



Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, Ciudad de México, México.
ISSN 2707-2207 / ISSN 2707-2215 (en línea), septiembre-octubre 2026,
Volumen 10, Número 5.

https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v10i5

**PERCEPCIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y
SU RELACIÓN CON VARIABLES DEMOGRÁFICAS
EN UNA DEPENDENCIA MUNICIPAL DE TABASCO:
HALLAZGOS EN LA DIRECCIÓN DE
ADMINISTRACIÓN DEL AYUNTAMIENTO DE
TACOTALPA**

PERCEPTION OF ORGANIZATIONAL CLIMATE AND ITS
RELATIONSHIP WITH DEMOGRAPHIC VARIABLES IN A
MUNICIPAL DEPARTMENT OF TABASCO: FINDINGS IN THE
ADMINISTRATION DIRECTORATE OF THE TACOTALPA
CITY COUNCIL

Jaqueline Javier Balcázar
Universidad Asbemaan, México

Israel Enrique Cetina Bravo
Instituto de Administración Pública de Tabasco A.C.-IAP, México

Percepción del Clima Organizacional y su Relación con Variables Demográficas en una Dependencia Municipal de Tabasco: Hallazgos en la Dirección de Administración del Ayuntamiento de Tacotalpa

Jaqueline Javier Balcázar ¹

javierbalcazarjakeline23@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0004-5511-3878>

Universidad Asbemaan
México

Israel Enrique Cetina Bravo

iscebi77@outlook.com

<https://orcid.org/0009-0007-1088-8428>

Instituto de Administración Pública de Tabasco
A.C.-IAP
México

RESUMEN

El clima organizacional condensa los significados que el personal atribuye a sus experiencias laborales (Schneider et al., 2013). En la administración pública municipal mexicana, la literatura se concentra en salud y educación, con escaso desarrollo en gobiernos locales pequeños. Este artículo examina la percepción del clima organizacional en la Dirección de Administración del Ayuntamiento de Tacotalpa, Tabasco (N = 34), y su relación con variables demográficas, con diseño cuantitativo transversal-correlacional. Se aplicó censalmente un cuestionario de 29 reactivos en cinco dimensiones, con consistencia interna adecuada en cuatro ($\alpha = .63-.89$). Se hallaron diferencias significativas por género en relaciones y ambiente social, $t(32) = 2.25$, $p = .031$, $d = 0.77$, y en claridad y estructura organizacional, $t(32) = 2.23$, $p = .033$, $d = 0.76$, favoreciendo al personal masculino. La antigüedad se asoció positivamente con la percepción de liderazgo y comunicación descendente, $\rho = .413$, $p = .015$. Un modelo de regresión múltiple mostró que relaciones, liderazgo, claridad y condiciones de trabajo explican el 39.1 % de la varianza de recompensas y reconocimiento, $F(4, 29) = 4.66$, $p = .005$. El análisis temático confirmó al reconocimiento laboral como principal área de mejora, coincidiendo con su menor puntaje ($M = 3.11$). Se discuten implicaciones para el fortalecimiento institucional.

Palabras clave: clima organizacional, administración pública municipal, gobierno local, percepción laboral, variables demográficas

¹ Autor principal.

Correspondencia: javierbalcazarjakeline23@gmail.com

Perception of organizational climate and its relationship with demographic variables in a municipal department of Tabasco: Findings in the Administration Directorate of the Tacotalpa City Council

ABSTRACT

Organizational climate condenses the meanings that staff attribute to their work experiences (Schneider et al., 2013). In Mexican municipal public administration, the available literature concentrates on educational and health institutions, with little development in small-scale local governments. This article examines the perceived organizational climate of staff at the Administration Department of the Ayuntamiento de Tacotalpa, Tabasco (N = 34), and its relationship with demographic variables, using a quantitative, cross-sectional, correlational-descriptive design. A 29-item questionnaire organized into five dimensions was administered to the entire population, showing adequate internal consistency in four dimensions ($\alpha = .63-.89$). Statistically significant gender differences emerged in relationships and social environment, $t(32) = 2.25$, $p = .031$, $d = 0.77$, and in clarity and organizational structure, $t(32) = 2.23$, $p = .033$, $d = 0.76$, favoring male staff in both cases. Tenure was positively associated with perceived leadership and downward communication, $\rho = .413$, $p = .015$. An exploratory multiple regression model showed that relationships, leadership, clarity, and working conditions jointly predict 39.1% of the variance in rewards and recognition, $F(4, 29) = 4.66$, $p = .005$. Thematic analysis converged with these findings: recognition emerged as the most frequently cited area for improvement, consistent with its lowest average score ($M = 3.11$). Implications for institutional strengthening are discussed.

Keywords: organizational climate, municipal public administration, local government, workplace perception, demographic variables

*Artículo recibido 06 julio 2026
Aceptado para publicación: 07 agosto 2026*



INTRODUCCIÓN

La administración pública municipal opera bajo restricciones presupuestarias, ciclos de gestión trienales y estructuras jerárquicas formalizadas que condicionan la experiencia laboral del personal de manera distinta a la de organizaciones privadas (véase apartado *Clima en la administración pública y en gobiernos locales*). En la Dirección de Administración del Ayuntamiento de Tacotalpa, la transición administrativa y la reconfiguración de funciones propias del periodo 2024-2027 constituyen un escenario en el que la percepción del clima organizacional podría variar de forma asociada a características demográficas del personal, sin que existieran hasta este estudio datos sistemáticos sobre esta relación en dicha dependencia.

El problema de investigación se formuló del siguiente modo: ¿cómo perciben el clima organizacional los colaboradores de la Dirección de Administración de Tacotalpa, y en qué medida esta percepción presenta diferencias o asociaciones respecto de su género, edad, antigüedad y función desempeñada?

Antecedentes

La conceptualización contemporánea del clima organizacional parte del trabajo fundacional de Litwin y Stringer (1968), quienes lo definieron como el conjunto de propiedades mensurables del ambiente de trabajo, percibidas directa o indirectamente por quienes laboran en él, con efecto sobre su motivación y comportamiento, esta tradición fue actualizada por Schneider et al. (2013), quienes distinguieron el clima organizacional los significados atribuidos a experiencias interrelacionadas del trabajo de la cultura organizacional los supuestos básicos y valores que orientan la vida organizacional.

En el ámbito latinoamericano, Chiang Vega et al. (2008) desarrollaron y validaron en Chile instrumentos de clima organizacional específicos para el sector estatal, diferenciando el constructo de la satisfacción laboral; posteriormente, Chiang Vega et al. (2022) compararon la percepción del clima entre funcionarios de salud y de seguridad pública, documentando diferencias asociadas al estrés laboral. En Perú, Huamán-Cuya (2023) estudió la relación entre clima organizacional y desempeño laboral en una caja municipal, mientras que Pariona Luque et al. (2021) examinaron dicha relación en personal administrativo de una universidad estatal. En Costa Rica, Blanco-López et al. (2021) analizaron el clima organizacional en centros educativos públicos mediante un diseño transversal con muestra probabilística ($n = 657$), documentando diferencias asociadas a variables del puesto.



