

Clima laboral como factor clave en el rendimiento productivo de las instituciones públicas de Pilar

Matías Alejandro Marecos Duarte
matmarecosd98@gmail.com

Roberto Fabián Medina
robertofme@hotmail.com

Facultad de Ciencias Contables, Administrativas y Económicas
Universidad Nacional de Pilar

RESUMEN

El presente trabajo se enmarca dentro de los estudios no experimentales, de tipo descriptivo con métodos de estudio cualitativo y cuantitativos. El objeto de análisis es la incidencia del Clima laboral como factor clave en el rendimiento productivo de las instituciones públicas de Pilar. Se tomó una población total de 103 personas de tres instituciones públicas, y de manera censal se ha tomado en su totalidad por lo que no existe muestra. Se ha llegado a conclusión de que la mayoría del funcionario se siente aceptablemente a gusto en sus lugares de trabajo según el 72% y el 37% de los encuestados presentan empatía por las necesidades del cliente, son pocos quienes cuentan con un servicio ágil, sobre todo, resolutivo, como también que se anticiparse a los posibles problemas que puedan surgir, otros reconcomiendo la necesidad de una comunicación clara, fluida y concisa. Así también, que se requiere de mejora en cuanto al sistema de comunicación existe en las instituciones estudiadas, la colaboración entre sus miembros para el logro de los objetivos instituciones, cuya fuente son los clientes, mejoría del liderazgo existente, la correspondencia en función y carrera profesional de sus integrantes y velar por la satisfacción laboral de los empleados, para mejorar el clima laboral como factor clave en el rendimiento productivo de las instituciones públicas de Pilar.

Palabras claves: clima laboral; rendimiento productivo; instituciones públicas.

Correspondencia: matmarecosd98@gmail.com

Artículo recibido: 05 agosto 2022. Aceptado para publicación: 15 agosto 2022.

Conflictos de Interés: Ninguna que declarar

Todo el contenido de **Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar**, publicados en este sitio están disponibles bajo

Licencia [Creative Commons](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/) 

Como citar: Marecos Duarte, M. A., & Fabián Medina, R. (2022) Clima laboral como factor clave en el rendimiento productivo de las instituciones públicas de Pilar. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(4) 3833-3855.

DOI: https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i4.2890

Work environment as a key factor in the productive performance of public institutions in Pilar

ABSTRAC

The present work is framed within the non-experimental studies, of a descriptive type with qualitative and quantitative study methods. The object of analysis is the impact of the work climate as a key factor in the productive performance of public institutions in Pilar. A total population of 103 people from three public institutions was taken, and in a census way it has been taken in its entirety, so there is no sample. It has been concluded that the majority of the official feels acceptably comfortable in their workplaces according to 72% and 37% of those surveyed show empathy for the needs of the client, there are few who have an agile service, above all, decisive, as well as anticipating possible problems that may arise, others recognize the need for clear, fluid and concise communication. Also, that improvement is required in terms of the existing communication system in the institutions studied, the collaboration between its members to achieve the objectives, whose source is the clients, improvement of the existing leadership, correspondence in function and professional career. of its members and ensure the job satisfaction of employees, to improve the work environment as a key factor in the productive performance of public institutions in Pilar.

Keywords: *work environment; productive performance; public institutions.*

1. INTRODUCCIÓN

Tanto en instituciones públicas como privadas, el clima laboral desempeña un importante factor, base de la productividad, las buenas relaciones laborales y por qué no decir base de la felicidad y bienestar en el lugar de trabajo y cuando se trata de servicios ofrecidos al público, como la atención al cliente quienes son los públicos en general se constituye un factor más trascendental todavía.

Las organizaciones están compuestas de seres humanos quienes generan y practican una cultura donde se manejan mitos, creencia, leyendas y hábitos, que influyen de una u otra forma el estilo gerencial. Al hablar de cultura de servicio, se debe reflejar al interior y exterior de la organización, elementos como: comunicación asertiva, respeto a la persona y a la diferencia, transparencia en el actuar, es decir, ambiente sano de trabajo. Sin embargo, algunas organizaciones tienen estructura de servicio y no cultura de servicio, ya que se quedan en la superficialidad de una buena atención, y no se trasciende a la vivencia y al placer de servir (Restrepo y Estrada, 2006).

Hoy en día, en la que ha aumentado los problemas socioeconómicos a nivel país, se están detectando cambios variaciones significativas en la productividad y respuesta a una población muy exigentes quienes son los clientes en general, lo que puede estar directamente relacionado con el clima laboral de las instituciones públicas.

El objetivo del presente estudio es analizar la incidencia del Clima laboral como factor clave en el rendimiento productivo de las instituciones públicas de Pilar.

La relevancia del estudio se fundamenta en el hecho de reconocer que las instituciones deben ser analizadas y arbitradas para dar respuestas a las necesidades y exigencias actuales, necesarias de transformaciones requeridas por la sociedad y estas estarán determinadas por el rendimiento productivo del personal, basados en liderazgos que provoquen efectos positivos en su entorno y esta pueda ser decepcionado por el consumidor.

Así, la presente investigación, centra su problemática en la relación directa entre el clima laboral y el rendimiento productivo en las instituciones públicas de la ciudad de Pilar, planteándose para ello la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuál es la incidencia del Clima laboral como factor clave en el rendimiento productivo de las instituciones públicas de Pilar?.

2. ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS O MATERIALES Y MÉTODOS

2.1. Área de estudio

El área de estudio tomada para el desarrollo de esta investigación es la ciudad de Pilar, perteneciente al departamento de Ñeembucú de Paraguay. De acuerdo a (Rafael Marcial Montiel, corresponsal). Esta ciudad dista 358 kilómetros al sur de Asunción, a orillas del río Paraguay. Fue fundada por el gobernador Pedro Melo de Portugal el 12 de octubre de 1779, con el nombre de Villa Ñeembucú. Pilar se divide en un total de 34 barrios, de los cuales 27 se hallan en la zona urbana y 7 en la zona rural. La ciudad cuenta con comercios, áreas turística e industrial. Los pobladores de la ciudad se dedican principalmente al comercio, pesca, producción láctea (bovina y caprina), y horticultura, también existen algunas fábricas lácteas en la ciudad.

La mayor Empresa textil del Paraguay, Manufactura de Pilar SA, absorbe gran parte de la producción de algodón del país. El italiano Paolo Federico Alberzoni se instaló allí por su estratégica ubicación y fundó su complejo textil ubicado en el ángulo formado por el Río Paraguay y el Arroyo Ñeembucú.

Existen varios Bancos, Cooperativas, Universidades pública y privadas, colegios y Escuelas, instituciones públicas como la Fiscalía, Defensorías, (Agencia Nacional de Electricidad) ANDE, (Empresa de Servicios Sanitarios del Paraguay S.A (ESAAP), Compañía Paraguaya de Comunicaciones S.A. (COPACO), fuente de esta investigación tres instituciones públicas, seleccionadas mediante el sorteo.

