seguir las reglas [promedio=4.28, moda=4]; se siguen procedimientos ya que ellos ayudan a cumplir con el trabajo [promedio=4.26, moda=4]; todo tiene que hacerse de acuerdo a las reglas y procedimientos [promedio=4.21, moda=4]; y que, si no se siguen las reglas y procedimientos, habrá problemas [promedio=4.07, moda=4].

Tabla 8. Estadísticos descriptivos de la formalización

	N	Mínimo	Máximo	Moda	Media	Desviación estándar
1. Es extremadamente importante seguir las reglas.	108	1	5	4	4.28	.795
2. Se siguen procedimientos, ya que ello ayuda a cumplir con el trabajo.	108	1	5	4	4.26	.790
3. Todo tiene que hacerse de acuerdo a reglas y procedimientos.	108	1	5	4	4.21	.809
4. Si no se siguen las reglas y procedimientos, habrá problemas.	108	1	5	4	4.07	.924
Promedio					4.21	
N válido (por lista)	108					

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de SPSS

Innovación y flexibilidad

Esta dimensión se midió con 4 afirmaciones. A continuación, en la tabla 9 se muestran sus estadísticos descriptivos. La totalidad de los ítems presenta valores mínimos de 1 y máximos de 5. Los resultados indican una tendencia hacia la neutralidad, ya que en 2 de los casos la moda fue de 3 y en los otros 2 fue de 4. Tres de los cuatro valores promedio

superan el punto medio de la escala [3]. El promedio de la variable fue 3.20. Ninguna de las afirmaciones medidas en esta dimensión llega a un promedio superior a 3.5; ello indica que, de forma agregada, los empleados no están ni de acuerdo ni en desacuerdo con ellas. Desde su percepción, indican su neutralidad respecto a que de ser necesario hacer cambios, éstos se hacen rápidamente [promedio=2.97, moda=3]; y existe un comportamiento similar respecto de la posibilidad de cambiar rápidamente los procedimientos para solucionar problemas [promedio=3.14, moda=4]. De cierta manera, hay una mejor percepción en relación a que siempre se buscan nuevas formas de enfrentar los problemas [promedio=3.38, moda=4] y a que se aceptan fácilmente ideas nuevas [promedio=3.32, moda=3].

Tabla 9. Estadísticos descriptivos de innovación y flexibilidad

	N	Mínimo	Máximo	Moda	Media	Desviación estándar
1. Se aceptan fácilmente nuevas ideas.	108	1	5	3	3.32	1.191
2. Si hay que hacer cambios, éstos se hacen rápidamente.	108	1	5	3	2.97	1.106
3. Se pueden cambiar rápidamente los procedimientos, para solucionar problemas distintos.	108	1	5	4	3.14	1.045
4. Siempre se buscan nuevas formas de enfrentar los problemas.	108	1	5	4	3.38	1.061
Promedio					3.20	
N válido (por lista)	108					

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de SPSS

Reflexividad

La dimensión de reflexividad se valoró con 5 afirmaciones. En todos los casos, se obtuvo una media de 4, y un promedio que supera el valor neutro de la escala. En lo general, puede decirse que los empleados muestran una tendencia favorable en este aspecto. El promedio de la variable fue de 3.62. En la tabla 10 se exponen los estadísticos descriptivos de los 5 ítems. Las cinco afirmaciones medidas en esta dimensión superan el punto medio de la escala; ello indica que, de forma agregada, los empleados tienden a

estar más de acuerdo con ellas. Los aspectos más favorables son tres: Se buscan acuerdos respecto de los procedimientos para alcanzar las metas de trabajo [promedio=3.68, moda=4]; se reflexiona sobre el desempeño de los equipos de trabajo [promedio=3.67, moda=4]; y los objetivos se modifican de acuerdo a las circunstancias cambiantes [promedio=3.66, moda=4]. Asimismo, las personas consideran que se dedica tiempo para revisar los objetivos de trabajo [promedio=3.57, moda=4] y que la forma de trabajar en equipo se cambia fácilmente para mejorar el desempeño [promedio=3.50, moda=4]