En México, Quiñonez Tapia et al. (2015) estudiaron el clima organizacional de una institución de educación superior en Jalisco en relación con variables sociolaborales área de trabajo, tiempo laborando, tipo de contratación y categoría, empleando pruebas no paramétricas como Kruskal-Wallis. En el sector salud, Peña-Viveros et al. (2015) relacionaron el clima organizacional de equipos directivos con los resultados de la atención, y Bernal González et al. (2015) propusieron un modelo teórico sobre clima organizacional y calidad de los servicios públicos de salud a partir de la revisión de investigaciones latinoamericanas.

El conjunto revisado muestra que los estudios de clima organizacional en el sector público iberoamericano se concentran mayoritariamente en instituciones de salud y educación superior, con escasa presencia de dependencias municipales de administración general, y en particular de unidades pequeñas sujetas a las restricciones institucionales descritas más adelante. La evidencia disponible es consistente en documentar asociaciones entre clima organizacional y variables de puesto o contexto laboral, pero no había explorado suficientemente su relación con variables demográficas específicas en dependencias municipales del sureste mexicano, vacío que este estudio buscó atender.

Vacío de conocimiento y justificación

Aunque existe literatura consolidada sobre clima organizacional en organizaciones públicas particularmente en salud y educación, existe menor evidencia situada en dependencias municipales específicas de administración general, y en particular sobre la relación entre la percepción del clima y las características demográficas del personal en unidades de reducido tamaño. El estudio se justifica en tres planos: en el teórico, permite contrastar el modelo de Schneider et al. (2013) y los hallazgos latinoamericanos en un contexto institucional no explorado previamente; en el metodológico, examina las particularidades del análisis estadístico en poblaciones censales pequeñas, frecuentes en la administración pública municipal mexicana; y en el de la gestión pública, aporta evidencia contextualizada que puede orientar el fortalecimiento institucional de la dependencia estudiada, sin pretender generalización más allá de su alcance.

Objetivo, preguntas de investigación e hipótesis

Objetivo general

Analizar la percepción del clima organizacional del personal de la Dirección de Administración del Ayuntamiento de Tacotalpa, Tabasco, y su relación con variables demográficas (género, edad, antigüedad y función desempeñada).

Objetivos específicos

Describir los niveles de percepción del clima organizacional por dimensión.

Evaluar la consistencia interna del instrumento aplicado.

Comparar la percepción del clima organizacional según género, edad y función desempeñada.

Explorar la relación entre antigüedad y percepción del clima organizacional.

Analizar las respuestas abiertas del cuestionario mediante categorización temática y triangularlas con los resultados cuantitativos.

Preguntas de investigación

¿Cuál es el nivel de percepción del clima organizacional por dimensión?

Preguntas secundarias

¿Existen diferencias según género, edad o función desempeñada? ¿Se asocia la antigüedad con la percepción del clima organizacional? ¿Qué patrones emergen de las respuestas abiertas y cómo se relacionan con los resultados cuantitativos?

Dado el diseño no experimental y transversal, las hipótesis se formularon en términos de diferencia y asociación, no de causalidad: H1, la percepción del clima organizacional presenta diferencias asociadas al género; H2, presenta diferencias asociadas a grupos de edad; H3, la antigüedad se asocia con la percepción del clima organizacional; H4, la percepción del clima organizacional presenta diferencias asociadas a la función desempeñada. En cada caso, la hipótesis nula correspondiente planteó la ausencia de diferencia o de asociación.

Marco teórico

Conceptualización del clima organizacional

Este estudio adopta la definición de Schneider et al. (2013), quienes conceptualizan el clima organizacional como los significados que las personas atribuyen a conjuntos interrelacionados de

experiencias vividas en el trabajo. Esta definición desplaza el foco desde propiedades objetivas de la organización hacia la experiencia perceptual compartida por sus miembros, lo que exige tratar el clima como un fenómeno agregado y no como la simple suma de percepciones individuales aisladas. La actualización conceptual más reciente y verificable de esta línea corresponde a Ehrhart et al. (2012).

Clima y cultura organizacional

Clima y cultura no son sinónimos: mientras el clima remite a percepciones compartidas sobre políticas, prácticas y procedimientos de naturaleza más superficial y susceptible de cambio en el corto plazo, la cultura remite a supuestos básicos y valores subyacentes, de mayor estabilidad temporal (Schneider et al., 2013); no obstante, ambos constructos pueden relacionarse teóricamente sin emplearse de forma intercambiable en el análisis.

Clima desde la psicología organizacional

Desde la psicología organizacional, el clima se analiza como una construcción perceptual situada, resultante de la interacción social, el liderazgo, la comunicación, la estructura y las condiciones de trabajo (Schneider et al., 2013; Litwin y Stringer, 1968). Este enfoque distingue los factores individuales disposiciones personales del colaborador de los factores organizacionales estructura, liderazgo, procedimientos, evitando psicologizar en exceso problemas de origen estructural o institucional.

Clima en la administración pública y en gobiernos locales

Las organizaciones públicas presentan particularidades que impiden trasladar mecánicamente los modelos de clima desarrollados en el sector privado: estructura jerárquica formalizada, regulación administrativa, mecanismos de rendición de cuentas, continuidad institucional interrumpida por cambios de administración y restricciones presupuestarias (Bernal González et al., 2015).

Los gobiernos locales mexicanos operan además bajo ciclos administrativos trienales que introducen transiciones de liderazgo y reconfiguraciones funcionales con mayor frecuencia que otras organizaciones públicas; la evidencia sobre clima organizacional en instituciones municipales latinoamericanas (Huamán-Cuya, 2023) sugiere que estas transiciones pueden constituir un factor contextual relevante, aunque su documentación específica en dependencias municipales mexicanas de administración general permanecía limitada antes de este estudio.

Por ello, estudiar el clima organizacional en una dependencia municipal exige contextualizar el análisis dentro de estas condiciones institucionales.

Dimensiones del clima y variables demográficas

El modelo dimensional adoptado relaciones y ambiente social; liderazgo y comunicación descendente; claridad y estructura organizacional; recompensas y reconocimiento; condiciones de trabajo y recursos recoge dimensiones consistentemente identificadas desde el modelo seminal de Litwin y Stringer (1968) y presentes en instrumentos validados para el sector estatal en el contexto latinoamericano (Chiang Vega et al., 2008). Género, edad, antigüedad y función desempeñada se incorporaron como variables de comparación de grupos y de asociación, siguiendo el tratamiento dado a variables sociolaborales similares en Quiñonez Tapia et al. (2015).

El diseño no experimental y transversal permite estudiar asociaciones, diferencias y patrones entre estas variables y la percepción del clima, pero no establecer relaciones de causalidad.

METODOLOGÍA

Enfoque, diseño y alcance

Enfoque cuantitativo; diseño no experimental; corte transversal; alcance descriptivo-correlacional.

Contexto, población y participantes

El estudio se sitúa en la Dirección de Administración del Ayuntamiento de Tacotalpa, Tabasco, durante la administración municipal 2024-2027. La unidad de análisis es el trabajador de dicha dirección. Al momento del levantamiento censal se recabaron cuestionarios completos y válidos de 34 colaboradores de la dependencia (cifra ligeramente superior a la estimación inicial de 30 registrada en la fase de planeación del protocolo, ajustada tras la actualización de la plantilla vigente al momento de la aplicación). Al corresponder esta cifra a la totalidad del personal disponible que respondió el instrumento, el levantamiento se define metodológicamente como censo y no como muestreo probabilístico.

