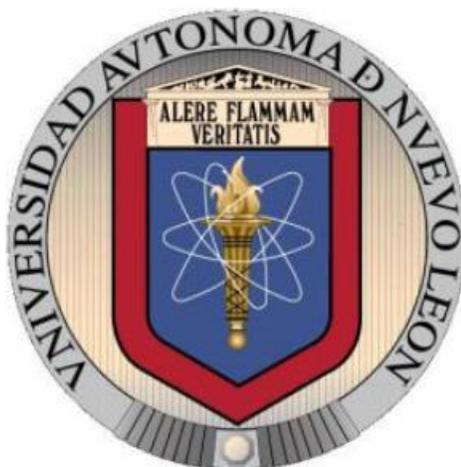


**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
FACULTAD DE PSICOLOGÍA**



**ADAPTACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE ESCALA DE MEDICIÓN
DE CLIMA ORGANIZACIONAL PARA UNA EMPRESA PRIVADA
DE GIRO COMERCIAL**

PRESENTA

LIC. DANIELA ACELA PINEDA PÉREZ

**PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRÍA
EN PSICOLOGÍA CON ORIENTACIÓN EN PSICOLOGÍA
LABORAL Y ORGANIZACIONAL**

MARZO, 2016



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
FACULTAD DE PSICOLOGÍA
SUBDIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO



TESIS

**ADAPTACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE ESCALA DE MEDICIÓN
DE CLIMA ORGANIZACIONAL PARA UNA EMPRESA PRIVADA
DE GIRO COMERCIAL**

PRESENTA

LIC. DANIELA ACELA PINEDA PÉREZ

**PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRÍA
EN PSICOLOGÍA CON ORIENTACIÓN EN PSICOLOGÍA
LABORAL Y ORGANIZACIONAL**

DIRECTOR DE TESIS

DRA. AURORA MOYANO GONZÁLEZ

ONTERREY, NUEVO LEÓN, MÉXICO

MARZO 2016

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
FACULTAD DE PSICOLOGÍA
SUBDIRECCIÓN DE POSGRADO

**MAESTRÍA EN PSICOLOGÍA CON ORIENTACIÓN EN PSICOLOGÍA LABORAL
Y ORGANIZACIONAL**

La presente tesis titulada “Adaptación e implementación de escala de medición de Clima Organizacional para empresa privada de giro comercial” presentada por Daniela Acela Pineda Pérez ha sido aprobada por el comité de tesis.

Dra. Aurora Moyano González
Director de tesis

Dr. Francisco Antonio Treviño
Revisor de tesis

Mtra. Cristina Myriam Decanini Cepeda
Revisor de tesis

Monterrey, Nuevo León a marzo de 2016.

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por otorgarme el don de la vida, rodearme de gente maravillosa y darme todo lo que soy y lo que tengo.

A mis padres, José Luis y Acela, que siempre han estado conmigo, que con su ejemplo, amor y dedicación me han guiado y ayudado para seguir adelante y lograr mis objetivos.

A mis hermanos, Luisito, Lalo, Fer y Alexis, que están ahí, me apoyan, me consienten, me enseñan y comparten conmigo el placer de formar parte de nuestra familia.

A todos mis maestros, que a lo largo de mi vida estudiantil han enriquecido mis conocimientos y han sembrado muchas semillas para que mi interés por aprender siga creciendo.

A la Facultad de Psicología de la UANL, que por muchos años fue mi segundo hogar y forma parte importante de mi vida.

ÍNDICE

Capítulo 1. Introducción

1.1 Introducción	7
1.2 Planteamiento del problema	8
1.3 Justificación de la investigación	14
1.4 Objetivo general	14
1.5 Objetivos específicos	14

Capítulo 2. Marco teórico

2.1 La organización y sus componentes elementales	15
2.2 La percepción y el clima organizacional	17
2.3 Concepciones del clima organizacional	19
2.4 Antecedentes del clima laboral	26
2.5 Dimensiones del clima organizacional	30
2.6 El clima y su impacto en la organización	36
2.7 ¿Cómo se evalúa el clima organizacional?	40

Capítulo 3. Método

3.1 Diseño del estudio	54
3.2 Variables	54
3.3 Población	54
3.4 Escenario o ambiente	54

3.5 Instrumento de medición	54
3.6 Procedimiento	54
Capítulo 4. Plan de trabajo	55
Referencias	56
Anexo 1	59

CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN

Las necesidades de las empresas quedan pautadas por distintos factores, entre algunos se encuentran el giro de la empresa, la solvencia económica, el mercado, la competencia, así como las personas trabajando en ella y los puestos que desempeñan. Tal como lo plantean Robbins (1998), Soto (2001) y Hellriegel et al. (2004) la satisfacción laboral está determinada por diferentes factores que inciden en el clima organizacional de la empresa, tales como: trabajo mentalmente desafiante, recompensas justas, condiciones favorables del trabajo, colegas que brinden apoyo, y la compatibilidad entre la persona y el puesto, determinarían el grado de satisfacción laboral del trabajador y su puesto de trabajo (Solarte, 2009). Debido a esto, las organizaciones han estado en constante búsqueda de la mejora continua de los procesos que implementan, tratando de llegar a un estado óptimo donde puedan obtener el mayor beneficio de los recursos con los que cuentan, así como del talento humano trabajando para ellas.

El presente trabajo aborda el tema clima organizacional (o clima laboral), a través del cual se puede conocer la percepción del capital humano de una organización sobre distintos sectores que componen el ambiente en el que se desenvuelven, reflejando las áreas de oportunidad y fortalezas que puedan existir en su entorno.

El diagnóstico del clima proporciona retroalimentación acerca de los procesos que afectan el comportamiento organizacional y permite desarrollar planes de mejoramiento orientados al cambio de actitudes y conductas de los involucrados a través del mejoramiento de los factores diagnosticados, con el fin de elevar los niveles de motivación y rendimiento profesional. (Soto, 2007).

1.1 Planteamiento del problema

Al escuchar la palabra clima podemos remontarnos al concepto cotidianamente utilizado para referirnos a la temperatura ambiental, la cual usualmente buscamos

conocer para adaptar nuestras actividades a las condiciones que experimentaremos durante el día, y así poder desempeñarnos de la mejor manera que nos sea posible, evitando situaciones adversas como retrasos, pasar frío o calor, mojarnos, entre otros.

La Real Academia de la lengua española define la palabra clima como: 1) Conjunto de condiciones atmosféricas que caracterizan una región. 2) Temperatura particular y demás condiciones atmosféricas y telúricas de cada país. 3) Ambiente (condiciones o circunstancias físicas, sociales, etc.).

Dentro de las organizaciones también se puede hablar de clima con una "temperatura" específica que es posible diagnosticar, para así llevar a cabo conductas y/o acciones que nos ayuden a implementar mejoras y reforzar las buenas practicas. Este clima afecta directamente al desarrollo de la organización, teniendo efectos en los procesos, en las interacciones del personal y en su desenvolvimiento y aprovechamiento laboral, que en ocasiones puede, incluso, abarcar hasta su vida personal y su salud física y emocional.