Tabla 10. Estadísticos descriptivos de reflexividad

	N	Mínimo	Máximo	Moda	Media	Desviación estándar
1. La forma de trabajar en equipo se cambia fácilmente para mejorar el desempeño.	108	1	5	4	3.50	1.037
2. Se buscan acuerdos respecto de los procedimientos para alcanzar las metas de trabajo.	108	1	5	4	3.68	1.012
3. Se reflexiona sobre el desempeño de los equipos de trabajo.	108	1	5	4	3.67	1.023
4. Los objetivos se modifican de acuerdo a las circunstancias cambiantes.	108	1	5	4	3.66	1.060
5. Se dedica tiempo para revisar los objetivos de trabajo.	108	1	5	4	3.57	1.070
Promedio					3.62	
N válido (por lista)	108					

Fuente: elaboración propia

Claridad en las metas organizacionales

En la tabla 11 se muestran los estadísticos descriptivos de los 6 ítems con los que se valoró la dimensión de claridad en las metas organizacionales. En ella se puede apreciar que en la totalidad de los ítems se presentan valores mínimos de 1 y máximos de 5. Salvo el caso de la afirmación ‘Todas las personas están al tanto de los planes del CEJUM’ que

tuvo una moda de 3; en el resto de los ítems se presentó una moda de 4. El promedio de esta dimensión fue 3.72. En lo general existe tendencia al grado de acuerdo con las afirmaciones. Salvo el caso del ítem ‘Todas las personas están al tanto de los planes del CEJUM’ [promedio=3.15, moda=3], el resto de las afirmaciones es mayor de 3.5. En el caso de este ítem, queda claro que los empleados no están ni de acuerdo ni en desacuerdo con que conocen los planes del Centro. Los empleados están de acuerdo con que las metas y objetivos se les comunican [promedio=3.63, moda=4] y conocen lo que el CEJUM está intentando lograr [promedio=3.75, moda=4]. Sin embargo, también expresan que si existiera una mejor planeación y organización se ahorraría tiempo y dinero [promedio=3.79, moda=4]; los resultados podrían ser superiores [promedio=3.98, moda=4] y la productividad sería mejor [promedio=4.03, moda=4].

Tabla 11. Estadísticos descriptivos de claridad en las metas organizacionales

	N	Mínimo	Máximo	Moda	Media	Desviación estándar
1. Los empleados conocen lo que el CEJUM está intentando lograr.	108	1	5	4	3.75	1.150
2. Las metas y objetivos del CEJUM se comunican a los empleados.	108	1	5	4	3.63	1.188
3. Todas las personas están al tanto de los planes del CEJUM.	108	1	5	3	3.15	1.051
4. En el CEJUM se ahorraría tiempo y dinero si el trabajo estuviera mejor organizado.	108	1	5	4	3.79	1.158
5. En el CEJUM podrán mejorarse los resultados, si hubiera mejor organización.	108	1	5	4	3.98	1.032
6. En el CEJUM podría mejorarse la productividad, si hubiera mejor planeación.	108	1	5	4	4.03	1.040
Promedio					3.72	
N válido (por lista)	108					

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de SPSS

Dimensión de esfuerzos

Esta variable se valoró con 4 afirmaciones. A diferencia de las anteriores, todos los ítems tienen una moda de 5; ello indica que los empleados tienden a estar totalmente de acuerdo con las afirmaciones. Salvo el caso del ítem 4 [Están preparados para hacer esfuerzos especiales en su trabajo], que muestra un valor promedio marginal al grado de acuerdo [3.97], el resto de los ítems lo supera. El valor promedio de la dimensión fue de 4.14. En la tabla 12 se exponen los estadísticos descriptivos de los 4 ítems. Desde la percepción de los participantes, existen dos aspectos muy favorables en el Centro de Justicia para Mujeres: los empleados siempre se esfuerzan para dar lo mejor de sí mismos [promedio=4.28, moda=4] y tratan de hacer su trabajo lo mejor posible [promedio=4.27, moda=4]. Con una valoración ligeramente inferior, las personas que ahí laboran consideran que son entusiastas respecto a su trabajo [promedio=4.04, moda=4] y están preparadas para hacer esfuerzos especiales en el mismo [promedio=3.97, moda=4].