Según (Alvarenga, 2010, p 63) “El universo constituye la población que conformara el estudio, en la cual se presentan las características que se desea estudiar, y a la que se generalizaran los resultados”

2.2. Tipo de investigación

El diseño de este trabajo se enmarca dentro de los estudios no experimentales, de tipo descriptivo.

Según Arias (2006). La investigación descriptiva consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento. (p.24).

2.3. Método de estudio

La investigación responde a un modelo cualitativo basado en el clima laboral como factor clave en el rendimiento productivo de las instituciones públicas de Pilar

Así también, la investigación es cuantitativa porque trata de determinar la comunicación existe en las instituciones estudiadas, la colaboración entre sus miembros para el logro de los objetivos instituciones, cuya fuente son los clientes, el liderazgo existente, la carrera profesional de sus integrantes, la satisfacción laboral de los empleados.

2.4. Fuentes de información

2.4.1. Instrumentos de recolección de datos

A modo de recabar información para el trabajo, se aplicaron encuestas a empleados de las instituciones pública en estudio.

2.4.2. Tipo de datos

2.4.2.1. Datos primarios

Los datos primarios obtenidos están basados en la aplicación de los instrumentos de recolección de datos como las encuestas aplicadas a empleados de las instituciones en estudio.

2.4.2.2. Datos secundarios

Como datos secundarios se tienen las numerosas fuentes bibliográficas que sustentan tanto el marco teórico como el análisis y discusiones, para lo cual se recurrió a repositorios como Scielo, CICCOC, Dialnet y Google Académico, dando prioridad a artículos divulgados en los últimos cinco años.

3. REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA

▪ Clima Laboral

Con el fin de determinar el clima laboral en las organizaciones, a continuación, se presentan los aspectos conceptuales y teóricos más relevantes, relacionados con el clima organizacional. Éste, tiene que ver con el nivel de satisfacción, que siente el trabajador dentro de la organización, un aspecto que da mucho para reflexionar en el mundo empresarial, por ello, habría que especificar que la motivación constante da como resultado, mejores personas, más comprometidas, no solo con la empresa sino también con ellas mismas. El clima laboral, se compone de un gran número de factores, tanto físicos como emocionales, que inciden en el comportamiento y desempeño de los integrantes del equipo de trabajo (García, 2009).

El clima Organizacional determina la forma en que un individuo percibe su trabajo, su desempeño, productividad y satisfacción, contemplando el medio ambiente humano y

físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano, influyendo así en la satisfacción del personal y por lo tanto en la productividad. Al respecto, Elton Mayo fue el primero que se enfocó en este tipo de estudios, comenzando en una fábrica textil de Filadelfia, entre los años 1923-1924. El problema que investigaba era la excesiva rotación de personal, en un departamento donde el trabajo era particularmente monótono y extenuante. Al poco tiempo de haberseles asignado para trabajar allí, los trabajadores mostraban la tendencia a hundirse en un estado de abatimiento y desconsuelo y a la larga llegaban a tornarse irritables, sin razón aparente alguna, e impulsivamente renunciaban a su empleo. Antes de la llegada de Elton Mayo, habían fracasado de modo rotundo, numerosos intentos hechos por ingenieros en eficiencia para detener la ola de dimisiones laborales, mediante distintos proyectos de pago de incentivos. Cerca de nueve décadas han pasado, desde que Mayo (1924), realizara investigaciones concernientes con la productividad del personal, tomando como ejemplo, la Empresa Hawtorne. Desde entonces, muchos estudiosos se han aproximado a la connotación del clima laboral, consiguiendo hasta ahora demostrar que, el comportamiento de los trabajadores producto de los ambientes de trabajo promovidos por sus superiores, genera resultados de felicidad o desmotivación; producto de ello, son los resultados que generan los trabajadores, como compensación del esfuerzo que generen las empresas, por brindarles un sitio seguro, cómodo y familia (Pilligua y Arteaga, 2019).

Según autores como (Koys & Decottis, 1991) citados por (Pilligua, 2017), manifiestan que, el clima organizacional se divide en psicológico y organizacional, el primero se aplica mediante estudios personalizados con los trabajadores de las empresas, mientras que el segundo, se realiza a nivel de la organización; ambos miden el nivel de percepción que tienen los trabajadores, sobre las experiencias que viven dentro de la empresa.

Uría (2011) define, cómo el clima organizacional incide en el desempeño laboral, mediante el desarrollo de un marco teórico relacionado a los temas objeto de estudio. Posteriormente, Morales y Tirapé (2012) en su investigación, resaltan elementos que desatan un clima organizacional inadecuado, generando como resultado insatisfacción en los trabajadores, que prestan sus servicios dentro de las organizaciones. En este contexto, el estudio está orientado a identificar los elementos que intervienen en el fomento del clima laboral, determinando las circunstancias en las que un empleado, se

desenvuelve en sus actividades diarias y cómo el resultado de éstas genera productividad. Existen estudios, donde se observa que, las empresas están preocupándose por invertir en ambientes adecuados para sus trabajadores, con la finalidad que, estos generen resultados favorables para la empresa, basados en la eficiencia y eficacia sinónimo de productividad.

Al respecto, Álvarez (1992, como se citó en Pilligua y Arteaga, 2019) manifiesta que el clima organizacional, involucra las siguientes variables: actitudes, valores, normas y sentimientos, que los trabajadores descubren que se hallan en la empresa en que laboran, por consiguiente, el clima organizacional, es un resultado de la interacción de los motivos íntimos del individuo, estímulos que le proporciona la empresa y de las perspectivas estimuladas en la reciprocidad; por la tanto, se encuentra integrado por las tipologías que figuran a esa estructura, y que se diferencian de otras, e intervienen sobre la actuación de personas involucradas en esa empresa.

Para el autor (Chaparro, 2006) la motivación, clima organizacional, e incluso satisfacción y cultura organizacional, son términos empleados por las organizaciones o departamentos de talento humano. Sobre cada uno de estos procesos, existen diferentes teorías, modelos e investigaciones.

Según (Soto, 2007), el diagnóstico del clima laboral, suministra retroalimentación en los procesos que trastocan la conducta organizacional, así mismo, permite proponer planes de mejora, encaminados al cambio de condiciones y conductas de los implicados, a través de la mejora con la finalidad de optimizar los niveles de motivación y rendimiento profesional, encauzando en muchos casos, el hecho de que los implicados propongan cambios o mejoras.

Así mismo (Estrada, Guerrero, Machado, & Cañedo, 2009) consideran que el clima organizacional, despliega una característica predominante en la cultura de la organización, integrada al modelo usual de conductas, creencias y valores compartidos por los individuos en una organización. Luego, el clima laboral, es un referente de gran importancia en las organizaciones, que pretenden ser competitivas y que se preocupan por el personal que labora en ellas; estas empresas, intentan lograr un continuo mejoramiento del ambiente de su organización, buscando incrementar los niveles de productividad, prestando mayor consideración al recurso humano; donde el bienestar en las personas y la motivación que tengan, son los pilares básicos para ser productivos.