Las organizaciones están compuestas de personas que viven en ambientes complejos y dinámicos, lo que genera comportamientos diversos que influyen en el funcionamiento de los sistemas, que se organizan en grupos y colectividades, el resultado de esta interacción media en el ambiente que se respira en la organización.

El clima, junto con las estructuras, las características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico. Las percepciones y respuestas que se involucran en el clima organizacional originan una gran variedad de factores que pueden estar influenciados por distintos elementos presentes de forma cotidiana en la organización, donde interactúan características personales y organizacionales.

Actualmente, se le da gran importancia a la valoración del clima organizacional en las instituciones porque constituye un elemento esencial en el desarrollo de su estrategia organizacional planificada y posibilita a los directivos una visión futura de la organización, es, además, un elemento diagnóstico de la realidad cambiante del entorno, puesto que permite identificar las necesidades reales de la institución en relación con el futuro deseado, para de esta forma trazar las acciones que deben iniciarse en el presente y que permitirán alcanzar la visión del futuro diseñado para la institución. (Segredo, 2009).

Puede que existan múltiples climas en una organización. La percepción de gerentes y trabajadores se relaciona con los niveles de la organización, los diversos lugares de trabajo o las distintas unidades del centro de trabajo. La riqueza de toda organización está en su capital humano. Sin él no hay organización ni razón de ser de ella. La persona es su esencia y el clima en que ella se desenvuelve es vital para el crecimiento de la organización. (Salazar Estrada et al, 2009).

1.2 Justificación de la investigación

El clima organizacional resulta ser un enfoque y una herramienta administrativa importante en la toma de decisiones de los directivos, que les permite proyectar un incremento en la productividad y conducir la gestión de los cambios necesarios en la organización para el mejoramiento continuo, ya que en ello recae la supervivencia de las organizaciones. Está íntimamente relacionado con la estructura y funcionamiento de la organización, tiene una gran trascendencia en el comportamiento de las personas. (Segredo y Pérez, 2007).

La investigación ha señalado que la elaboración del Clima Organizacional es un proceso sumamente complejo a raíz de la dinámica de la organización, del entorno y de los factores humanos. Por lo que muchas empresas e instituciones reconocen que uno de sus activos fundamentales es su factor humano. Para estar seguros de la solidez de su recurso humano, las organizaciones requieren contar

con mecanismos de medición periódica de su Clima Organizacional que va ligado con la motivación del personal y éste puede repercutir sobre su correspondiente comportamiento y desempeño laboral. Un clima favorable permitirá un compromiso estable de los trabajadores con su organización y aparte, puede tanto ayudar a la generación de este clima adecuado, como contribuir directamente al incremento de productividad (Torrecilla, 2009).

Un adecuado clima fomenta el desarrollo de una cultura organizacional establecida sobre la base de necesidades, valores, expectativas, creencias, normas y prácticas compartidos y transmitidos por los miembros de una institución y que se expresan como conductas o comportamientos compartidos (Segredo, 2009). Por lo tanto, para entender el clima de una organización es preciso comprender el comportamiento de las personas, la estructura de la organización y los procesos que se desarrollan en la misma (Segredo, 2013). El entorno en el que vive y trabaja el hombre es un determinante de la productividad y calidad del trabajo que realiza. Las organizaciones inteligentes generan nuevos conocimientos a partir de su propio esfuerzo, pero para esto es premisa indispensable la creación de un clima organizacional favorable a la cooperación, que genere confianza y optimismo y destierre el egoísmo y las actitudes negativas que impiden el crecimiento tanto individual como corporativo. En esto influye tanto la calidad de los recursos humanos que se adquieren como el empleo intenso de las herramientas, técnicas y métodos más apropiados para involucrarse en el proceso de creación del conocimiento. (Salazar et al., 2009).

Un clima positivo favorece el cumplimiento de los objetivos generales que persigue la organización a partir de la existencia de un mayor sentimiento de pertenencia hacia ella. Por el contrario, un clima negativo supone una falta de identificación con sus objetivos y metas, así como un deterioro del ambiente de trabajo, que ocasiona situaciones de conflicto, bajo rendimiento, ausencias e ineficacia. El descontento puede manifestarse de muchas formas. Su expresión más directa es la fluctuación laboral, que puede ser real según el número de bajas ocurridas en la

organización en un período determinado, y potencial, que se expresa en el deseo de cambiar de trabajo. A esta última se debe prestar especial atención porque, de no variar las condiciones que provocan insatisfacción, puede convertirse en una fluctuación real (Salazar et al., 2009).

Los factores y estructuras del sistema organizacional producen un clima determinado en dependencia de la percepción de estos por parte de sus miembros. El clima resultante induce a los individuos a tomar determinados comportamientos. Estos inciden en la actividad de la organización y, por tanto, en su sentido de pertenencia, la calidad de los servicios que prestan, así como en su efectividad, eficiencia, eficacia, impacto social y en el desempeño general de la organización (Salazar, 2009)

En la actualidad, diversas instituciones se han dado a la tarea de desarrollar instrumentos que puedan ser utilizados para medir el clima laboral, además de difundir la importancia del mismo para el crecimiento organizacional. Alrededor del mundo se habla sobre el tema y resaltan su relevancia dentro de las prácticas cotidianas de aquellas organizaciones que busquen una permanencia prolongada en el mercado en que se encuentran.

Great Place to Work Institute, un organismo independiente que se dedica a realizar mediciones de confianza en empresas de distintos ramos que así lo requieren y otorga distintivos y resultados con validez y reconocimiento mundial, en su página de México, menciona que instituciones independientes incluyen la medición y gestión del clima laboral como una actividad importante o única, fomentando la competencia entre organizaciones por lograr una evaluación positiva respecto al cuidado de las dimensiones involucradas con un ambiente organizacional adecuado.

En Great Place to Work investigan la cultura de la organización a través de las respuestas que los colaboradores proveen en la encuesta de colaboradores, que

trabaja sobre las cinco dimensiones que se encuentran en la visión del colaborador. Y observan el ambiente de trabajo a través de una investigación de su cultura, que se organiza a través de las nueve áreas prácticas definidas en la visión del líder. Esta encuesta mide con precisión las conductas y comportamientos y el ambiente que constituye el fundamento de los lugares de trabajo más deseables del mundo y las empresas exitosas. Líderes de negocios, académicos y los medios de comunicación dependen de las métricas de Great Place to Work para establecer los objetivos que definen un excelente lugar para trabajar. Estas métricas forman la base de la metodología de Great Place to Work utilizados para asesorar y entrenar a las empresas acerca de cómo transformarse en excelentes lugares para trabajar.