Instrumento

Se aplicó un cuestionario de 29 reactivos con escala tipo Likert de cinco puntos, distribuido en las cinco dimensiones descritas en el apartado *Dimensiones del clima y variables demográficas* (6 reactivos en relaciones y ambiente social; 6 en liderazgo y comunicación descendente; 6 en claridad y estructura



organizacional; 5 en recompensas y reconocimiento; 6 en condiciones de trabajo y recursos), más un módulo de datos demográficos y un bloque de dos preguntas abiertas con dos respuestas cada una. Cada dimensión incluyó al menos un reactivo de redacción inversa, recodificado (6 – valor) antes del cálculo del puntaje promedio de la dimensión, siguiendo el procedimiento estándar para escalas Likert con ítems en sentido negativo. Se verificó la correspondencia exacta entre el número de reactivos y las dimensiones que buscan medir, de acuerdo con las variables que se identifican en la Tabla 1.

Tabla 1 Operacionalización y Clasificación de las Variables de Estudio

Variable	Tipo	Dimensiones / categorías	Nivel de medición
Percepción del clima organizacional	Dependiente	Relaciones y ambiente social; liderazgo y comunicación descendente; claridad y estructura organizacional; recompensas y reconocimiento; condiciones de trabajo y recursos	Ordinal (Likert)
Género	De comparación	Masculino; femenino	Nominal
Edad	De comparación	26-35; 36-45; 46-55; 56 años o más	Ordinal / razón agrupada
Antigüedad	De asociación	Menos de 1 a más de 10 años de servicio	Razón / ordinal
Función desempeñada	De comparación	Director/Coordinador; Jefe de Área/Departamento; Auxiliar/Administrativo; Otro	Nominal

Nota. Elaboración propia. Matriz de variables correspondiente al diseño metodológico del estudio. Las categorías de edad y antigüedad reflejan la distribución observada tras la recolección de datos.

Procedimiento

Se desarrollaron las siguientes etapas: validación de contenido del instrumento con especialistas; aplicación censal presencial; captura y depuración de la base de datos; análisis estadístico conforme al plan descrito a continuación; categorización temática de las preguntas abiertas; y triangulación de resultados cuantitativos y cualitativos.

Análisis de datos

El plan estadístico se ajustó al tamaño poblacional obtenido ($N = 34$). En un primer nivel se calcularon frecuencias, porcentajes, medias, medianas, desviaciones estándar, mínimos y máximos por dimensión. En un segundo nivel se evaluó la distribución de los datos y el cumplimiento de supuestos paramétricos (normalidad mediante Shapiro-Wilk, homocedasticidad mediante la prueba de Levene).



En un tercer nivel se realizaron comparaciones y asociaciones: para género, se aplicaron simultáneamente el ANOVA de un factor con post hoc de Tukey HSD y la prueba t de Student para muestras independientes equivalentes al tratarse de dos grupos ($F = t^2$), confirmadas con la prueba no paramétrica U de Mann-Whitney; para edad y función desempeñada, con más de dos grupos, se aplicó ANOVA de un factor con post hoc de Tukey HSD, confirmado con ANOVA de Welch (robusto a heterocedasticidad) y la prueba H de Kruskal-Wallis, y con comparaciones post hoc de Games-Howell cuando el supuesto de homocedasticidad resultó dudoso; para antigüedad, tratada como variable ordinal, se empleó el coeficiente de correlación de Spearman.

Se reportan el estadístico, los grados de libertad, el valor p , el tamaño del efecto (d de Cohen, η^2 o su equivalente no paramétrico) y, cuando corresponde, el intervalo de confianza al 95 %, distinguiendo la significancia estadística de la relevancia práctica según los criterios convencionales de Cohen (1988). Adicionalmente, y como análisis exploratorio no contemplado en el plan estadístico original, se estimó un modelo de regresión lineal múltiple para evaluar el peso relativo de las dimensiones de relaciones, liderazgo, claridad y condiciones de trabajo sobre la percepción de recompensas y reconocimiento, incluyendo el diagnóstico de multicolinealidad mediante el factor de inflación de la varianza (VIF) y el diagnóstico de residuos.

Para la consistencia interna del instrumento se estimó el alfa de Cronbach por dimensión. Dado el tamaño poblacional ($N = 34$), el análisis de validez se restringió a validez de contenido mediante juicio de especialistas y consistencia interna; no se realizó análisis factorial confirmatorio, por no ser sostenible con este tamaño muestral.

Consideraciones éticas

Se aplicaron consentimiento informado, confidencialidad de las respuestas individuales, participación voluntaria sin consecuencias laborales asociadas a la no participación, y anonimización de la base de datos previa al análisis, dado el riesgo de identificación indirecta propio de poblaciones censales pequeñas.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Esta sección presenta los hallazgos obtenidos tras la aplicación censal del instrumento a 34 colaboradores de la Dirección de Administración del H. Ayuntamiento de Tacotalpa.

Características sociodemográficas de los participantes

La muestra censal quedó integrada por 34 colaboradores, distribuidos de forma equitativa por género (17 hombres, 17 mujeres). La antigüedad en la organización y la función desempeñada mostraron una distribución más heterogénea, con concentración en el personal con más de 10 años de servicio y en la función de Auxiliar/Administrativo (Tabla 2).

Tabla 2 Características Sociodemográficas de los Participantes (N = 34)

Variable	Categoría	n	%
Género	Masculino	17	50.0
	Femenino	17	50.0
Edad	26-35 años	4	11.8
	36-45 años	15	44.1
	46-55 años	12	35.3
	56 años o más	3	8.8
Antigüedad	Menos de 1 año	1	2.9
	1 a 3 años	6	17.6
	4 a 6 años	7	20.6
	7 a 10 años	5	14.7
	Más de 10 años	15	44.1
Función desempeñada	Director/Coordinador	7	20.6
	Jefe de Área/Departamento	3	8.8
	Auxiliar/Administrativo	21	61.8
	Otro	3	8.8

Nota. No se registraron participantes en la categoría de edad de 18 a 25 años ni en la categoría de género "prefiero no decirlo".

Fiabilidad del instrumento

La consistencia interna, estimada mediante el coeficiente alfa de Cronbach, fue buena en relaciones y ambiente social y en liderazgo y comunicación descendente, aceptable en claridad y estructura organizacional y en condiciones de trabajo y recursos, y cuestionable en recompensas y reconocimiento dimensión compuesta por el menor número de reactivos (cinco) como se muestra en la Tabla 3.



Tabla 3 Consistencia Interna del Instrumento por Dimensión (Alfa de Cronbach)

Dimensión	N.º de reactivos	α	IC 95%
Relaciones y ambiente social	6	.886	[.814, .936]
Liderazgo y comunicación descendente	6	.868	[.785, .926]
Claridad y estructura organizacional	6	.824	[.713, .902]
Recompensas y reconocimiento	5	.630	[.388, .795]
Condiciones de trabajo y recursos	6	.714	[.534, .840]

Nota. Valores de referencia orientativos: $\alpha \geq .90$ excelente; .80–.89 bueno; .70–.79 aceptable; .60–.69 cuestionable.