▪ **Factores de evaluación del clima laboral**

En el clima laboral intervienen algunos factores considerados importantes dentro de cualquier organización, la percepción que tengan los trabajadores del ambiente donde laboran, indudablemente tendrá relación con la confianza, la estabilidad, el trabajo en equipo y la sinergia total entre sus empleados, donde por su puesto, este resultado positivo o negativo influirá en la productividad de la empresa. A la vez, (Reyes, 2010) en su investigación, describe seis factores relevantes para el clima laboral, a saber:

- **Comunicación:** La comunicación dentro de las organizaciones debe ser mediante sistema abierto, significa que, no debe ser restringida por la estructura jerárquica de nivel descendente sino en forma horizontal, de esta forma, los trabajadores conocerán los objetivos que persigue la empresa, las necesidades y los logros obtenidos. La comunicación, es el arte de influir en los individuos, ejercer un poder o credibilidad y de cierto modo, tener autoridad para liderar. El individuo que sea un buen comunicador, reúne la característica de carismático, llega a los demás y logra que estos cambien de opinión (Ribeiro, 1998, como se citó en Pilligua y Arteaga, 2019).

- **Colaboración:** En este factor, se evalúa el grado de madurez, el respeto, la manera de comunicarse, el grado de colaboración y compañerismo existente, y la confianza, siendo factores que suman importancia en el buen ambiente de trabajo, del cual se tiene como resultado, la calidad de las relaciones humanas dentro de la empresa, que será percibida por los clientes (Pilligua y Arteaga, 2019).

- **Liderazgo:** El liderazgo tiene sus teorías o enfoques, algunos de ellos muy precisos, pero en el fondo son una transformación para la empresa u organización; el liderazgo en sí, involucra al personal que dirige y aquellos que tienen responsabilidades en cada área. Del nivel de liderazgo, se puede lograr resultados precisos en corto plazo. El autor (Maxwell, 2013), reconoce la singularidad en cada individuo, de forma que no requiera tener a su lado personas solícitas, que lo hagan permanecer bien como líder

- **Competencias:** El concepto de competencias aparece en las últimas décadas como una estrategia dinámica relacionada con el desempeño de las personas y que son necesarias para competir en un mundo globalizado. Se entiende por competencia la capacidad que tiene la persona en el ser, saber y saber hacer en situaciones reales, ante una tarea nueva, para resolver problemas, tomar decisiones y elaborar proyectos,

desde una visión emprendedora y gerencial (Sierra 2013, como se citó en (Villamil, 2016).

La competencia está compuesta por tres aspectos fundamentales, los cuales también se deben tener en cuenta al evaluar las competencias formuladas; en otras palabras, cuando se evalúa el desempeño:

- El ser, ya que de él surge el interés y la motivación hacia el conocimiento.
- El saber, con relación a los conocimientos que debe poseer.
- El saber hacer, que responde a las experiencias y habilidades.

- **Carrera profesional:** Se relaciona con el nivel de preparación académica, habilidades y destrezas que tengan los trabajadores para optar por un ascenso laboral, el mismo que repercute en mejor calidad de vida, confort, sueldos considerables y puestos acordes al desempeño, que se reflejen en la evaluación de desempeño laboral. Al fomentar el desarrollo de carrera profesional, la empresa se plantea varios objetivos, entre ellos: conferir mayor ilustración y capacidad a su talento humano para cubrir espacios que a mediano o largo plazo estarán disponibles; crear una fuerte comunicación interna; y, programar el desarrollo de carrera profesional dentro de la planificación anual (Nuñez, Grande, & Pedroso, 2012).

- **Satisfacción:** La satisfacción laboral es el conjunto de actitudes generales del individuo hacia su trabajo. Probablemente, el empleado que se encuentre dentro de un ambiente agradable en la organización, que sus directivos reconozcan su trabajo y que lo incentiven a seguir mejorando mediante ascensos u otro tipo de motivaciones, generará satisfacción personal. La satisfacción laboral, entonces, es un tema candente dentro de las organizaciones, los trabajadores no lo manifiestan abiertamente, cuando no se encuentra satisfechos o si lo hacen, empiezan a reducir su productividad, ante ello (Sánchez & García, 2017) sostienen que, los directivos deben propiciar una relación sana entre la administración y sus trabajadores, satisfaciendo ambas partes, siendo un factor de ganar-ganar.

- **Condiciones físicas:** Con relación a este aspecto, Elton Mayo, en una de sus investigaciones concluyó que, los ambientes, la iluminación, la reducción de ruidos, herramientas y equipos para los empleados eran elementos sustanciales (condiciones físicas), y que toda organización debe brindar a sus trabajadores para que sean más productivos. Así, en las organizaciones, los directivos deben tomar decisiones acertadas,

que generan un excelente clima laboral. En este aspecto, (Tamayo, Del Río, & García, 2014) afirman que:

El proceso de toma de decisiones, implica visualizar la empresa como un todo compuesto, a su vez, por subsistemas que interactúan entre sí de forma recíproca, respondiendo a objetivos propios y a un supra-objetivo, la misión, teniendo trazado un horizonte a futuro, siendo este, la visión, con una participación limitada en la distribución de los recursos, de acuerdo a prioridades establecidas dentro de la estrategia general de la organización, y de acuerdo a los condicionamientos de la alta gerencia (p.77).

Según lo expuesto por Minsal & Pérez (2007), y, Tamayo, Del Rio & García (2014), se puede afirmar que, antes que la empresa proyecte un clima laboral en sus trabajadores, estos deben identificar la cultura organizacional de la organización, proyectada en los valores, misión, visión, principios, políticas y objetivos; caso contrario, el desconocimiento de estos, generará en los trabajadores: no identificar el futuro que persigue la institución y, por ende, no existiría razón de pertenencia. Ahora bien, La relación entre el clima laboral y la productividad depende en gran medida del estilo de dirección de una organización, por lo que el resultado responde a ciertas circunstancias, que se pueden controlar en gran medida. Muchos estudios se han realizado a lo largo de la historia para tratar de demostrar la naturaleza de la relación entre la eficiencia y el clima laboral, concluyéndose que existe una relación de dependencia que se podría definir en cuatro estados a gestionar (Pilligua y Arteaga, 2019).