Por su parte, la certificación ISO 9001-2008 incluye un grupo de requisitos que deben cumplir los procesos de Gestión de los Recursos. Bajo la denominación “Ambiente de Trabajo” en el apartado 6.4, la norma dice: *La Organización debe determinar y gestionar el ambiente de trabajo necesario para lograr la conformidad con los requisitos del producto.* Donde también se realiza la siguiente aclaración: *El término “ambiente de trabajo” está relacionado con aquellas condiciones bajo las cuales se realiza el trabajo, incluyendo factores físicos, ambientales y de otro tipo (tales como el ruido, la temperatura, la humedad, la iluminación o las condiciones climáticas).*

La norma ISO 9004-2009 menciona en su apartado 6.3 *Personas dentro de la organización:*

Las personas son un recurso significativo de toda organización, y su plena participación potencia su capacidad de crear valor para las partes interesadas. La alta dirección debería, a través de su liderazgo, crear y mantener una visión compartida, valores compartidos y un ambiente interno en el que las personas se puedan involucrar plenamente en el logro de los objetivos de la organización.

Dado que las personas son uno de los recursos más valiosos y más críticos, es

necesario asegurarse de que su ambiente de trabajo fomenta el crecimiento personal, el aprendizaje, la transferencia de conocimientos y el trabajo en equipo. La gestión de las personas debería realizarse a través de un enfoque planificado, transparente, ético y socialmente responsable. La organización debería asegurarse de que las personas comprenden la importancia de su contribución y de sus funciones.

La organización debería establecer procesos que confieran facultades a las personas para:

- *Traducir los objetivos estratégicos y de proceso de la organización a objetivos de trabajo individuales, y establecer planes para su logro.*
- *Identificar las limitaciones de su desempeño.*
- *Asumir los problemas como propios y la responsabilidad de resolverlos.*
- *Evaluar el desempeño de las personas frente a objetivos de trabajo individuales.*
- *Buscar de manera activa oportunidades para aumentar su competencia y experiencia.*
- *Promover el trabajo en equipo y fomentar la sinergia entre las personas.*
- *Compartir la información, el conocimiento y la experiencia dentro de la organización.*

La organización debería motivar a las personas para que comprendan la relevancia y la importancia de sus responsabilidades y actividades en relación con la creación y provisión de valor para los clientes y otras partes interesadas.

Para aumentar la participación y motivación de las personas que la integran, la organización debería considerar actividades tales como:

- *Desarrollar un proceso para compartir el conocimiento y utilizar la competencia de las personas, por ejemplo, un esquema para recopilar ideas para la mejora.*
- *Introducir un sistema de reconocimiento y recompensa adecuado, basado en evaluaciones individuales de los logros de las personas.*

- *Establecer un sistema de calificación de habilidades y planes de carrera, para promover el desarrollo de las personas.*
- *Revisar continuamente el nivel de satisfacción y las necesidades y expectativas de las personas.*
- *Proporcionar oportunidades para realizar tutorías y adiestramiento profesional (coaching).*

1.3 Objetivo general

Elaborar un plan de trabajo para la aplicación de una escala de medición de clima organizacional que corresponda a las necesidades de una organización privada del giro comercial.

1.4 Objetivos específicos

- 1.4.1 Identificar una escala de medición de clima organizacional que contenga dimensiones de evaluación que correspondan con las necesidades del cliente.
- 1.4.2 Adaptar una escala de medición de clima organizacional para que corresponda con las necesidades de evaluación que refiere el cliente.
- 1.4.3 Evaluar el clima organizacional de una organización privada del giro comercial.
- 1.4.4 Presentar sugerencias de seguimiento de aplicación de escala de evaluación de clima organizacional a la gerencia de Capital Humano de la organización con la que se trabaja.

CAPITULO 2: MARCO TEÓRICO

2.1 La organización y sus componentes elementales.

Una organización es una unidad coordinada que consta de al menos dos personas que trabajan para lograr una meta o un conjunto de metas comunes (Gibson et al, 2009). Y ya sea que las organizaciones sean pequeñas o grandes, locales o globales, siempre se van a examinar a través de sus procesos, su estructura y su gente, siendo esta ultima la que pone en marcha a las dos primeras, posicionándose así en un lugar primordial para el entendimiento del éxito o fracaso que se tenga.

De acuerdo con lo anterior, existe el término *comportamiento organizacional (CO)* que Gibson et al. en 2009 lo definieron como “*el campo de estudio que se sustenta en la teoría, métodos y principios de diversas disciplinas para aprender acerca de las percepciones, valores, capacidades de aprendizaje y acciones de los individuos mientras trabajan en grupos y dentro de la organización; y para analizar el efecto del ambiente de la organización y sus recursos humanos, visión, misión, objetivos y estrategias*”.

Según los autores antes mencionados el CO ilustra diversos puntos: primero, indica que las conductas de las personas operan a nivel individual, grupal y organizacional. Segundo, el CO es multidisciplinario: utiliza principios, modelos, teorías y métodos de otras disciplinas (psicología, sociología, ciencias políticas y antropología cultural). Tercero, existe una orientación humanística dentro del comportamiento organizacional: las personas y sus actitudes, percepciones, habilidades de aprendizaje, sentimientos y metas son importantes para la organización. Cuarto, el campo del CO está orientado al desempeño. Quinto, se considera que el ambiente externo tiene un efecto importante en el comportamiento organizacional. Sexto, como el CO se apoya en las disciplinas

reconocidas, el método científico es necesario al estudiar las variables y las relaciones. Séptimo, el campo tiene una orientación a las aplicaciones características: se ocupa de proporcionar respuestas útiles a las preguntas que surgen en el contexto de la administración de operaciones.

Las relaciones entre individuos y grupos que participan en una organización crean expectativas de la conducta de los individuos que dan como resultado que se desempeñen ciertos papeles. Las organizaciones tienen sistemas de autoridad, estatus y poder, y la gente de las organizaciones tiene diversas necesidades de cada sistema. Los grupos de las organizaciones también tienen un efecto poderoso en el comportamiento individual y el desempeño organizacional. (Gibson et al, 2009).

El patrón de suposiciones básicas utilizado por individuos y grupos para tratar con la organización y su ambiente se llama *cultura*. Define un comportamiento y vínculos apropiados, motiva individuos y gobierna la forma en que una compañía procesa la información, las relaciones internas y los valores. La cultura de una empresa da como resultado pensamientos, sentimientos y opiniones compartidas acerca de la organización. La cultura organizacional puede ser positiva o negativa. Los indicadores de problemas incluyen la disminución de utilidades o de la cantidad o calidad del trabajo, aumentos en el ausentismo o en retardos y aumento de actitudes negativas de los empleados. (Gibson et al, 2009).

El comportamiento de grupo y la influencia interpersonal son también fuerzas poderosas que afectan el desempeño organizacional. Conforme funcionan e interactúan los grupos con otros grupos, cada uno desarrolla un conjunto único de características, incluida la estructura, la cohesión, papeles, normas y procesos. (Gibson et al, 2009).

Fairholm (1994) explica que el objetivo de la cultura organizacional es crear un clima y condición de confianza mutua en una organización, en donde las personas

puedan decidir crecer y desarrollarse a su potencial máximo, como líderes y seguidores.