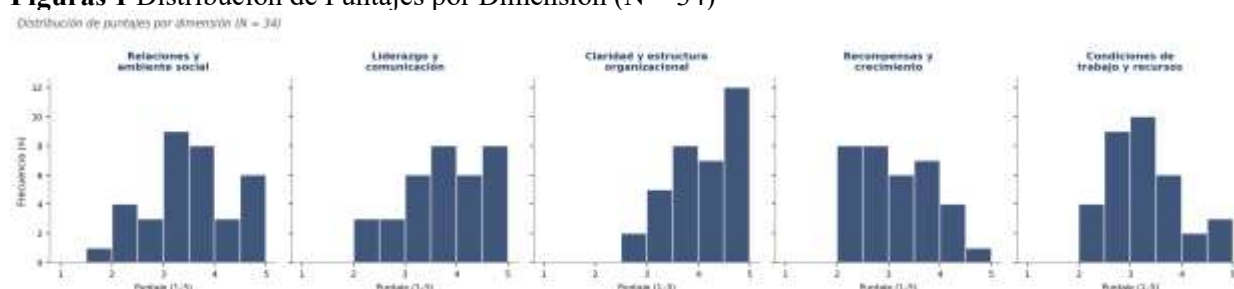
Estadísticos descriptivos de la percepción del clima organizacional

En la muestra total, la dimensión con mayor puntaje promedio fue claridad y estructura organizacional ($M = 4.09$, $DE = 0.72$), seguida de liderazgo y comunicación descendente ($M = 3.70$, $DE = 0.88$) y relaciones y ambiente social ($M = 3.48$, $DE = 0.87$). Las dimensiones con menor puntaje promedio fueron condiciones de trabajo y recursos ($M = 3.19$, $DE = 0.73$) y, en último lugar, recompensas y reconocimiento ($M = 3.11$, $DE = 0.72$) (Tabla 4 y Figura 1).

Tabla 4 Estadísticos Descriptivos de la Percepción del Clima Organizacional por Dimensión (N = 34)

Dimensión	M	DE	Mdn	Mín.	Máx.
Relaciones y ambiente social	3.48	0.87	3.42	1.67	5.00
Liderazgo y comunicación descendente	3.70	0.88	3.67	2.00	5.00
Claridad y estructura organizacional	4.09	0.72	4.25	2.67	5.00
Recompensas y reconocimiento	3.11	0.72	3.00	2.00	5.00
Condiciones de trabajo y recursos	3.19	0.73	3.00	2.17	5.00

Nota. Escala de respuesta de 1 (totalmente en desacuerdo) a 5 (totalmente de acuerdo).

Figuras 1 Distribución de Puntajes por Dimensión (N = 34)

Nota. Los histogramas se emplearon como referencia visual para la verificación del supuesto de normalidad reportado en las secciones siguientes.

Comparación por género

Dado que los grupos de género son de igual tamaño (masculino $n = 17$, femenino $n = 17$), la comparación correspondió a un diseño de dos grupos independientes. Los supuestos de normalidad (Shapiro-Wilk, p

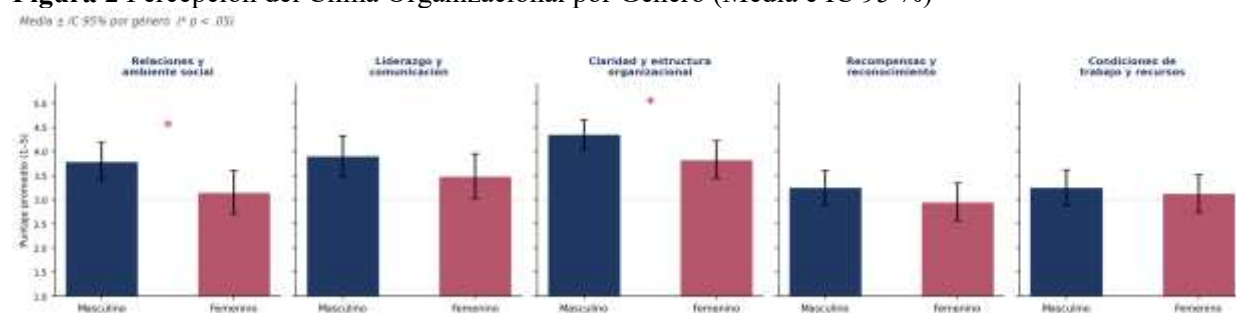
> .05 en ambos grupos) y homocedasticidad (Levene, $p > .05$) se cumplieron en las cinco dimensiones, por lo que se empleó la prueba t de Student, confirmada mediante ANOVA de un factor con post hoc de Tukey HSD (algebraicamente equivalente, $F = t^2$) y mediante la prueba U de Mann-Whitney (Tabla 5).

Tabla 5 Comparación de la Percepción del Clima Organizacional por Género

Dimensión	M masc. (DE)	M fem. (DE)	t(32)	p	d
Relaciones y ambiente social	3.79 (0.76)	3.16 (0.89)	2.25	.031*	0.77
Liderazgo y comunicación descendente	3.90 (0.83)	3.49 (0.90)	1.39	.175	0.48
Claridad y estructura organizacional	4.35 (0.61)	3.83 (0.75)	2.23	.033*	0.76
Recompensas y reconocimiento	3.26 (0.68)	2.95 (0.75)	1.24	.223	.43
Condiciones de trabajo y recursos	3.26 (0.72)	3.13 (0.75)	0.50	.621	0.17

Nota. * $p < .05$. Resultados confirmados mediante ANOVA de un factor con post hoc de Tukey HSD y mediante la prueba U de Mann-Whitney (Relaciones: $p = .025$; Claridad: $p = .038$).

Figura 2 Percepción del Clima Organizacional por Género (Media e IC 95 %)



Nota. El asterisco indica diferencia estadísticamente significativa ($p < .05$).

Se encontraron diferencias estadísticamente significativas por género en relaciones y ambiente social, $t(32) = 2.25$, $p = .031$, $d = 0.77$, IC 95 % [0.06, 1.21], y en claridad y estructura organizacional, $t(32) = 2.23$, $p = .033$, $d = 0.76$, IC 95 % [0.04, 1.00], siendo en ambos casos superior el promedio del personal masculino. Los tamaños del efecto se ubican en el rango medio-alto según los criterios de Cohen (1988). No se observaron diferencias significativas por género en liderazgo ($p = .175$), recompensas ($p = .223$) ni condiciones de trabajo ($p = .621$).