Tabla 12. Estadísticos descriptivos de esfuerzos

	N	Mínimo	Máximo	Moda	Media	Desviación estándar
1. Siempre tratan de hacer su trabajo lo mejor posible.	108	1	5	5	4.27	.882
2. Se esfuerzan para dar lo mejor de sí mismos.	108	1	5	5	4.28	.818
3. Son entusiastas respecto a su trabajo.	108	1	5	5	4.04	.956
4. Están preparados para hacer esfuerzos especiales en su trabajo.	108	1	5	5	3.97	1.054
Promedio					4.14	
N válido (por lista)	108					

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de SPSS

Retroalimentación del desempeño

En la tabla 13 se muestran los estadísticos descriptivos de los 4 ítems con los que se midió la dimensión retroalimentación del desempeño. Se puede apreciar, que en todas las afirmaciones, se presentan valores mínimos de 1 y máximos de 5. En 3 de los 4 ítems, la moda fue 4. En lo general, de forma agregada los participantes tienden a estar de acuerdo con las afirmaciones. El valor promedio de la dimensión fue 3.52. En promedio, en esta dimensión, los empleados tienden ligeramente al grado de acuerdo. Desde la percepción de los participantes, las personas que laboran en el CEJUM saben qué tan bien está haciendo su trabajo [promedio=3.67, moda=4] y es fácil para ellos valorar la calidad de su desempeño [promedio=3.66, moda=4]. Sin embargo, también consideran que no están ni de acuerdo ni en desacuerdo con que se mide su desempeño [promedio=3.33, moda=3] y reciben retroalimentación sobre la calidad de su trabajo [promedio=3.4, moda=4].

Tabla 13. Estadísticos descriptivos de retroalimentación del desempeño

	N	Mínimo	Máximo	Moda	Media	Desviación estándar
1. Los empleados son retroalimentados respecto a la calidad de su trabajo.	108	1	5	4	3.40	1.127
2. Los empleados saben que tan bien están haciendo su trabajo.	108	1	5	4	3.67	.974
3. Es fácil para los empleados, valorar la calidad de su desempeño.	108	1	5	4	3.66	.926
4. Se mide el desempeño de los empleados.	108	1	5	3	3.33	1.119
Promedio					3.52	
N válido (por lista)	108					

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de SPSS

Presión para trabajar

La última dimensión valorada fue la presión para trabajar, la cual se midió con 5 afirmaciones. En todas ellas, los valores mínimos y máximos fueron 1 y 5, respectivamente. En 2 de los ítems se obtuvo una moda de 5, en uno la moda fue 4 y en los 2 restantes fue 3. Todos los valores promedio superan el punto neutro de la escala. De

forma agregada, los participantes tienden a mostrar su grado de acuerdo con las afirmaciones. En la tabla 14 se exponen los estadísticos descriptivos de los 5 ítems. En esta dimensión, los participantes están de acuerdo con que las cargas laborales son muy demandantes [promedio=4.05, moda=5], se espera que los empleados trabajen muy duro [promedio=4.0, moda=5] y que desempeñen muchas actividades [promedio=3.99, moda=4]. Además, desde su percepción, expresan cierto grado de neutralidad [aunque con tendencia al acuerdo], sobre dos aspectos: ritmo de trabajo muy estresante [promedio=3.60, moda=3] y presión para alcanzar las metas [promedio=3.63, moda=3].

Tabla 14. Estadísticos descriptivos de la presión para trabajar

	N	Mínimo	Máximo	Moda	Media	Desviación estándar
1. Se espera que los empleados desempeñen muchas actividades.	108	1	5	4	3.99	.891
2. Las cargas laborales son muy demandantes.	108	1	5	5	4.05	1.083
3. Se espera que los empleados trabajen muy duro.	108	1	5	5	4.00	.976
4. Los empleados son presionados para alcanzar las metas.	108	1	5	3	3.63	1.080
5. El ritmo de trabajo es muy estresante.	108	1	5	3	3.60	1.214
Promedio					3.85	
N válido (por lista)	108					

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de SPSS

CONCLUSIONES

De acuerdo con los resultados del Estudio de Clima Organizacional realizado, existen fortalezas y áreas de oportunidad en el Centro de Justicia para Mujeres en Ciudad Juárez, Chihuahua. En relación con la demografía de sus empleados, se identificó que en su mayoría son personas jóvenes (el 84% tiene entre 20 y 40 años de edad), con un nivel académico de pregrado (92% cuenta con licenciatura), y con experiencia en sus tareas (el

84% tiene más de un año de antigüedad, el 41%, más de 4 años). Respecto de los aspectos valorados, se hace el siguiente resumen:

- a. La formalización es el aspecto con mayor fortaleza. Los empleados saben lo importantes que es seguir las reglas y los procedimientos, porque ello es útil en el trabajo y evita problemas. Se recomienda que este aspecto se siga destacando como relevante, por el tipo de casos atendidos en el Centro; es un aspecto que debe mantenerse.
- b. La dimensión de esfuerzos es el segundo aspecto con mayor fortaleza. Los empleados expresan que son entusiastas, que siempre tratan de dar lo mejor de sí mismos y hacer su trabajo lo mejor posible; además, de ser necesario, están preparados para hacer esfuerzos especiales. Los atributos anteriores indican que las personas tienen la disponibilidad y están dispuestas a esforzarse para alcanzar las metas laborales. Se recomienda tratar de que esta situación se mantenga, que los empleados se sientan motivados por su trabajo y se les reconozca su disposición a colaborar y el logro de las tareas. Es de señalar que ello no necesariamente implica una remuneración económica adicional, sino el reconocimiento a su esfuerzo.
- c. La integración es uno de los aspectos con mayor fortaleza. Destaca el respeto y la armonía entre los empleados, así como la colaboración y confianza entre personas de distintos departamentos. Como área de oportunidad se encuentra la disponibilidad para compartir información. Por ello se recomienda identificar la información que pueda ser compartida entre personal de distintas áreas, evitando la que por su confidencialidad no sea objeto de ello y socializar esta información con los empleados.
- d. Por otra parte, aunque los empleados perciben que se confía en ellos, se les da libertad para que lleven a cabo su trabajo y se les permite tomar sus

decisiones, éstas deben ser consultadas previamente con sus jefes. Se recomienda que se incremente el nivel de empoderamiento de los empleados, y que se les dé mayor libertad de acción, ya que ello puede incrementar el nivel de atención que se brinda a los usuarios, y reduciría el tiempo de actuación en la toma de decisiones. Debe destacarse que ello no implica que todas las decisiones se tomen sin consulta, pero si es importante que se trabaje con los supervisores solo en casos de excepción, a fin de evitar que se formen cuellos de botella, y con ello se reduzcan los niveles de productividad laboral. Se recomienda lo anterior ya que los empleados cuentan con formación académica y experiencia que respaldarían su actuar, a la par que se fomentaría su sentido de responsabilidad.

- e. Además, aun cuando los empleados señalan que conocen lo que el CEJUM intenta alcanzar, y las metas y objetivos se comunican, también expresan que se ahorraría tiempo y esfuerzos, y se tendrían mejores resultados si el trabajo estuviera mejor organizado; la productividad se mejoraría si hubiera mejor planeación. La situación anterior evidencia la necesidad de contar con procedimientos explícitos. Se hace necesario identificar y optimizar los procesos de trabajo, tomando en cuenta a los involucrados en ello. Una vez que se realice este trabajo, se recomienda documentarlo en manuales.
- f. Finalmente, es necesario atender los aspectos vinculados con la presión para trabajar. En este sentido destaca que desde la percepción de los empleados las cargas laborales son muy demandantes, el trabajo es muy estresante y las personas deben realizar muchas actividades. A semejanza del inciso anterior, se reitera la necesidad de contar con procedimientos de trabajo que simplifiquen, en la medida de lo posible, las tareas que se llevan a cabo. Ello también será de beneficio para los empleados, al tener claridad en las tareas y responsabilidades que les corresponden. Aunque la

naturaleza de las actividades del CEJUM son en muchas ocasiones en sí mismas estresantes, puede resultar favorable el diseño de actividades donde los empleados puedan aligerar su estrés, tales como prácticas deportivas, culturales y recreativas (socialización fuera del entorno laboral).

REFERENCIAS (bibliografía)

- Berberoglu, A. (2018). Impact of organizational climate on organizational commitment and perceived organizational performance: empirical evidence from public hospitals. *BMC Health Services Research*, 18(1), 399-399. doi: 10.1186/s12913-018-3149-z
- Bernal González, I., Pedraza Melo, N. A., & Sánchez Limón, M. L. (2015). El clima organizacional y su relación con la calidad de los servicios públicos de salud: diseño de un modelo teórico. *Estudios Gerenciales*, 31(134), 8-19. doi: <https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.08.003>
- Bohnenberger, M. C. (2017). Marketing interno: la actuación conjunta entre recursos humanos y marketing en busca del compromiso organizacional. Retrieved Septiembre 4, 2018, from <http://repositori.uib.es/xmlui/handle/11201/2699>
- Cárdenas, M. C. P., Díaz, M. G. D., Macías, A. G. C., & Esparza, C. E. S. (2016). El Compromiso Organizacional como parte del Comportamiento de los trabajadores de las Pequeñas Empresas. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 9(5), 95-105.
- Chiang, M., Fuentealba, I., & Nova, R. (2017). Relación entre Clima Organizacional y Engagement en dos fundaciones sociales sin fines de lucro de la Región del Bio Bio. *Ciencia & trabajo*, 19(59), 105-112.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos. EL capital humano de las organizaciones*: McGraw-Hill.
- Coeto, M., & Dávila, A. (2000). Efectividad en una dependencia de gobierno mexicana: evidencia para la modernización de la administración pública. *Iztapalapa* 48, Enero-Junio, 119-134.
- Domínguez Aguirre, L. R., Ramírez Campos, Á. F., & García Méndez, A. (2013). El clima laboral como un elemento del compromiso organizacional. *Revista Nacional de administración*, 4(1), 59-70.
- Glisson, C., & Hemmelgarn, A. (1998). The Effects of Organizational Climate and Interorganizational Coordination on the Quality and Outcomes of Children's