Los miembros de la organización determinan en gran parte su cultura y, en este sentido, el clima organizacional ejerce una influencia directa, porque las percepciones de los individuos determinan sustancialmente las creencias, mitos, conductas y valores que conforman la cultura de la organización. La cultura en general abarca un sistema de significados compartidos por una gran parte de los miembros de una organización que los distinguen de otras. La riqueza de toda organización está en su capital humano. Sin él no hay organización ni razón de ser de ella. La persona es su esencia y el clima en que ella se desenvuelve es vital para el crecimiento de la organización (Salazar et al., 2009).

Para hablar de clima organizacional es imprescindible penetrar a fondo en la percepción de los trabajadores sobre las condiciones y procesos que se originan en el espacio laboral, así como en sus expectativas con respecto a la calidad de vida en el trabajo. Es a la vez un área de acción social y de investigación científica. Trata de las personas y las organizaciones, de las personas en las organizaciones y de cómo funcionan. El clima organizacional se interesa en el cambio planificado; en lograr que los individuos, los equipos y las organizaciones funcionen mejor. El cambio implica sentido común; un trabajo arduo aplicado con diligencia a lo largo del tiempo; un enfoque sistemático orientado a metas, y un conocimiento sobre la dinámica de la persona, los grupos y la organización, del comportamiento de las personas y de los mismos procesos de cambio. El cambio se introduce mediante intervenciones, aún diagnósticas, y en actividades que estudian condiciones problemáticas específicas (Salazar et al., 2009).

2.2 La percepción y el clima organizacional

Un hecho de especial importancia es que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende

de la percepción que posee el trabajador de ellos (Salazar Estrada et al, 2009). Sin embargo, estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el clima organizacional refleje la interacción entre características personales y organizacionales. Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos. Estos comportamientos inciden en la organización, y por ende, en el clima (Torrecilla, 2009).

La percepción es el proceso por el cual los individuos organizan e interpretan sus impresiones sensoriales con el fin de dar significado a su ambiente. Como los fenómenos de la organización no son completamente objetivos, las características del objeto que se percibe y de la persona que lo percibe influyen en los aspectos importantes incorporados a una descripción. (Soto, 2001). Es la percepción de la realidad y no la realidad, lo que influye en el comportamiento.

La percepción es importante en el comportamiento organizacional, ya que suele hacer que diferentes personas tengan diferentes interpretaciones o visiones, incluso contradictorias, del mismo hecho o persona. Muchas veces los administradores y sus subalternos, compañeros o supervisores ven y describen la misma situación de manera diferente. Los errores de una percepción sensorial pueden ser tan graves que podrían conducir a daños irreparables en las personas, que finalmente pueden llevar a la ruina a una organización (Soto, 2001).

Los empleados están expuestos constantemente a una diversidad de información, la cual se procesa en la mente de una persona y se organiza para formar conceptos relacionados con lo que se siente o se experimenta. Distintas personas suelen percibir una misma situación de manera diferente, tanto en términos de lo que seleccionan en su percepción como de la forma en que organizan e interpretan aquello que han percibido.

El proceso de selección de una persona incluye factores internos y externos, es decir, un complejo conjunto de factores, algunos de ellos del contexto interior del individuo (actitudes) y otros del exterior se combinan para determinar qué será lo que percibe una persona. (Hellriegel, 2009).

La percepción del clima tiene ciertas características.

- Primero, la percepción del clima resume la descripción de un individuo de sus experiencias en vez de su evaluación o reacción emotiva a lo que ha experimentado. Aunque la descripción no puede estar completamente separada de la evaluación (Ashforth, 1985), la distinción entre las reacciones descriptivas y evaluativas ante experiencias organizacionales distingue clima de satisfacción laboral (Glivk, 1985; Schneider, 1975).
- Segundo, las percepciones del clima son relativamente estables durante el paso del tiempo (Campbell, Dunnet, Lawler y Weick, 1970).
- Tercero, son ampliamente compartidas por los miembros de una unidad organizacional relevante (Litwin y Stringer, 1968; Payne y Pugh, 1975). Incluso, pueden existir múltiples climas dentro de una misma organización dado que una vida organizacional puede ser perceptualmente diferente por los miembros de distintos niveles organizacionales, en diferentes locaciones o en diferentes unidades dentro de la misma localización (Johnsn, 1976; Litwin y Stringer, 1968; Payne y Mansfield, 1973; Powell y Butterfiel, 1978; Schneider y Hall, 1972).

2.3 Concepciones del clima organizacional.

Debido a que el clima organizacional abarca diversos componentes de la organización y se ve involucrado en la totalidad de las actividades del factor humano dentro de la misma, diferentes autores han emitido definiciones que involucran distintos aspectos. El concepto de clima remite a una serie de rasgos

propios de la organización, se trata de un concepto multidimensional, a diferencia de otros que están referidos a procesos específicos que tienen lugar en la organización, tales como el poder, el liderazgo, el conflicto o las comunicaciones (Torrecilla, 2009).

A pesar de esta globalidad del concepto de clima, y a pesar de haber surgido a partir de una comprensión de la organización como un sistema abierto, el clima de una organización es entendido habitualmente como medio interno, vale decir, en él se pone atención a variables y factores internos de la organización y no a los factores del entorno en que la organización se encuentra inmersa. Además, su aproximación a estas variables es a través de las percepciones que los individuos tienen de ellas (Torrecilla, 2009). Al definir el concepto de clima organizacional se habla sobre un grupo de componentes y determinantes que, en su conjunto, ofrecen una visión global de la organización, la totalidad de estos componentes y determinantes configuran el clima de una organización, que es el producto de la percepción de estos por sus miembros. El clima organizacional, por tanto, es el resultado de la interacción entre las características de las personas y de las organizaciones (Salazar, 2009).

El clima organizacional ha sido definido de diferentes maneras, tomando en cuenta los modelos teóricos existentes. A continuación se presenta una recopilación de algunas definiciones dadas:

- Cornell (1955; en de Maldonado, Pérez y Uzcátegui, 2006) presenta esta variable como una mezcla de interpretaciones o percepciones, que tienen las personas sobre su trabajo o roles, o en relación a los otros miembros de la organización. es determinado por la percepción de los miembros del grupo, y solo a partir de allí se podrán diagnosticar las características del mismo.
- Denison (1991; en de Maldonado, Pérez y Uzcátegui, 2006) establece que el clima organizacional es una cualidad relativamente permanente del

ambiente interno, experimentada por los miembros del grupo de una organización, que influyen en su conducta y que se pueden describir en función de los valores de un conjunto particular de características de la organización. esta definición enfatiza en las características descriptoras de la organización, que influyen en el comportamiento de las personas en el trabajo.

- Toro (1992; en de Maldonado, Pérez y Uzcátegui, 2006) dice que el clima es la apreciación o percepción que las personas desarrollan de sus realidades en el trabajo. dicha percepción es el producto de una proceso de formación de conceptos que se originan en la interrelación de eventos y cualidades de la organización.
- Pérez de Maldonado (1997; en de Maldonado, Pérez y Uzcátegui, 2006) plantea que el ambiente de trabajo o clima organizacional puede ser entendido como un fenómeno socialmente construido, que surge de las interacciones individuo-grupo-condiciones de trabajo, lo que da como resultado un significado a las experiencias individual y grupal, debido a que lo que pertenece y ocurre en la organización afecta e interactúa con todo. los resultados organizacionales son precisamente consecuencia de estas interacciones, que se dan de manera dinámica, cambiante y cargada de afectividad.