4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Clima laboral

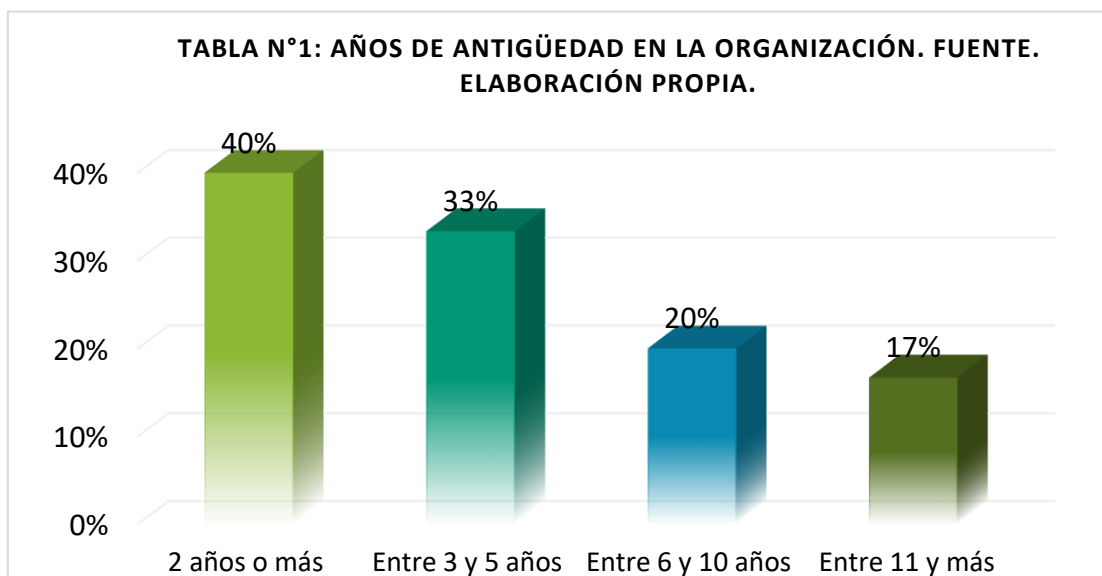
4.1.1. Años de antigüedad en la organización

Tabla N°1: Años de antigüedad en la organización –

2 años o más	40%
Entre 3 y 5 años	33%
Entre 6 y 10 años	20%
Entre 11 y más	17%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos de las encuestas aplicadas a empleados/as públicos/as.

Figura N°1: Años de antigüedad en la organización



Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos de las encuestas aplicadas a empleados/as públicos/as.

El 40% de los encuestados tienen de 2 años o más de antigüedad en el cargo, el 33% tiene de 3 y 5 años de labor, el 20% entre 6 y 10 años y el 17% entre 11 años y más de servicio a la institución en el cargo.

Antes de definir servicio, hay que tener claro que éste no se pueden estandarizar ya que las expectativas del cliente son diferentes dependiendo de su cultura, creencias y necesidades, sin embargo, las apariencias indican que todos requieren el mismo servicio. En la actualidad el servicio está enmarcado en atraer, conquistar y mantener la fidelidad del usuario, resultado de la gestión administrativa de las relaciones con el cliente donde se satisfagan las necesidades. La prestación del servicio requiere de recursos materiales, técnicos, financieros y lo más importante de todo el ser humano, quien pone su alma en el servir (Restrepo y Estrada, 2006).

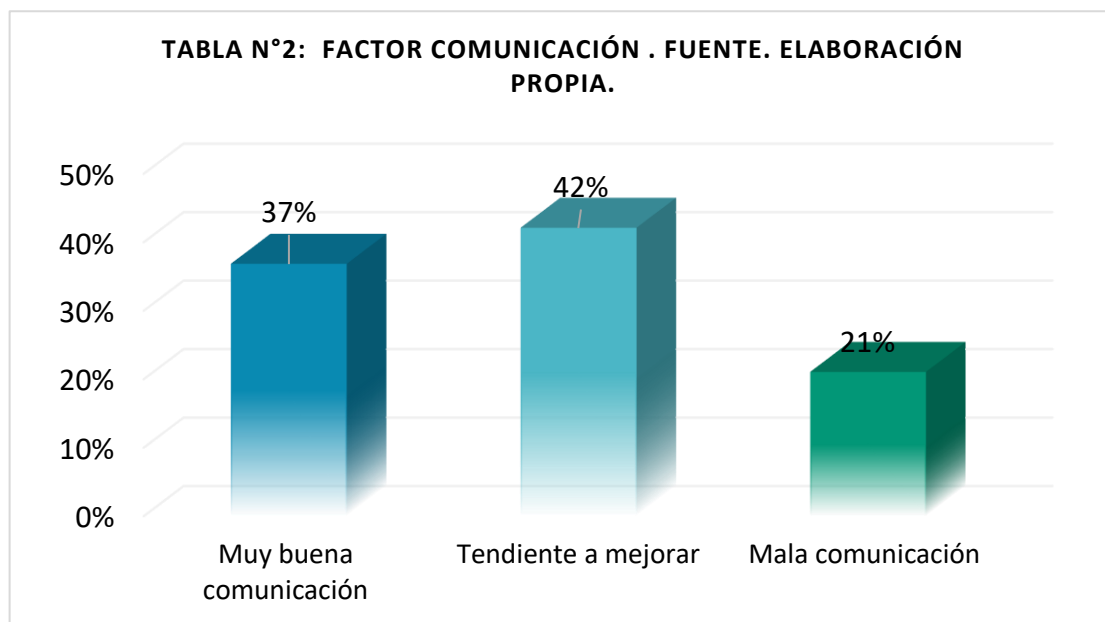
4.1.2 Factor Comunicación

Tabla N°2: Factor Comunicación

Muy buena comunicación	37%
Tendiente a mejorar	42%
Mala comunicación	21%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos de las encuestas aplicadas a empleados/as públicos/as.

Figura N°2: Factor Comunicación-



Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos de las encuestas aplicadas a empleados/as públicos/as.

De acuerdo al 37% de los encuestados, existe muy buena comunicación en la organización, tendiente a mejorar 42% y una mala comunicación el 21%, datos que indican falencias en el sistema de comunicación entre los miembros de la organización.

El atributo que contribuye, fundamentalmente, a determinar la posición de una organización en el largo plazo, es la opinión de los clientes sobre el producto o servicio que reciben. Para que los clientes se formen una opinión positiva, la empresa debe satisfacer sobradamente todas sus necesidades y expectativas. Es lo que podemos llamar la calidad del servicio al cliente, orientada por una atención adecuada por parte de los integrantes de la organización, es decir un capital humano altamente capacitado (Najul Godoy 2011).

Por consiguiente, si satisfacer las expectativas del cliente es tan importante como se ha dicho, es necesario disponer de comunicaciones fluidas y coordinadas entre sus miembros, información adecuada sobre los clientes (“conoce a tu cliente”), en asuntos relacionados con sus necesidades, atributos en los que se fijan para determinar el nivel de calidad de servicio y mantener el capital humano, motivado y con la intención de realizar carrera dentro de la organización, permitiendo una gestión de recursos humanos moderna, concentrada en su gente y lo más importante en su clientela (Najul Godoy 2011).

Schein (1988), manifiesta que la cultura organizacional hace referencia a los valores, necesidades, expectativas, creencias, políticas, normas aceptadas y aplicadas por la comunidad. En este caso, la organización educativa que representa su cultura institucional que se proyecta desde su fundación (Villamil, 2016).