Comparación por grupos de edad

Se compararon cuatro grupos de edad (26-35, 36-45, 46-55 y 56 años o más; no se registraron participantes de 18 a 25 años). Los supuestos de normalidad y homocedasticidad se cumplieron en todas las dimensiones. Ningún efecto de edad alcanzó significancia estadística convencional ($\alpha = .05$) en

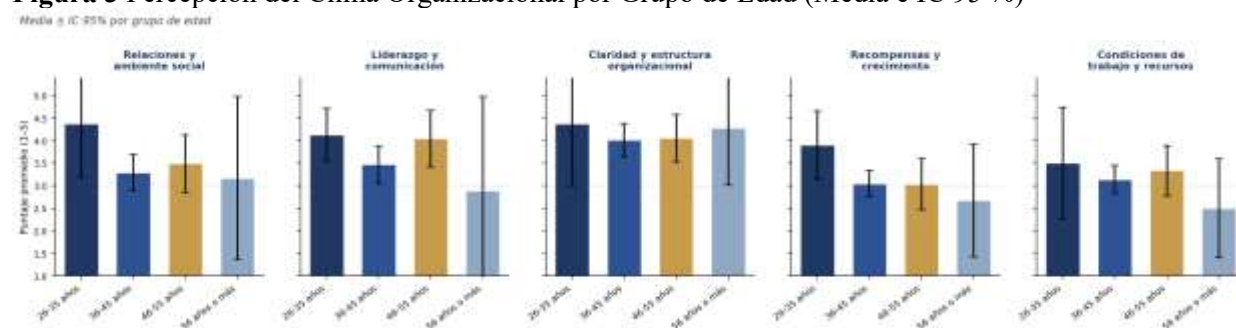
ninguna dimensión del clima organizacional, ni en el ANOVA de un factor, ni en su verificación mediante ANOVA de Welch y prueba H de Kruskal-Wallis (Tabla 6).

Tabla 6 Comparación de la Percepción del Clima Organizacional por Grupos de Edad

	F(3,30)	p	η^2	Welch p	KW p
Relaciones y ambiente social	1.91	.149	.160	.198	.209
Liderazgo y comunicación descendente	2.40	.087	.194	.102	.078
Claridad y estructura organizacional	0.32	.808	.031	.825	.756
Recompensas y reconocimiento	2.30	.098	.187	.064	.078
Condiciones de trabajo y recursos	1.38	.268	.121	.185	.225

Nota. KW = Kruskal-Wallis. Ningún contraste alcanzó significancia a $\alpha = .05$; los grupos de 26-35 años ($n=4$) y 56 años o más ($n=3$) tienen tamaño reducido, lo que limita la potencia estadística.

Figura 3 Percepción del Clima Organizacional por Grupo de Edad (Media e IC 95 %)



H2 no se sostuvo: no se identificaron diferencias estadísticamente significativas en la percepción del clima organizacional asociadas a la edad en esta muestra.

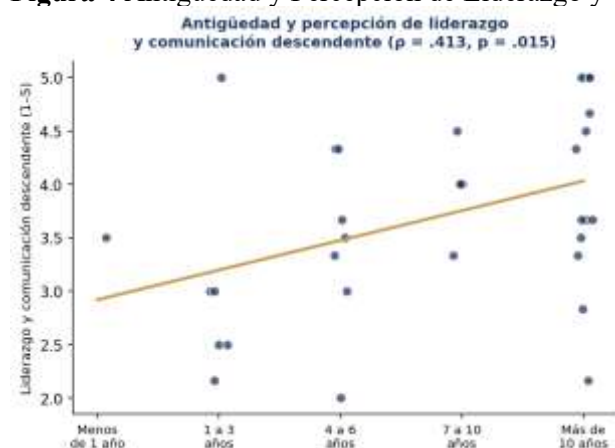
Asociación entre antigüedad y percepción del clima organizacional

Siguiendo el plan estadístico, la antigüedad se trató como variable ordinal y se correlacionó con cada dimensión mediante el coeficiente de Spearman. Se encontró una asociación positiva y estadísticamente significativa entre la antigüedad y la percepción de liderazgo y comunicación descendente, $\rho = .413$, $p = .015$, de magnitud moderada: a mayor antigüedad, mejor percepción del liderazgo y la comunicación descendente. Las asociaciones con las demás dimensiones no alcanzaron significancia estadística (Tabla 7).

Tabla 7 Correlación de Spearman entre Antigüedad y Percepción del Clima Organizacional (N = 34)

Dimensión	ρ	p
Relaciones y ambiente social	.211	.230
Liderazgo y comunicación descendente	.413	.015*
Claridad y estructura organizacional	.245	.162
Recompensas y reconocimiento	-.011	.949
Condiciones de trabajo y recursos	.137	.440

Nota. * $p < .05$.

Figura 4 Antigüedad y Percepción de Liderazgo y Comunicación Descendente

Nota. La línea representa la recta de regresión lineal simple, incluida únicamente con fines de visualización de la tendencia.

H3 se sostuvo parcialmente: la antigüedad se asoció de forma significativa con una de las cinco dimensiones del clima organizacional (liderazgo y comunicación descendente), pero no con las cuatro restantes.

Comparación por función desempeñada

Se compararon cuatro categorías de función desempeñada (Auxiliar/Administrativo, Jefe de Área/Departamento, Director/Coordinador y Otro); dos de ellas contaron con un tamaño muestral reducido ($n = 3$), lo que limita la potencia estadística y la estabilidad de las pruebas de normalidad en esos grupos específicos, por lo que estos resultados deben interpretarse como exploratorios. El ANOVA de un factor no arrojó diferencias significativas en ninguna dimensión. La excepción parcial fue claridad y estructura organizacional, donde el ANOVA estándar no fue significativo ($p = .242$) pero el ANOVA de Welch que no asume varianzas iguales sí lo fue ($p = .007$); esta discrepancia se explica porque el supuesto de homocedasticidad estuvo en el límite (Levene $p = .095$) y dos de los grupos comparados tuvieron solo tres casos cada uno.

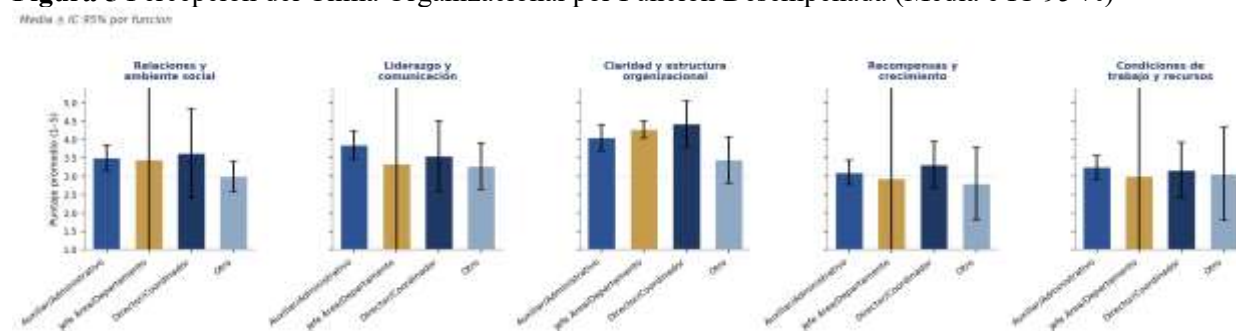
La comparación post hoc de Games-Howell, robusta a varianzas desiguales, identificó una diferencia significativa entre Director/Coordinador y Otro (diferencia = 0.98, $p = .041$), con el grupo de Otro reportando el promedio más bajo; dado su reducido tamaño ($n = 3$), este hallazgo se interpreta como una señal exploratoria (Tabla 8).