Por su parte, Dessler (1993; en Sandoval, 2004) plantea que no hay un consenso en cuanto al significado del término, las definiciones giran alrededor de factores organizacionales puramente objetivos como estructura, políticas y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo. En función de esta falta de consenso, ubica la definición del término dependiendo del enfoque que le den los expertos del tema:

- Enfoque estructuralista de Forehand y Gilmer: *“El conjunto de*

características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman”.

- Enfoque subjetivo de Halpin y Crofts: *“La opinión que el empleado se forma de la organización”.*
- Enfoque de síntesis de Waters: *“Las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja, y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad y apoyo”.*

En 2010 Orbegoso hizo una recopilación de información que habían emitido distintos autores, buscando realizar una integración que ayudara a comprender mejor los antecedentes conceptuales del clima laboral, haciendo mención de lo siguiente:

- Existen diversos enfoques que han contribuido a la construcción y concepto del clima: 1) el enfoque de la Gestalt sostiene que las personas actúan en el mundo según su percepción o interpretación del mismo; y 2) el enfoque funcionalista afirma que con su actuar, las personas contribuyen a la modificación de su entorno. De la combinación de ambas posturas hoy se reconoce que el clima nace justamente de la interacción entre las personas y de éstas con su medio.
- Las variaciones o diferencias estadísticas de clima entre empresas fueron mayores que las halladas entre las diversas secciones de una misma compañía. Entonces, se trata de una característica distintiva y central de toda organización.
- Las definiciones de clima organizacional se agrupan en tres posturas o enfoques (Silva, 1996; Brunet, 2004): 1) Las definiciones objetivas o “enfoque estructural” (Mañas, González y Peiró, 1999), que privilegian una comprensión del clima como mero conjunto de características

organizacionales tangibles y que influyen sobre la conducta de sus integrantes (Brunet 2004). Para este enfoque, el clima existe de modo concreto y exterior a los individuos expuestos a él y tan sólo lo perciben y reflejan. 2) Las definiciones subjetivas o “enfoque perceptual de la formación del clima” (Mañas et al., 1999), que entienden el clima como percepciones personales de los miembros de una organización. Es decir, el clima depende del estado de ánimo de quienes lo viven y, por tanto, sería mutable, poco fiable y tal vez hasta inabordable. El clima, desde esta postura, es una descripción individual o personal del entorno organizacional. 3) Las definiciones integradoras, que conciben al clima como el resultado de la interacción entre la conformación física de la organización y las características personales de los individuos que la componen. Son los individuos en su interacción recíproca y con el ambiente, los que dan lugar al consenso sobre el clima.

En el mismo artículo, el autor retomó el siguiente cuadro (Tabla 1) presentado por Furnham en 2001 donde se realiza una recopilación de diversas definiciones que se le han dado al clima organizacional a lo largo del tiempo.

AUTORES	DEFINICIÓN
Forehand y Gilmer (1964)	Características que 1) distinguen a una organización de otra; 2 perduran en el tiempo, y 3) influyen en el comportamiento de las personas en las organizaciones. La personalidad de la organización.
Findlater y Margulies (1969)	Propiedades organizacionales percibidas que intervienen entre el comportamiento y las características organizacionales.
Campbell et al (1970)	Conjunto de actitudes y expectativas que describen las características estáticas de la organización, el comportamiento

	y los resultados y las contingencias de resultados-resultados.
Schneider y Hall (1970)	Percepciones de los individuos acerca de su organización afectadas por las características de ésta y las personas.
James y Jones (1974)	Representaciones cognoscitivas psicológicamente significativas de la situación; percepciones.
Schneider (1975)	Percepciones o interpretaciones de significado que ayudan a la gente a encontrarle sentido al mundo y saber cómo comportarse.
Payne et al (1976)	Consenso en cuanto a la descripción que las personas hacen de la organización.
James et al (1978)	Suma de percepciones de los miembros acerca de la organización.
Litwin y Stringer (1978)	Proceso psicológico que interviene entre el comportamiento y las características organizacionales.
Joyce y Slocum (1979)	Los climas son 1 perceptuales; 2 psicológicos; 3 abstractos; 4 descriptivos; 5 no evaluativos, y 6 sin acciones.
James y Sell (1981)	La representación cognoscitiva de las personas de los entornos próximos... expresada en términos de sentido y significado psicológico para el sujeto... un atributo del individuo que se aprende, es histórico y resistente al cambio.

Schneider y Reichers (1983)	Una inferencia o percepción corpórea evaluada que los investigadores hacen con base en ideas más particulares.
Glick (1985)	(Clima organizacional) Un término genérico para una clase amplia de variables organizacionales, más que psicológicas, que describen el contexto para las acciones de los individuos.

Tabla 1 *Cronología de las definiciones de clima* (Furnham, 2001).

Además, Obergoso suma las siguientes dos definiciones:

- Rodríguez, 1999. El concepto de clima organizacional (...) se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo. (...) El clima, en esta perspectiva, ha de ser entendido como el conjunto de apreciaciones que los miembros de la organización tienen de su experiencia en y con el sistema organizacional. Estas apreciaciones constituyen una afirmación evaluativa, una explicación valorativa de la experiencia organizacional de los miembros del sistema.
- Méndez, 2006. El ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se expresa por variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales, cooperación) que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo.

Luc Brunet (en De Maldonado, 2006) señala a los investigadores James y Jones los cuales definen al clima organizacional desde tres puntos de vista, estos son: la medida múltiple de atributos organizacionales, la medida perceptiva de los atributos individuales y la medida perceptiva de los atributos organizacionales.

- La medida múltiple de los atributos organizacionales considera al clima como: “Un conjunto de características que: a) describen una organización y la distinguen de otras (productos, servicios, organigrama, orientación económica), b) son relativamente estables en el tiempo, y c) influyen en el comportamiento de los individuos dentro de la organización.”
- La medida perceptiva de los atributos individuales representa una definición que vincula la percepción del clima a los valores, actitudes u opiniones personales de los empleados y considera, incluso, su grado de satisfacción. Los principales defensores de esta tesis definen el clima como: “Elementos meramente individual relacionado principalmente con los valores y necesidades de los individuos más que con las características de la organización”.
- En la medida perceptiva de los atributos organizacionales el clima está definido como: “Una serie de características que a) son percibidas a propósito de una organización y/o de sus unidades (departamentos), y que b) pueden ser deducidas según la forma en la que la organización y/o sus unidades actúan (consciente o inconscientemente) con sus miembros y con la sociedad”.