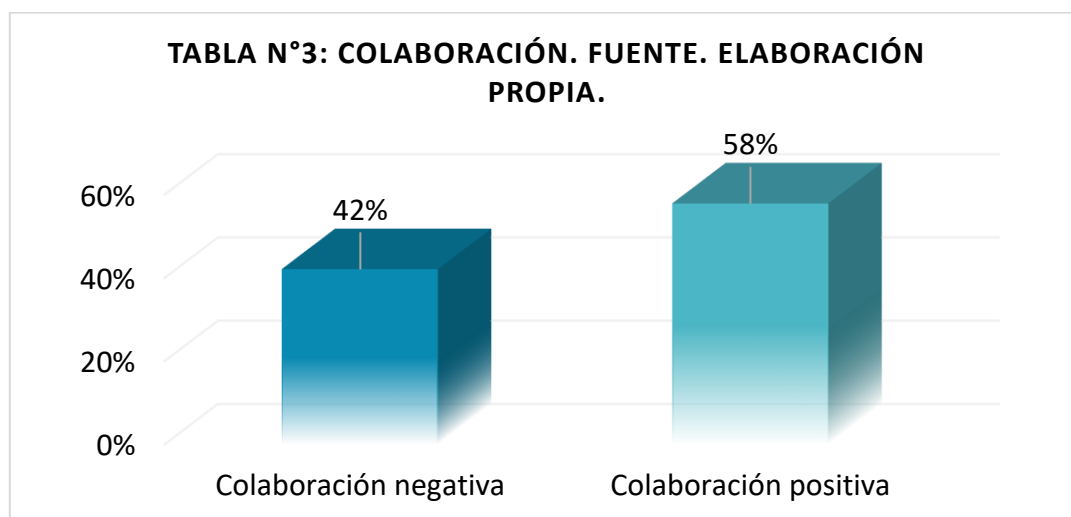
4.1.3 Colaboración

Tabla N°3: Colaboración.

Colaboración negativos	42%
Colaboración positivos	58%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos de las encuestas aplicadas a empleados/as públicos/as.

Figura N°3: Colaboración.



Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos de las encuestas aplicadas a empleados/as públicos/as.

El 42% de los encuestados manifiestan que la colaboración en la organización es negativa y la colaboración es positiva 58%.

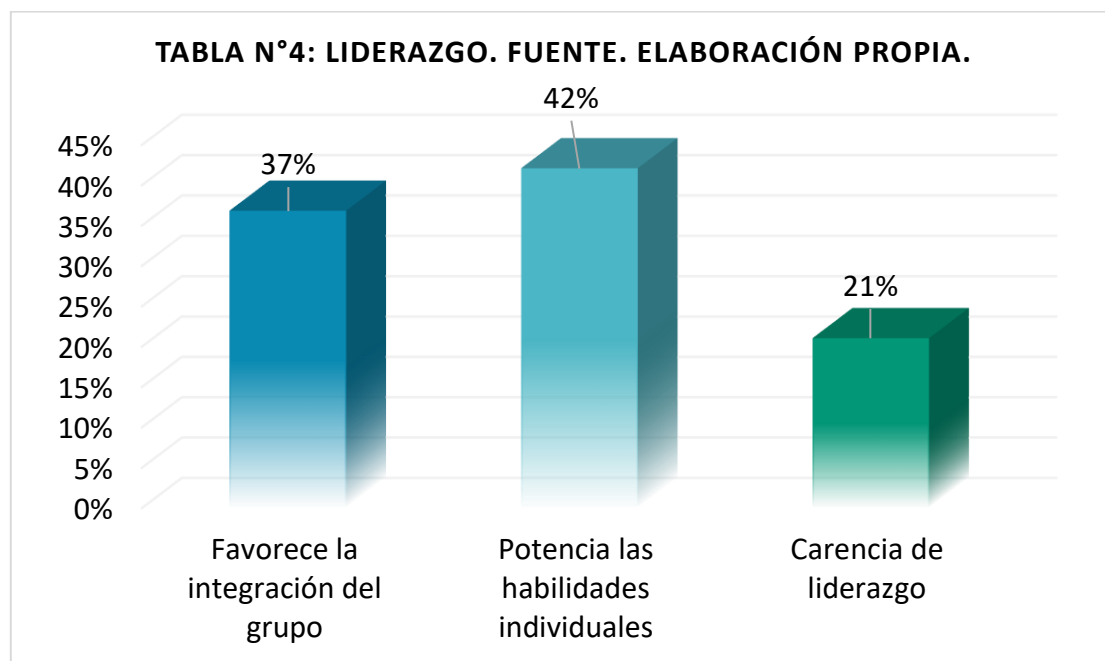
4.1.4 Liderazgo

Tabla N°4: Liderazgo.

Favorece la integración del grupo	37%
Potencia las habilidades individuales	42%
Carencia de liderazgo	21%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos de las encuestas aplicadas a empleados/as públicos/as.

Figura N°4: Liderazgo.



Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos de las encuestas aplicadas a empleados/as públicos/as.

Existe un liderazgo que favorece la integración del grupo según el 37%, se potencia las habilidades individuales según el 42% y el 21% responde que se carece de liderazgo, lo que indica la necesidad de un liderazgo capaz de innovar e implementar cambios significativos en el servicio al cliente, en el proceso, el marketing o la organización de las instituciones públicas con el propósito de mejorar el servicio que ofrecen.

El liderazgo es el proceso por el que un individuo ejerce influencia sobre las personas e inspira, motiva y dirige sus actividades, para que alcancen las metas, la esencia del liderazgo es contar con seguidores. Debe tener la capacidad para utilizar las diferentes formas de poder y para influir en la conducta de seguidores.

Los puestos administrativos implican cierto grado de autoridad formal, es posible que la persona desempeñe un rol de liderazgo, por solo ocupar un puesto en la organización, sin embargo, no todos los líderes son administrativos ni para tal caso, todos los administradores son líderes.

El papel del líder en las organizaciones, es un punto clave, como promotor de los procesos de cambio e innovación para la realización del desempeño administrativo.

El líder, organiza, dirige, coordina y controla, estas funciones requieren de ciertas actitudes carismáticas y una específica capacitación, abiertas al cambio y con una posición crítica, creadora y

respetuosa de las opiniones ajenas. Además debe tener la capacidad para resolver los problemas en forma racional y conocimientos del personal y de las características sociales, culturales y económicas del medio (Munné, 1997).