Tabla 8 Comparación de la Percepción del Clima Organizacional por Función Desempeñada

Dimensión	F(3,30)	p	η^2	Welch p	KW p
Relaciones y ambiente social	0.34	.794	.033	.172	.596
Liderazgo y comunicación descendente	0.68	.570	.064	.255	.521
Claridad y estructura organizacional	1.47	.242	.128	.007*	.190
Recompensas y reconocimiento	0.41	.750	.039	.622	.693
Condiciones de trabajo y recursos	0.13	.941	.013	.954	.844

Nota. KW = Kruskal-Wallis. * $p < .05$ en el ANOVA de Welch para Claridad; el ANOVA estándar correspondiente no alcanzó significancia ($p = .242$), discrepancia atribuible a heterocedasticidad límite y a celdas de tamaño reducido ($n = 3$).

Figura 5 Percepción del Clima Organizacional por Función Desempeñada (Media e IC 95 %)



H4 no se sostuvo de manera robusta: con la excepción parcial y exploratoria de claridad y estructura organizacional, no se identificaron diferencias significativas en la percepción del clima organizacional asociadas a la función desempeñada.

Análisis complementario: modelo de regresión lineal múltiple

Como análisis exploratorio adicional, no contemplado en el plan estadístico original del protocolo, se estimó un modelo de regresión lineal múltiple para evaluar en qué medida las otras cuatro dimensiones del clima organizacional predicen la percepción de recompensas y reconocimiento la dimensión de menor puntaje promedio en la muestra.

Tabla 9 Matriz de Correlaciones de Pearson entre las Dimensiones del Clima Organizacional (N = 34)

Dimensión	1	2	3	4	5
1. Relaciones	—				
2. Liderazgo	.724	—			
3. Claridad	.585	.646	—		
4. Recompensas	.552	.509	.399	—	
5. Condiciones	.541	.626	.463	.543	—

Nota. Todas las correlaciones son estadísticamente significativas a $p < .05$.

Tabla 10 Resumen del Modelo de Regresión Lineal Múltiple sobre Recompensas y Reconocimiento

R	R ²	R ² ajustada	F	gl	p
0.625	0.391	0.307	4.655	(4, 29)	.005

Tabla 11 Coeficientes del Modelo de Regresión Lineal Múltiple

Predictor	B	EE	β	t	p	VIF
(Constante)	0.880	.641	—	1.37	.181	—
Relaciones	.265	.180	.320	1.47	.153	2.26
Liderazgo	.051	.202	.062	0.25	.802	2.86
Claridad	.024	.196	.023	0.12	.906	1.81
Condiciones	.320	.189	.320	1.70	.101	1.70

Nota. VIF = factor de inflación de la varianza. Diagnóstico de residuos: Shapiro-Wilk $W = .985$, $p = .918$; Durbin-Watson = 1.79.

El modelo global fue estadísticamente significativo, $F(4, 29) = 4.66$, $p = .005$, y explicó el 39.1 % de la varianza de recompensas y reconocimiento ($R^2 = .391$; R^2 ajustada = .307). Ningún predictor individual alcanzó significancia a $\alpha = .05$, aunque relaciones ($\beta = .320$, $p = .153$) y condiciones de trabajo ($\beta = .320$, $p = .101$) mostraron las mayores contribuciones estandarizadas.

Los factores de inflación de la varianza (VIF entre 1.70 y 2.86) descartan multicolinealidad severa entre los predictores según los criterios convencionales (VIF > 5 preocupación moderada; VIF > 10 severa); la ausencia de significancia individual se explica mejor por el tamaño muestral reducido (29 grados de libertad residuales) que por colinealidad severa. Los residuos cumplieron el supuesto de normalidad (Shapiro-Wilk, $p = .918$) y no mostraron autocorrelación relevante (Durbin-Watson = 1.79).

Análisis temático de las respuestas abiertas

Las respuestas a las dos preguntas abiertas del cuestionario (fortalezas del entorno laboral y áreas de oportunidad prioritarias) fueron categorizadas temáticamente mediante codificación por palabras clave. Se obtuvieron 68 menciones de fortalezas y 68 menciones de áreas de oportunidad (dos por participante en cada pregunta).

En fortalezas, las categorías más frecuentes fueron trabajo en equipo, unidad y compañerismo (25.0 %), responsabilidad, compromiso y valores (17.6 %) y experiencia, capacidad técnica y desempeño (16.2 %) (Tabla 12). En áreas de oportunidad, las categorías más frecuentes fueron trabajo en equipo, organización y liderazgo (23.5 %), comunicación y convivencia (19.1 %) e infraestructura, equipo y recursos materiales (11.8 %); el reconocimiento y la compensación económica fue mencionado explícitamente en el 8.8 % de las respuestas (Tabla 12).

Tabla 12 Categorías Temáticas Identificadas en las Fortalezas del Entorno Laboral (n = 68 menciones)

Categoría	n	%
Trabajo en equipo, unidad y compañerismo	17	25.0
Responsabilidad, compromiso y valores	12	17.6
Experiencia, capacidad técnica y desempeño	11	16.2
Comunicación y confianza interpersonal	10	14.7
Otro (temas diversos, mención única)	8	11.8
Liderazgo y dirección	4	5.9
Estabilidad y condiciones laborales	4	5.9
Sin fortalezas identificadas	2	2.9

Nota. Codificación temática por palabras clave sobre las dos respuestas abiertas de cada participante (n = 34 × 2 = 68).

Tabla 13 Categorías Temáticas Identificadas en las Áreas de Oportunidad (n = 68 menciones)

Categoría	n	%
Trabajo en equipo, organización y liderazgo	16	23.5
Comunicación y convivencia	13	19.1
Otro (temas diversos, mención única)	8	11.8
Infraestructura, equipo y recursos materiales	8	11.8
Capacitación y desarrollo profesional	7	10.3
Reconocimiento y compensación económica	6	8.8
Respeto, equidad y clima interpersonal	5	7.4
Ninguno / sin respuesta sustantiva	5	7.4

Nota. Codificación temática por palabras clave sobre las dos respuestas abiertas de cada participante (n = 34 × 2 = 68).



La triangulación entre resultados cuantitativos y cualitativos mostró convergencia relevante: recompensas y reconocimiento fue la dimensión cuantitativa con menor puntaje promedio ($M = 3.11$), y el reconocimiento junto con la capacitación y el desarrollo profesional (10.3 %)—apareció de forma explícita entre las áreas de oportunidad señaladas por el personal, lo que refuerza la validez sustantiva de este hallazgo más allá del dato numérico.

De modo similar, trabajo en equipo y comunicación aparecieron simultáneamente como una de las principales fortalezas percibidas y como una de las áreas de oportunidad más mencionadas, lo que sugiere una valoración ambivalente del funcionamiento colectivo: reconocido como una fortaleza actual del grupo, pero identificado también como un aspecto susceptible de fortalecerse más.

DISCUSIÓN

Los hallazgos obtenidos en esta dependencia municipal de pequeña escala permiten contrastar cuatro hipótesis de diferencia y asociación, en congruencia con el diseño transversal adoptado, y ofrecen elementos para reflexionar sobre la aplicabilidad del modelo de Schneider et al. (2013) en contextos de gobierno local mexicano.