2.4 Antecedentes y enfoques teóricos del clima organizacional.

El clima organizacional se instala dentro de la Teoría General de la Administración, gracias a los trabajos de los representantes de tres corrientes de

este campo del conocimiento. Y, desde un punto de vista más amplio, su aparición coincide con la prédica de algunos científicos sociales en torno a lo gravitante del ambiente para la conducta de las personas. Los trabajos de Elton Mayo, exponente del movimiento de las Relaciones Humanas, destacaron una serie de variables psicológicas que requerían urgente atención por parte de los gerentes: motivación, satisfacción, frustración y liderazgo, las mismas que había ignorado la administración científica de Taylor y Fayol (Chiavenato, 2006). Por ello, se relevó la trascendencia de factores como la moral y el clima psicológico imperantes en la empresa.

Tiempo después, otra escuela del pensamiento administrativo, la del Comportamiento o Conductista, reivindica y potencia los postulados humanistas. Así surgen las más conocidas teorías sobre la motivación humana, las de Maslow y Herzberg, junto con dos clasificaciones de los estilos de gerencia: las teorías X e Y de McGregor y los cuatro sistemas de administración de Likert (Chiavenato, 2006). Al resaltar la interacción recíproca entre organizaciones e individuos, el clima organizacional es nuevamente sacado a la luz.

Más recientemente, con la aplicación de la Teoría de los Sistemas a la Administración, se puntualiza que las organizaciones son sistemas sociales, compuestos por subsistemas en permanente interacción entre sí y con el entorno. Por ejemplo, el subsistema psicosocial, de donde surgen las actitudes, aspiraciones, motivos y valores que rigen a los integrantes de la organización. Entre estos elementos estaría un distintivo clima organizacional.

En cuanto a precursores específicos, se atribuye al psicólogo de origen alemán Kurt Lewin (1890-1947), adscrito al movimiento de las Relaciones Humanas, la autoría de la idea que dio forma a nuestra actual noción de clima organizacional (Silva, 1996). Según este autor, el comportamiento de un individuo es el resultado o función de la interacción entre tal persona y el entorno que la rodea.

Como es de suponer, a lo largo de los años han surgido varios modelos sobre el clima organizacional. Todos ellos quieren explicar cuál es su lugar al interior de la dinámica organizacional. Estos intentos explicativos quieren mostrar las conexiones del clima, sus causas y efectos. Una característica que destaca y sorprende al comparar modelos es la referida a las discrepancias entre éstos. No obstante, hay algún acuerdo entre las interpretaciones más conocidas sobre clima. La figura 1 recoge las coincidencias básicas entre modelos. En él se puede observar que el clima es influido por el contexto general de la organización y, a su vez, repercute sobre la satisfacción, la motivación y el desempeño del personal (Orbegoso, 2010).

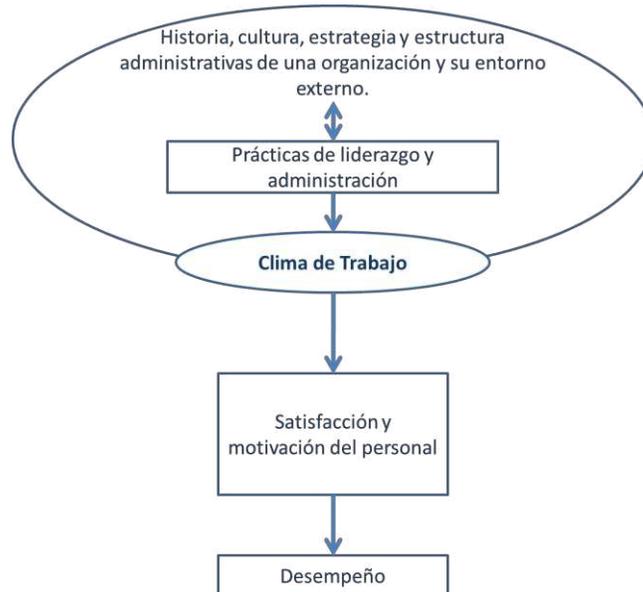


Figura 1. Ubicación y relaciones del clima de trabajo
Fuente: Management Sciences for Health (2002, p. 4)

Los autores que se han dedicado al estudio del clima organizacional en el mundo han establecido su definición, objetivos, dimensiones, importancia, teorías e instrumentos para su medición. La definición del clima organizacional ha despertado el interés en muchos investigadores y se han desarrollado numerosos

estudios tanto en organizaciones industriales, empresariales, de servicio y educativas, entre otras (Segredo, 2013)

Cuando se estudia el clima organizacional, se aprecia que no existe una unificación teórica sobre su conceptualización. Diferentes autores, plantean que clima y cultura organizacional son lo mismo cuando los definen como la personalidad y el carácter de una organización, Ouchi, identifica el clima como un componente más de la cultura, pues plantea que la tradición y el clima constituyen la cultura organizacional de una institución, Gonçalves, considera que el clima organizacional se relaciona con las condiciones y características del ambiente laboral las cuales generan percepciones en los empleados que afectan su comportamiento (Segredo, 2013).

Por su parte, Zapata lo explica como partes dependientes entre sí que aportan al desarrollo y cambio organizacional. Por lo tanto, al estudiar el clima organizacional es necesario identificar, por un lado, los diferentes elementos que constituyen el concepto de clima y por el otro, los diversos métodos de diagnóstico utilizados actualmente en las organizaciones y su desarrollo. Los elementos y los métodos, permiten hacer un análisis que demuestra la actitud hacia la organización por parte de los trabajadores al tiempo que contribuyen al desarrollo de cambios efectivos en las mismas.

Dentro de los estudiosos de clima organizacional se destacan a nivel mundial: Lewin, Lippit y White; Halpins y Crofts; Forehand y Gilmer; Litwin y Stringer; Dessler, Hall, Likert y Gonçalves.

En los trabajos consultados se aprecian tendencias y regularidades especificadas. Se debe señalar que en los estudios de clima organizacional existen tres enfoques o corrientes para su definición que están en dependencia de los aspectos que toman en cuenta los diferentes autores. Estos enfoques son: el estructuralista, el subjetivo y el de síntesis.

- En el enfoque estructuralista, se distinguen dos investigadores Forehand y Gilmer, los que definen el clima organizacional como: "[...] el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman".
- El enfoque subjetivo, está representado por Halpin y Crofts que definieron el clima como "la opinión que el trabajador se forma de la organización".
- En el caso del enfoque de síntesis, es el más reciente sobre la descripción del término desde el punto de vista estructural y subjetivo, los representantes de este enfoque son Litwin y Stringer, para ellos el clima es "el efecto subjetivo percibido del sistema, que forman el estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actividades, las creencias, los valores y la motivación de las personas que trabajan en una organización dada".

La mayoría de los autores consultados concuerdan en que para realizar un estudio sobre clima organizacional es recomendable usar la técnica de Litwin y Stringer, ya que al hablar de percepciones se hace posible una medición a través de cuestionarios, teoría que la autora comparte y ha aplicado en diferentes investigaciones en el campo de la salud pública durante su desarrollo en esta línea de investigación.