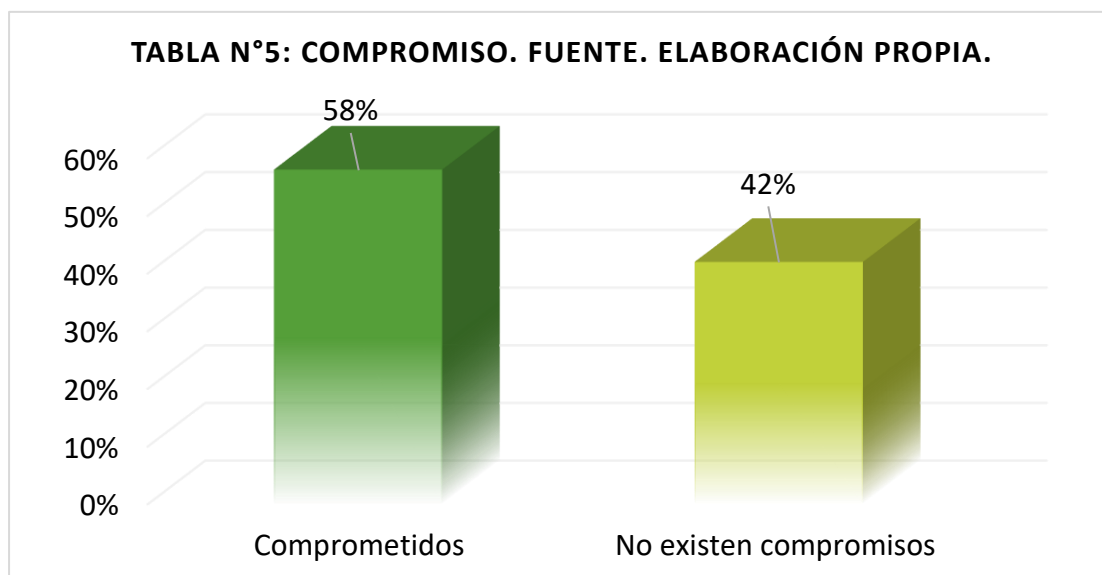
4.1.5 Compromiso

Tabla N°5: Compromiso.

Comprometidos	85%
No existen compromisos	15%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos de las encuestas aplicadas a empleados/as públicos/as.

Figura N°5: Compromiso.



Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos de las encuestas aplicadas a empleados/as públicos/as.

El 58% de los encuestados manifestaron los empleados se sienten comprometidos con la organización donde están prestando servicio y el 42% responde que no existen compromiso hacia la organización.

Las organizaciones están inmersas en una red de interacciones entre personas (propietario, administrador, trabajadores, clientes, proveedores, comunidad), cada una con su propio universo, su propia visión del mundo y que tienen necesidades y objetivos, no sólo materiales, sino también afectivos y espirituales. Esta multiplicidad de actores, con necesidades y objetivos, obliga al gerente a actuar en procesos de negociación y concertación de conflictos, no en un ambiente adversario, sino buscando

el beneficio de todos los participantes, y esto es uno de los componentes más esenciales de la gestión (March, 2008, como se citó en (Majad Rondón 2016).

La gestión del talento humano para el fortalecimiento del trabajo corporativo apunta a configurarse como el proceso administrativo de inserción del componente humano, en función de las competencias individuales de cada persona, para la consecución de los objetivos organizacionales, respetando las etapas de planeación, ejecución y control, bajo los principios de identidad, cultura y filosofía colectiva (Majad Rondón 2016).

Por este motivo, la calidad del sistema de atención al cliente, es un componente decisivo en la eficiencia de toda organización (Najul Godoy 2011).

Covey (1998), en el libro sobre liderazgo centrado en principios, presenta el paradigma denominado PCL, que en relación con la cultura institucional de las organizaciones, señala los elementos que hacen posible que la cultura permee todos los procesos de la organización donde la calidad se proyecte y evidencie los comportamientos, con visión humanista, en la formación de líderes en el mundo global en que vivimos (Villamil, 2016).

Los niveles tienen relación directa con los principios claves que se potencializan en las personas de la organización, porque cada colaborador brinda sus principios como ventaja competitiva de la organización, lo que la hace estable y diferenciadora. Como se observa, así las personas forman parte de la cultura organizacional de calidad (Covey, 1998, como se citó en (Villamil, 2016).

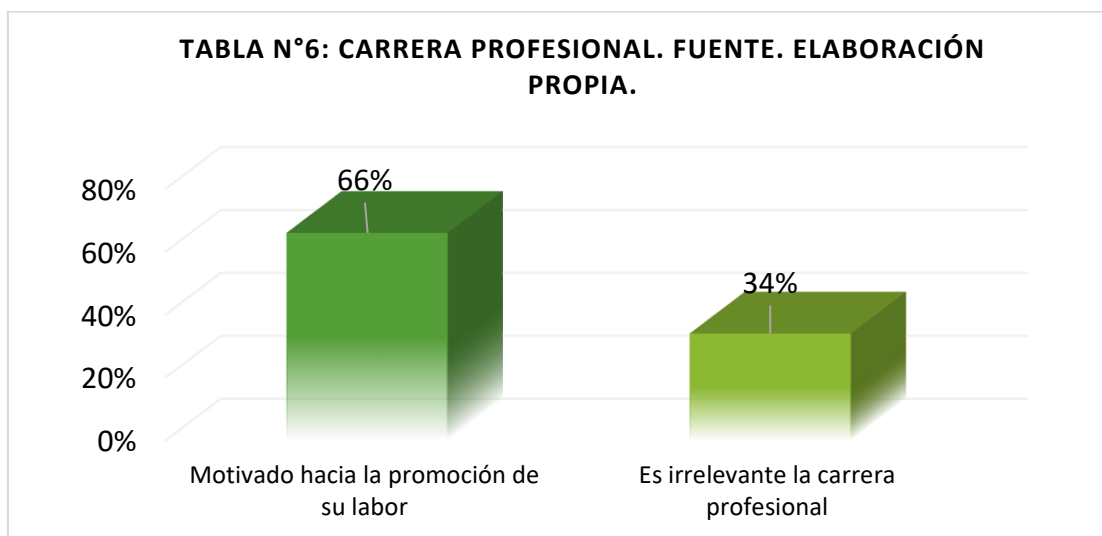
4.1.6 Carrera Profesional

Tabla N°6: *Carrera Profesional.*

Motivado hacia la promoción de su labor	66%
Es irrelevante la carrera profesional	34%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos de las encuestas aplicadas a empleados/as públicos/as.

Figura N°6: Carrera profesional.



Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos de las encuestas aplicadas a empleados/as públicos/as.

El 66% de los encuestados se sienten motivado hacia la promoción de su labor, con actitudes proactivas hacia el desarrollo de sus actividades y el 34% responde que es irrelevante la carrera profesional en la institución pública donde presta labor.