Género como variable diferenciadora del clima percibido.

La confirmación de H1 diferencias significativas y de magnitud medio-alta a favor del personal masculino en relaciones y ambiente social y en claridad y estructura organizacional constituye el hallazgo más sólido del estudio. Desde la perspectiva de Schneider et al. (2013), este resultado implica que hombres y mujeres estarían atribuyendo significados distintos a experiencias organizacionales que, en principio, comparten: la misma estructura jerárquica, los mismos procedimientos administrativos y el mismo ciclo de gestión 2024-2027.

La diferencia no parece residir en la *disponibilidad* formal de reglas o en la *existencia* de una red de compañerismo, sino en la *calidad* de la experiencia relacional y en el grado de visibilidad o integración dentro de la estructura de mando, esta interpretación se alinea con la literatura latinoamericana que documenta brechas de género en organizaciones públicas (Chiang Vega et al., 2022), aunque los antecedentes revisados no reportan contrastes directos con tamaños del efecto comparables en dependencias municipales de administración general,

Dado el diseño transversal, no es posible determinar si la brecha obedece a experiencias efectivamente diferenciadas (por ejemplo, dinámicas de participación, asignación de espacios de decisión o estilos de trato jerárquico) o a estilos de respuesta diferenciados por género, por ello se recomienda, por tanto, una complementación cualitativa (entrevistas semiestructuradas o grupos focales) que permita identificar los mecanismos situados que subyacen a esta divergencia perceptual antes de diseñar intervenciones específicas.

La edad: ausencia de efecto o limitación metodológica.

La no confirmación de H2 contrasta con estudios como el de Blanco-López et al. (2021), quienes sí documentaron diferencias asociadas a variables de puesto y trayectoria en centros educativos costarricenses, en este caso, la ausencia de significancia estadística debe interpretarse con cautela: los grupos etarios extremos contaron con apenas cuatro y tres participantes, respectivamente, lo que redujo drásticamente la potencia para detectar efectos de magnitud pequeña o moderada.

Por tanto, no es posible concluir que la edad sea irrelevante para la percepción del clima en esta dependencia, sino que el diseño censal no dispuso de variabilidad suficiente para poner a prueba dicha relación con rigor.

Antigüedad y adaptación a los ciclos administrativos.

La confirmación parcial de H3 la asociación positiva y moderada entre antigüedad y percepción de liderazgo y comunicación descendente adquiere sentido contextual si se considera una particularidad institucional del gobierno local mexicano: los ciclos de gestión trienales. El personal con mayor permanencia ha transitado por más transiciones de autoridad, ha experimentado la llegada y salida de múltiples directores y ha tenido tiempo de consolidar canales de comunicación informales y formales con distintas jefaturas.

Esta "socialización prolongada" (Ehrhart et al., 2012) podría explicar por qué la antigüedad se vincula específicamente con una mejor valoración del liderazgo, pero no con una percepción global más favorable del clima. El hallazgo sugiere que la antigüedad no opera como un factor general de satisfacción, sino como un acumulador de capital relacional con la estructura de mando, lo cual tiene implicaciones directas para la integración del personal de reciente ingreso.

Función desempeñada: horizontalidad perceptual en una estructura jerárquica.

La no confirmación robusta de H4 es, en cierto modo, sorprendente a diferencia de lo reportado por Quiñonez Tapia et al. (2015) en instituciones educativas, la posición jerárquica no se tradujo aquí en percepciones diferenciadas del clima, salvo por la señal exploratoria y no concluyente en claridad organizacional. Una interpretación plausible es que, en una dependencia de 34 personas, la proximidad física y la frecuencia de interacción diaria atenúan las distancias jerárquicas formales, generando una cierta "horizontalidad perceptual" que homogeniza las experiencias laborales a pesar de las diferencias de rango. Esta interpretación, sin embargo, requiere matizarse por el reducido tamaño de dos categorías funcionales ($n = 3$), que impide descartar efectos diferenciadores de menor magnitud.

El clima como fenómeno agregado: la predicción de recompensas y reconocimiento.

El modelo de regresión múltiple, aunque exploratorio, ofrece una ilustración empírica del postulado central de Schneider et al. (2013): el clima es un fenómeno agregado, no una suma de percepciones aisladas, donde las relaciones, liderazgo, claridad y condiciones de trabajo predigan conjuntamente casi cuatro décimas partes de la varianza en recompensas y reconocimiento sin que ninguna dimensión domine individualmente sugiere que la percepción de reconocimiento no depende de un factor aislado (por ejemplo, la voluntad de un superior inmediato), sino de la configuración conjunta del entorno relacional, la dirección, la estructura formal y los recursos materiales. Esta interdependencia refuerza la idea de que mejorar el reconocimiento laboral en esta dependencia exige una intervención sistémica, no una política puntual.

Convergencia metodológica: el reconocimiento como núcleo problemático.

Quizás el hallazgo más consistente del estudio sea la triangulación entre el dato cuantitativo (recompensas y reconocimiento como la dimensión de menor puntaje promedio) y el dato cualitativo (reconocimiento y capacitación como áreas de oportunidad explícitamente señaladas por el personal). Esta convergencia trasciende la mera coincidencia numérica: indica que el personal no solo *puntúa* bajo esa dimensión, sino que *nombra* el problema en sus propias palabras.

Desde el punto de vista de la validez sustantiva, este patrón fortalece la confianza en el diagnóstico y orienta las intervenciones hacia un área de alta relevancia percibida y de baja satisfacción medida. De modo complementario, la ambivalencia del personal respecto al trabajo en equipo y la comunicación



señalados simultáneamente como fortaleza y área de oportunidad sugiere que estas prácticas colectivas constituyen un capital organizacional existente pero inestable, susceptible de erosión si no se cuidan activamente.

CONCLUSIONES

Este estudio examinó, mediante un diseño censal, transversal y descriptivo-correlacional, la percepción del clima organizacional del personal de la Dirección de Administración del H. Ayuntamiento de Tacotalpa, Tabasco ($N = 34$), y su relación con variables demográficas.

La estructura perceptual del clima en esta dependencia se caracteriza por un contraste entre la claridad organizacional relativamente alta y la dimensión afectivo-instrumental relativamente baja, donde la claridad y estructura organizacional fue la dimensión mejor percibida, mientras que recompensas y reconocimiento ocupó el último lugar, con una brecha perceptual que supera casi un punto en la escala Likert.

Este perfil sugiere una organización donde los procedimientos y la cadena de mando son comprendidos con relativa nitidez, pero donde la retroalimentación, el reconocimiento explícito y las condiciones materiales de trabajo no alcanzan niveles comparables de valoración.

El género se configuró como la variable demográfica con mayor poder diferenciador, ya que, el personal masculino percibió de manera significativamente más favorable el ambiente relacional y la claridad estructural, con tamaños del efecto medio-altos que trascienden la mera significancia estadística. Esta brecha, no explicable por el diseño transversal en términos causales, constituye una señal de alerta que amerita exploración cualitativa para identificar factores estructurales o relacionales asociados.