2.5 Dimensiones del clima organizacional

Basados en la acumulación de experiencia dentro de una organización, la gente deriva las excepciones morales de la misma (Schneider, 1975). Estas percepciones sirven como el mapa cognitivo del individuo de cómo la organización funciona y, por lo tanto, le ayuda a determinar cuál es el comportamiento apropiado en una situación determinada. Así, el clima es útil para adaptar el comportamiento individual a las demandas de la vida dentro de la organización (Schneider y Reichers, 1983). Su función primaria es darle la entrada y formar el comportamiento individual hacia las formas de comportamiento dictadas por las demandas de la organización.

Las dimensiones del clima organizacional son las características susceptibles de ser medidas en una organización y que influyen en el comportamiento de los individuos. Por esta razón, para llevar a cabo un diagnóstico de clima organizacional es conveniente conocer las diversas dimensiones que han sido investigadas por estudiosos interesados en definir los elementos que afectan el ambiente de las organizaciones (Sandoval, 2004).

Likert (en Sandoval, 2004) mide la percepción del clima en función de ocho dimensiones:

1. Los métodos de mando. La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.
2. Las características de las fuerzas motivacionales. Los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.
3. Las características de los procesos de comunicación. La naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.
4. Las características de los procesos de influencia. La importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos de la organización.
5. Las características de los procesos de toma de decisiones. La pertinencia de las informaciones en que se basan las decisiones así como el reparto de funciones.
6. Las características de los procesos de planificación. La forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices.
7. Las características de los procesos de control. El ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.
8. Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento. La planificación así como la formación deseada.

Litwin y Stringer (en Sandoval, 2004) resaltan que el clima organizacional depende

de seis dimensiones:

1. Estructura. Percepción de las obligaciones, de las reglas y de las políticas que se encuentran en una organización.
2. Responsabilidad individual. Sentimiento de autonomía, sentirse su propio patrón.
3. Remuneración. Percepción de equidad en la remuneración cuando el trabajo está bien hecho.
4. Riesgos y toma de decisiones. Percepción del nivel de reto y de riesgo tal y como se presentan en una situación de trabajo.
5. Apoyo. Los sentimientos de apoyo y de amistad que experimentan los empleados en el trabajo.
6. Tolerancia al conflicto. Es la confianza que un empleado pone en el clima de su organización o cómo puede asimilar sin riesgo las divergencias de opiniones.

Pritchard y Karasick (en Sandoval, 2004) desarrollaron un instrumento de medida de clima que estuviera compuesto por once dimensiones:

1. Autonomía. Se trata del grado de libertad que el individuo puede tener en la toma de decisiones y en la forma de solucionar los problemas.
2. Conflicto y cooperación. Esta dimensión se refiere al nivel de colaboración que se observa entre los empleados en el ejercicio de su trabajo y en los apoyos materiales y humanos que éstos reciben de su organización.
3. Relaciones sociales. Se trata aquí del tipo de atmósfera social y de amistad que se observa dentro de la organización.
4. Estructura. Esta dimensión cubre las directrices, las consignas y las políticas que puede emitir una organización y que afectan directamente la forma de llevar a cabo una tarea.
5. Remuneración. Este aspecto se apoya en la forma en que se remunera a los trabajadores.
6. Rendimiento. Es la relación que existe entre la remuneración y el trabajo bien hecho y conforme a las habilidades del ejecutante.

7. Motivación. Esta dimensión se apoya en los aspectos motivacionales que desarrolla la organización en sus empleados.
8. Estatus. Se refiere a las diferencias jerárquicas (superiores/subordinados) y a la importancia que la organización le da a estas diferencias.
9. Flexibilidad e innovación. Esta dimensión cubre la voluntad de una organización de experimentar cosas nuevas y de cambiar la forma de hacerlas.
10. Centralización de la toma de decisiones. Analiza de qué manera delega la empresa el proceso de toma de decisiones entre los niveles jerárquicos.
11. Apoyo. Este aspecto se basa en el tipo de apoyo que da la alta dirección a los empleados frente a los problemas relacionados o no con el trabajo.

Bowers y Taylor (en Sandoval, 2004) en la Universidad de Michigan estudiaron cinco grandes dimensiones para analizar el clima organizacional.

1. Apertura a los cambios tecnológicos. Se basa en la apertura manifestada por la dirección frente a los nuevos recursos o a los nuevos equipos que pueden facilitar o mejorar el trabajo a sus empleados.
2. Recursos Humanos. Se refiere a la atención prestada por parte de la dirección al bienestar de los empleados en el trabajo.
3. Comunicación. Esta dimensión se basa en las redes de comunicación que existen dentro de la organización así como la facilidad que tienen los empleados de hacer que se escuchen sus quejas en la dirección.
4. Motivación. Se refiere a las condiciones que llevan a los empleados a trabajar más o menos intensamente dentro de la organización.
5. Toma de decisiones. Evalúa la información disponible y utilizada en las decisiones que se toman en el interior de la organización así como el papel de los empleados en este proceso.

Brunet (en Sandoval, 2004) afirma que para evaluar el clima de una organización es indispensable asegurar que el instrumento de medición comprenda por lo menos cuatro dimensiones:

1. Autonomía Individual. Esta dimensión incluye la responsabilidad, la independencia de los individuos y la rigidez de las leyes de la organización. El aspecto primordial de esta dimensión es la posibilidad del individuo de ser su propio patrón y de conservar para él mismo un cierto grado de decisión.
2. Grado de estructura que impone el puesto. Esta dimensión mide el grado al que los individuos y los métodos de trabajo se establecen y se comunican a los empleados por parte de los superiores.
3. Tipo de recompensa. Se basa en los aspectos monetarios y las posibilidades de promoción.
4. Consideración, agradecimiento y apoyo. Estos términos se refieren al estímulo y al apoyo que un empleado recibe de su superior.

Campbell et al. (1970; en Koys y Decotiis 1991) categorizó la búsqueda en cuatro dimensiones de clima donde etiquetó la autonomía individual, el grado de estructura impuesto sobre cada situación, la orientación hacia la recompensa y la consideración, la calidez y el apoyo.

En el instrumento de Pritchard y Karasick (1973) se alude a once dimensiones del clima: autonomía, conflicto, relaciones sociales, estructura, calidad de recompensa/retribución, relaciones rendimiento/ retribución, motivación, polarización del estatus (acentuación de los límites intermiembros), flexibilidad/innovación y apoyo mutuo e interés recíproco de los miembros.