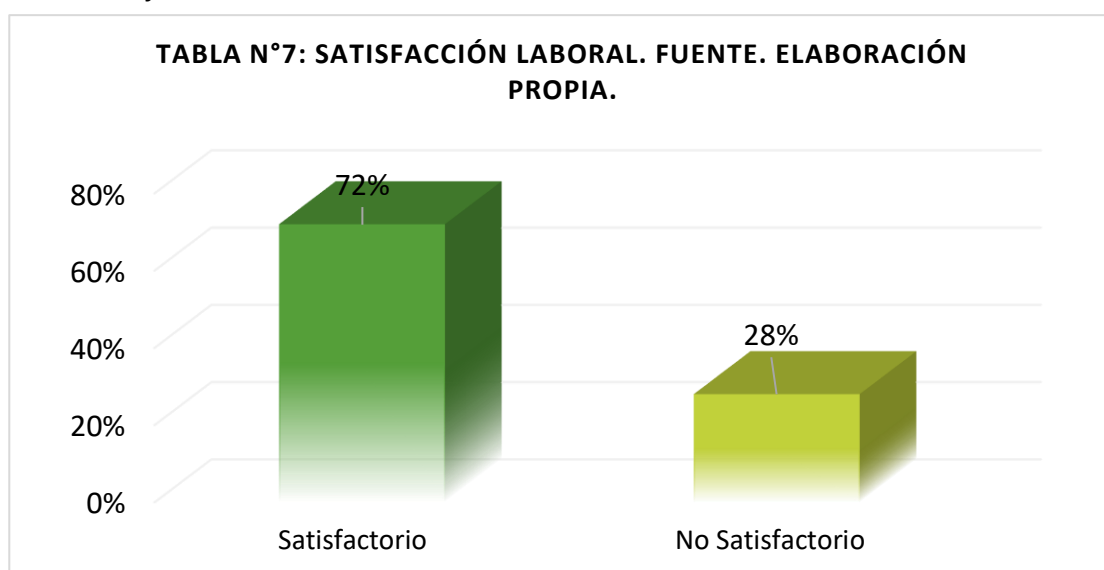
4.1.7 Satisfacción Laboral

Tabla N°7: Satisfacción Laboral.

Satisfactorio	28%
No Satisfactorio	13%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos de las encuestas aplicadas a empleados/as públicos/as.

Figura N°7: Satisfacción Laboral.



Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos de las encuestas aplicadas a empleados/as públicos/as.

El funcionario se siente aceptablemente a gusto en sus lugares de trabajo según el 72% y el 28% no está satisfecho.

En este orden de ideas las organizaciones han de estar preparadas para adaptarse a posibles cambios en su sector, según el entorno económico, social y político del país y a las necesidades crecientes de los clientes. Para ello, el capital humano que está en contacto directo con el cliente debe tener la formación y capacitación adecuada para tomar decisiones y satisfacer las necesidades de los clientes (Najul Godoy 2011).

De allí que, los aspectos más importantes para lograr competitividad, es identificar las posibles fallas en el sistema de atención al cliente, mejorar continuamente los procesos y controlar su ejecución de la manera más eficiente posible, además de evaluar la capacidad de su capital humano. Un plan estratégico de capital humano bien diseñado tendrá como resultados una excelente atención al cliente, con miras al logro del objetivo corporativo (Najul Godoy 2011).

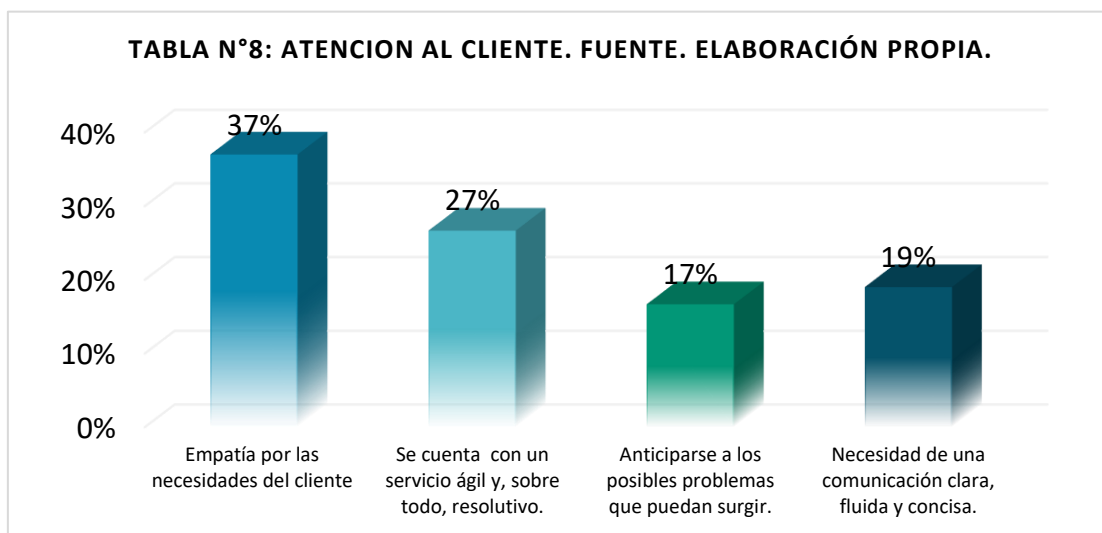
4.1.8 Atención al Cliente

Tabla N°8: Atención al Cliente -

Empatía por las necesidades del cliente	37%
Se cuenta con un servicio ágil y, sobre todo, resolutivo.	27%
Anticiparse a los posibles problemas que puedan surgir.	17%
Necesidad de una comunicación clara, fluida y concisa.	19%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos de las encuestas aplicadas a empleados/as públicos/as.

Figura N°8: Atención al Cliente



Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos de las encuestas aplicadas a empleados/as públicos/as.

El 37% de los encuestados presentan empatía por las necesidades del cliente, el 27% cuentan con un servicio ágil y, sobre todo, resolutivo, el 17% responde que se anticiparse a los posibles problemas que puedan surgir y el 19% considera que existe la necesidad de una comunicación clara, fluida y concisa.

El triángulo del servicio permite concebir el servicio como un todo, que se encadena y que actúa alrededor del cliente, con relaciones entre la estrategia, la gente y el sistema, siendo que:

Cliente: El corazón del modelo.

Estrategia: Dedicación corporativa al servicio en la cual desde el gerente hasta el último de los empleados se compromete a cumplir la promesa del servicio.

Gente: Las personas deben saber, entender y obligarse a la promesa del servicio.

Sistema: Herramientas físicas y técnicas para la prestación del servicio, reglas y regulaciones de comportamiento para empleados y clientes, sistema humano representado en trabajo en equipo, cooperación, solución de problemas, manejo. conflictos y recursos humanos direccionados al cliente (Restrepo y Estrada, 2006).

Hoy día, la atención al cliente es una actividad desarrollada por las organizaciones con orientación a satisfacer las necesidades de sus clientes, logrando así incrementar su productividad y ser competitiva. El cliente es el protagonista principal y el factor más importante en el juego de los negocios (Najul Godoy 2011).

Si examinamos los enfoques modernos que se dan en las diferentes organizaciones, podemos apreciar que para tener éxito en la atención al cliente, existen varios elementos que la empresa debe tener muy en cuenta, como son el liderazgo, eficiencia en sus operaciones, capital humano, cultura organizacional y esta última debe estar bien definida para que sus integrantes este claros de la misión y visión de la empresa, de esta forma los trabajadores al sentirse identificados y parte de la misma, estarán motivados a realizar sus actividades, con calidad y esto influye positivamente en la atención a sus clientes, tanto los internos como externos (Najul Godoy 2011).

5 CONCLUSIÓN O CONSIDERACIONES FINALES

Las organizaciones que desea avanzar hacia una gestión participativa requiere establecer formas de acción y de interacción democráticas. Su característica relevante es el hecho de reconocer que la institución está atravesada por múltiples contradicciones, las cuales deben ser explícitas, analizadas y arbitradas con el

compromiso de los actores quienes son los líderes y funcionarios, para dar respuestas ciertas a sus clientes en general.