- Service Systems. *Child Abuse & Neglect*, 22(5), 401-421. doi:
[https://doi.org/10.1016/S0145-2134\(98\)00005-2](https://doi.org/10.1016/S0145-2134(98)00005-2)
- Gould-Williams, J. (2007). HR practices, organizational climate and employee outcomes: evaluating social exchange relationships in local government. *International Journal of Human Resource Management*, 18(9), 1627-1647. doi:
10.1080/09585190701570700
- Hernández Sampieri, R., Méndez Valencia, S., & Contreras Soto, R. (2014). Construcción de un instrumento para medir el clima organizacional en función del modelo de los valores en competencia. *Contaduría y administración*, 59(1), 229-257.
- Koys, D. J., & DeCotiis, T. A. (1991). Inductive measures of psychological climate. *Human Relations*, 44(3), 265-285.
- Patterson, M. G., West, M. A., Shackleton, V. J., Dawson, J. F., Lawthom, R., Maitlis, S., . . . Wallace, A. M. (2005). Validating the organizational climate measure: links to managerial practices, productivity and innovation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 379-408. doi: doi:10.1002/job.312
- Peña Cárdenas, M. C., Olloqui López, A. M., & Aguilar Fraire, A. (2013). Relación de factores en la satisfacción laboral de los trabajadores de una pequeña empresa de la industria metal-mecánica. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 6(3), 115-128.
- Redondo, A. I. (2015). *Engagement y clima organizacional en cooperativas*. Paper presented at the VII Congreso Internacional de Investigación y Práctica Profesional en Psicología XXII Jornadas de Investigación Décimo Encuentro de Investigadores en Psicología del MERCOSUR.
- Rodríguez, A., Álvarez, A., Sosa, I., De-Vos, P., Bonet, M. H., & Van, P. (2010). Inventario del clima organizacional como una herramienta necesaria para evaluar la calidad del trabajo. *Revista cubana de higiene y epidemiología*, 48(2), 177-196.
- Santiago Arroyo, A. C. (2016). *Estudio de caso para desarrollar un modelo para estudiar las variables del clima laboral dentro de la Subsecretaría de Planeación de la Secretaría de Finanzas del Estado de Puebla*. (Maestría), Universidad Iberoamericana, Puebla. Retrieved from <http://hdl.handle.net/20.500.11777/1515>
- Segredo Pérez, A. M. (2013). Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. *Revista Cubana de Salud Pública*, 39(2), 385-393.
- Segredo Pérez, A. M., & Pérez Perea, L. (2007). El Clima organizacional en el desarrollo de los Sistemas Organizativos. *Infodir*. Retrieved Septiembre 4, 2018, from <http://www.revinfodir.sld.cu/index.php/infodir/article/view/236>

- Serano Orellana, B. J., & Portalanza, C. A. (2014). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional. *Suma de negocios*, 5(11), 117-125. doi: 10.1016/S2215-910X(14)70026-6
- Soberanes Rivas, L. T., & De la Fuente Islas, A. H. (2009). El clima y el compromiso organizacional en las organizaciones. *Revista Internacional La Nueva Gestión Organizacional*, 5(9), 120-127.
- Visbal Pérez, E. T. (2014). Clima organizacional para una cultura de calidad. *Orbis. Revista Científica Electrónica de Ciencias Humanas*, 10(29), 121-144.
- Zamora Caloca, D., Ortega Arcega, M. I., & Ulloa Ibarra, J. T. (2016). Análisis estadístico de competencias administrativas en el personal administrativo de instituciones y dependencias públicas del Estado de Nayarit. *EDUCATECONCIENCIA*, 12(13), 160-166.