La antigüedad se vinculó positivamente con la percepción de liderazgo y comunicación descendente, en coherencia con la lógica de socialización prolongada propia de los ciclos administrativos trienales del gobierno local mexicano, no se identificaron diferencias significativas robustas asociadas a la edad ni a la función desempeñada, aunque en ambos casos la interpretación está condicionada por el reducido tamaño de algunas categorías.

El análisis de regresión exploratorio mostró que las dimensiones relacionales, de liderazgo, de claridad y de condiciones de trabajo actúan como predictores conjuntos pero no individuales de la percepción de recompensas y reconocimiento, lo cual respalda la conceptualización del clima como fenómeno

agregado y sistémico. Finalmente, la triangulación con el análisis temático de respuestas abiertas confirmó que el reconocimiento laboral y la capacitación constituyen demandas explícitas del personal, validando más allá de los puntajes numéricos la prioridad de esta dimensión para el fortalecimiento institucional.

Limitaciones

Tamaño poblacional reducido ($N = 34$), que restringió la potencia estadística particularmente en la comparación por grupos de edad y de función desempeñada, donde algunas categorías contaron con apenas tres casos y el tipo de análisis factorial sostenible.

Diseño de estudio de caso, sin pretensión de representatividad más allá de la dependencia estudiada.

Corte transversal, que impide establecer relaciones de causalidad o de cambio en el tiempo.

Datos de autoinforme, con posible influencia de deseabilidad social.

Restricciones de generalización hacia otras dependencias municipales con estructura, tamaño o contexto distintos.

Estas limitaciones no invalidan el estudio; delimitan el alcance de sus conclusiones y orientan la interpretación de los resultados como evidencia contextualizada, propia de un estudio de caso.

Implicaciones para la administración pública

Los hallazgos derivan cuatro líneas de acción para la gestión institucional de la Dirección de Administración y, con las debidas cautelas, para dependencias municipales de características similares.

Diseño de un sistema de reconocimiento y desarrollo profesional contextualizado.

Dado que recompensas y reconocimiento fue la dimensión de menor puntaje y que el personal la señaló explícitamente como área de oportunidad, se recomienda diseñar mecanismos formales e informales de reconocimiento laboral público, periódico y vinculado a criterios observables de desempeño así como rutas de capacitación técnica ajustadas a las restricciones presupuestarias de una unidad de pequeña escala. La intervención debe ser sistémica: el modelo de regresión indica que mejorar el reconocimiento requiere atender simultáneamente las condiciones de trabajo, la calidad del liderazgo y el ambiente relacional, no solo implementar una política aislada de incentivos.

Exploración cualitativa de la brecha de género en el clima percibido.

La diferencia significativa y de magnitud relevante a favor del personal masculino en relaciones y claridad organizacional no debe interpretarse como un “problema de percepción” de las mujeres, sino como una señal de posibles dinámicas organizacionales diferenciadas. Se sugiere realizar entrevistas semiestructuradas o grupos focales por género para identificar si existen disparidades en la asignación de espacios de participación, en los estilos de trato jerárquico o en el acceso a la información estructural. Cualquier intervención debe partir de este diagnóstico cualitativo y no de la mera constatación numérica de la brecha.

Fortalecimiento de la comunicación descendente con el personal de menor antigüedad.

La asociación positiva entre antigüedad y percepción de liderazgo sugiere que los colaboradores de reciente ingreso no han desarrollado aún el capital relacional necesario para interpretar favorablemente las señales de la dirección, en ese caso se recomienda establecer canales formales de acercamiento periódico entrevistas de seguimiento, reuniones de integración o esquemas de acompañamiento que aceleren la socialización organizacional de este grupo, particularmente relevante en un contexto de transiciones administrativas trienales.

Conservación y cuidado activo del capital colectivo existente.

El análisis temático reveló que el trabajo en equipo y la comunicación son valorados simultáneamente como fortaleza y como área de oportunidad, esta ambivalencia indica que el compañerismo y la unidad actuales constituyen un activo organizacional frágil., por lo cual las intervenciones deberían evitar un enfoque exclusivamente deficitario y partir del reconocimiento explícito de estas capacidades colectivas, proponiendo mejoras que las consoliden por ejemplo, protocolos de comunicación interna, espacios de coordinación interárea o dinámicas de retroalimentación grupal en lugar de asumir que el trabajo en equipo debe "construirse desde cero".

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

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. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.08.003>



- Blanco-López, S., Cerdas-Montano, V., & García-Martínez, J. A. (2021). Clima organizacional en centros educativos públicos costarricenses: un análisis multifactorial. *Revista Educación*, 45(1). <https://doi.org/10.15517/revedu.v45i1.41927>
- Chiang Vega, M. M., Salazar Botello, C. M., Huerta Rivera, P. C., & Núñez Partido, A. (2008). Clima organizacional y satisfacción laboral en organizaciones del sector estatal (instituciones públicas): desarrollo, adaptación y validación de instrumentos. *Universum. Revista de Humanidades y Ciencias Sociales*, 2(23), 66–85.
- Chiang Vega, M. M., Sanhueza Hernández, C., & Rivera Cerda, M. J. (2022). Clima organizacional, ¿afecta al estrés laboral?: comparación entre funcionarios de la salud y seguridad pública. *Revista Academia & Negocios*, 8(1), 43–54.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2nd ed.). Routledge.
- Ehrhart, M. G., Schneider, B., & Macey, W. H. (2012). *Organizational climate and culture: An introduction to theory, research, and practice*. Routledge.
- Huamán-Cuya, A. (2023). Clima organizacional y desempeño laboral en una Caja Municipal. *Innova Research Journal*, 8(2), 174–188. <https://doi.org/10.33890/innova.v8.n2.2023.2276>
- Litwin, G. H., & Stringer, R. A. (1968). *Motivation and organizational climate*. Harvard University, Graduate School of Business Administration, Division of Research.
- Pariona Luque, R. B., Rivero Pariona, Z. Y., González Ríos, R. C., & Hinojosa Benavides, R. A. (2021). Clima organizacional y desempeño profesional administrativo: Estudio desde una universidad estatal peruana. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(93), 308–317.
- Peña-Viveros, R., Hernández-Hernández, D. M., Vélez-Moreno, A. M. L., García-Sandoval, M. G., Reyes-Téllez, M. A., & Ureña-Bogarín, E. L. (2015). Clima organizacional de equipos directivos y su relación con los resultados en la atención a la salud. *Salud Pública de México*, 57(6), 528–536.
- Quiñonez Tapia, F., Pérez Avalos, Y., Campos-Sánchez, R., & Cuellar-Hernández, H. (2015). Clima organizacional en una institución de educación superior mexicana. *Revista Colombiana de Salud Ocupacional*, 5(3). <https://doi.org/10.18041/2322-634x/rco.3.2015.4905>



- Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2013). Organizational climate and culture. *Annual Review of Psychology*, 64, 361–388. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-113011-143809>
- Trizano-Hermosilla, I., & Alvarado, J. M. (2016). Best alternatives to Cronbach's alpha reliability in realistic conditions: Congeneric and asymmetrical measurements. *Frontiers in Psychology*, 7, 769. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.00769>