La globalización exige cambios y transformaciones por los requerimientos de la sociedad actual, pues debido a esto se crea incertidumbre en varios temas, como valores, problemas económicos, situaciones complejas de migración, conflictos políticos, avances y cambios tecnológicos; razones imperantes de los recursos humanos de la instituciones públicas, estén comprometidos con sus actividades laborales evidenciado competencias, no solo con visión disciplinar sino con visión interdisciplinaria, multidisciplinaria y transdisciplinaria.

En otras palabras, valiosas y efectivas competencias personales, profesionales y técnicas que respondan a los cambios del mundo actual, las cuales son determinantes para afrontar los retos mundiales, especialmente frente a la capacidad en el manejo de relaciones y negociaciones con el otro, sin dejar de lado las dimensiones humanas donde prime lo ético frente a los profesionales.

Como resultado de la encuesta con funcionarios de las instituciones públicas de la ciudad de Pilar en estudio, es enmarcado en un contexto donde indican falencias en el sistema de comunicación entre los miembros de la organización.

Ha existido un 42% de los encuestados quienes presentan escasa colaboración en las instituciones en estudio.

Existe un liderazgo que favorece la integración del grupo, donde se potencia las habilidades individuales, en otras existen situaciones a mejorar al carecer de liderazgo institucional por lo que se requiere lideres capaz de innovar e implementar cambios significativos en el servicio al cliente, en el proceso, el marketing o la organización de las instituciones públicas con el propósito de mejorar el servicio que ofrecen.

El liderazgo es el proceso por el que un individuo ejerce influencia sobre las personas e inspira, motiva y dirige sus actividades, para que alcancen las metas, la esencia del liderazgo es contar con seguidores. Debe tener la capacidad para utilizar las diferentes formas de poder y para influir en la conducta positiva de los empleados, manteniéndolos motivados hacia la promoción de su labor y respetando la carrera profesional de los empleados.

Los funcionarios se sienten aceptablemente a gusto en sus lugares de trabajo según el 72% y el 37% de los encuestados presentan empatía por las necesidades del cliente, son

pocos quienes cuentan con un servicio ágil, sobre todo, resolutivo, como también que se anticiparse a los posibles problemas que puedan surgir, otros reconcomiendo la necesidad de una comunicación clara, fluida y concisa. En conclusión, general, se requiere una mejora en cuanto al sistema de comunicación existente en las instituciones estudiadas, la colaboración entre sus miembros para el logro de los objetivos institucionales, cuya fuente son los clientes, mejoría del liderazgo existente, la correspondencia en función y carrera profesional de sus integrantes y velar por la satisfacción laboral de los empleados, para mejorar el clima laboral como factor clave en el rendimiento productivo de las instituciones públicas de Pilar

6 LISTA DE REFERENCIAS

- Behar Rivero, D. (2008). *Metodología de la Investigación*. Editorial Shalom. 94p. disponible en:<http://rdigital.unicv.edu.cv/bitstream/123456789/106/3/Libro%20metodologia%20investigacion%20este.pdf>.
- Bernal, C. A. (2006). *Metodología de la investigación: para administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. Segunda Edición. Editorial Pearson educación.
- Chaparro, L. (2006). *Motivación laboral y clima organizacional en empresas de telecomunicaciones* (factores diferenciadores entre las empresas pública y privada). En: *INNOVAR*. 16(28): 7-32.
- Estrada, J., Guerrero, J., Machado, Y., & Cañedo, R. (2009). *Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral*. En: *ACIMED*. 20(4): 67-75.
- Hernández Sampieri, Roberto y otros. (2008). *Metodología de la Investigación*. (4th ed.). Mc Graw-Hill Interamericana Editores S.A. México.
- Hernández, Dr. Fernández, Dra. Baptista. (1998). *“Metodología de la Investigación”* Cuarta Edición McGraw Hill- México
- Majad Rondón, Musa Ammar, *Gestión del talento humano en organizaciones educativas* Revista de Investigación, vol. 40, núm. 88, mayo-agosto, 2016, pp. 148-165 Universidad Pedagógica Experimental Libertador Caracas, Venezuela, Recuperado de www.redalyc.org/pdf/3761/376147131008.pdf, 2019.
- Méndez, Carlos (1992). *Guía para elaborar diseños de investigación*. Colombia, Mc.Graw Hill

- Munné, María (2006), Mc –Cragh, Pilar. *Los 10 principios de cultura de mediación*. 1ed. Mayo Ed. GRAO- Programa de las Naciones Unidas (2000)
- Najul Godoy, J (2011). *El capital humano en la atención al cliente y la calidad de servicio* Observatorio Laboral Revista Venezolana, vol. 4, núm. 8, julio-diciembre, 2011, pp. 23-35- Universidad de Carabobo-Valencia, Venezuela
- Pilligua Lucas, C. F; Arteaga Ureta., F. M. (2019). *El clima laboral como factor clave en el rendimiento productivo de las empresas*. estudio caso: Hardepex Cía. Ltda. Cuadernos Latinoamericanos de Administración, vol. XV, núm. 28, 2019 Universidad El Bosque, Colombia Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=409659500007> Esta obra está bajo licencia internacional Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0.
- Pilligua, C. F. (2017). *El clima laboral y su influencia en el rendimiento productivo de las empresas*. Caso práctico: HARDEPEX Cía. Ltda. Trabajo de grado. Manta, Ecuador: Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí.
- Restrepo Ferro., C. E; Restrepo Ferro, L. S; Estrada Mejía, S. (2006). *Enfoque estratégico del servicio al cliente Scientia Et Technica*, vol. XII, núm. 32, diciembre, 2006, pp. 289-294- Universidad Tecnológica de Pereira - Pereira, Colombia
- Soto. E. (2007). *Comportamiento Organizacional: Impacto en las emociones*. México: Thomson Learning.
- Tamayo y Tamayo, Mario 3ra. Edición. *El proceso de la Investigación Científica. Incluye glosario y manual de evaluación de proyectos*. Editorial LIMUSA S.A. México, D. F. 1997

7 ANEXOS

- Clima laboral

- Años de antigüedad en la organización

2 años o más

Entre 3 y 5 años

Entre 6 y 10 años

Entre 11 y más

- Factor Comunicación

Muy buena comunicación

Tendiente a mejorar

Mala comunicación

- Colaboración

Colaboración negativos

Colaboración positivos

- Liderazgo

Favorece la integración del grupo

Potencia las habilidades individuales

Carencia de liderazgo

- Compromiso

Comprometidos

No existen compromisos

- Carrera Profesional

Motivado hacia la promoción de su labor

Es irrelevante la carrera profesional

- Satisfacción Laboral

Satisfactorio

No Satisfactorio

- Atención al Cliente

Empatía por las necesidades del cliente

Se cuenta con un servicio ágil y, sobre todo, resolutivo.

Anticiparse a los posibles problemas que puedan surgir.

Necesidad de una comunicación clara, fluida y concisa.