Para efectos de reducir el número de dimensiones mencionadas en los textos a un universo manejable y comprensible, Koys y Decotiis en 1991 establecieron distintas reglas: las dimensiones de clima psicológico 1) deben medir percepción, 2) deben medir actividades descriptivas y no evaluativas, y 3) no pueden ser un aspecto organizacional o la estructura de una tarea. Además, se agruparon diferentes dimensiones mencionadas por otros autores en constructos similares. Incluso, algunas dimensiones eran únicas para el estudio particular donde se mencionaban y no eran fácilmente clasificables, por lo que también fueron

eliminadas. Debido a lo anterior, resultaron 8 dimensiones a las cuales se les dieron significados que englobaran los conceptos utilizados previamente por otros autores

Nombre de la dimensión	Definición
Autonomía	La percepción de la propia determinación con respecto a los procedimientos de trabajo, las metas y prioridades.
Cohesión	La percepción de unión dentro de la organización, incluyendo la voluntad de los miembros de proveer material adicional.
Confianza	La percepción de libertad para comunicarse libremente con los miembros de la organización de niveles superiores sobre temas personales o sensibles con la expectativa de que la integridad de dicha comunicación no será violada.
Presión	La percepción de las demandas del tiempo con respecto a la terminación de las tareas y un desempeño estándar.
Soporte/Ayuda	La percepción de tolerancia del comportamiento de los miembros por los superiores, incluyendo la voluntad de dejar a los miembros aprender de sus errores sin miedo a una represalia.
Reconocimiento	La percepción de que las contribuciones de los miembros son admitidos.
Equidad	La percepción de que las practicas organizacionales son equitativas y no arbitrarias o caprichosas.
Innovación	La percepción de que el cambio y la creatividad son alentados, incluyendo la toma de riesgos dentro de nuevas áreas o áreas donde el miembro tiene poca o nula experiencia previa.

Tabla 2. Definición de cada una de las ocho dimensiones del universo de las

percepciones del clima psicológico (Koys y Decotiis, 1991).

El universo de dimensiones de clima utilizado deberá pasar por todos los ajustes y niveles de la organización. Por lo tanto, la distinción entre climas debe ser en términos de prevalencia o importancia de las dimensiones del contexto organizacional de interés. Este concepto de prominencia de las dimensiones es aplicable cuando un investigador escoge usar algún subgrupo de mediciones en vez de una escala completa, indicando que en un contexto dado algunas facetas de la escala son más prominentes que aquellas otras que el investigador escogió no utilizar. Así, el desarrollo de una medición de clima psicológico no es desarrollar dimensiones dominantes únicas para ajustes dados; por el contrario, es especificar un universo teóricamente significativo y analíticamente práctico de todas las posibles dimensiones (Koys y Decotiis, 1991).

2.6 El clima y su impacto en la organización.

En 2009, Salazar Estrada et al. mencionaron que el ambiente laboral está constituido por tres determinantes: 1) el general: compuesto por los aspectos económicos, sociales, legales y tecnológicos, que influyen a largo plazo en el quehacer de los directivos, la organización y sus estrategias; 2) el operativo: que comprende el cliente, el trabajo y los proveedores que ejercen su influencia más o menos concreta e inmediata en la dirección; y 3) el interno: que abarca el total de las fuerzas que actúan dentro de la organización y que posee implicaciones específicas para su dirección y desempeño. Entre los componentes del ambiente interno se hallan la organización propiamente dicha, el personal y la producción. Esto nos conduce a su seguimiento regular con vista a identificar potencialidades, fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas para la empresa que influyen sustancialmente en el logro de sus objetivos y en la creación de un ambiente capaz de influir en su rendimiento (Salazar Estrada et al, 2009).

Por lo anterior, dicho seguimiento se convierte en una función importante de la

alta dirección, ya que de ello dependen otros procesos de igual importancia como lo son la gestión de la información y el conocimiento, así como la protección del capital humano que se encuentra en constante interacción con otras personas y herramientas, envueltos en determinado ambiente o contexto.

Según menciona Torrecilla en 2009, el concepto de Clima Organizacional tiene importantes y diversas características, entre las que podemos resaltar:

- Tiene cierta permanencia, a pesar de experimentar cambios por situaciones coyunturales. Esto significa que se puede contar con una cierta estabilidad en el clima de una organización, con cambios relativamente graduales, pero esta estabilidad puede sufrir perturbaciones de importancia derivadas de decisiones que afecten en forma relevante el devenir organizacional. Una situación de conflicto no resuelto, por ejemplo, puede empeorar el clima organizacional por un tiempo comparativamente extenso.
- Tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la empresa. Un clima malo, por otra parte, hará extremadamente difícil la conducción de la organización y la coordinación de las labores.
- Afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con ésta. Una organización con un buen clima tiene una alta probabilidad de conseguir un nivel significativo de éstos aspectos en sus miembros: en tanto, una organización cuyo clima sea deficiente no podrá esperar un alto grado de identificación. Las organizaciones que se quejan porque sus trabajadores " no tienen la camiseta puesta ", normalmente tienen un muy mal clima organizacional.
- Es afectado por los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización y, a su vez, afecta dichos comportamientos y actitudes. En otras palabras, un individuo puede ver cómo el clima de su organización es grato y -sin darse cuenta- contribuir con su propio comportamiento a que

este clima sea agradable; en el caso contrario, a menudo sucede que personas pertenecientes a una organización hacen amargas críticas al clima de sus organizaciones, sin percibir que con sus actitudes negativas están configurando este clima de insatisfacción y descontento.

- Es afectado por diferentes variables estructurales, como estilo de dirección, políticas y planes de gestión, sistemas de contratación y despidos, etc. Estas variables, a su vez, pueden ser también afectadas por el clima. Por ejemplo, un estilo de gestión muy burocrático y autoritario, con exceso de control y falta de confianza en los subordinados puede llevar a un clima laboral tenso, de desconfianza y con actitudes escapistas e irresponsables de parte de los subordinados, lo que conducirá a un refuerzo del estilo controlador, autoritario y desconfiado de la jerarquía burocrática de la organización... Este es un círculo vicioso del que resulta difícil salir, porque el clima y el estilo de dirección se esfuerzan mutuamente en una escalada que cuesta romper, por cuanto para hacerlo sería necesario actuar en un sentido inverso a lo que el sistema de variables estilo de dirección -clima organizacional parecería requerir.
- El ausentismo y la rotación excesiva pueden ser indicaciones de un mal clima laboral. Algo semejante ocurre con la insatisfacción laboral. La forma de atacar estos problemas, por lo tanto, puede ser difícil, dado que implica realizar modificaciones en el complejo de variables que configura el clima organizacional.

Un buen clima o un mal clima organizacional, tendrá consecuencias para la organización a nivel positivo y negativo, definidas por la percepción que los miembros tienen de la organización. Entre las consecuencias positivas, podemos nombrar las siguientes: logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación, etc. El Clima Organizacional es determinante en la forma que toma una organización, en las decisiones que en el interior de ella se ejecutan o en cómo se tornan las relaciones dentro y fuera de la organización.

(Torrecilla, 2009).

Un clima organizacional propicio incrementará las iniciativas para promover nuevos negocios, acometer nuevos proyectos y solucionar problemas; mejorará la comunicación interna; aumentará la competitividad y facilitará el gobierno de la organización. Pero, para esto se requiere:

- El fortalecimiento de las actividades de promoción de buena salud en la organización.
- El apoyo de la gerencia y la participación activa de los trabajadores, con sentido de pertenencia.
- El control de la presencia y el efecto de los factores de riesgo asociados con accidentes y las enfermedades relacionadas con el trabajo.
- La motivación necesaria para dinamizar y garantizar el desarrollo de una política de higiene, seguridad, salud ocupacional y protección del medio.
- Un concepto global de desarrollo sostenible, calidad de vida, salud, seguridad en el trabajo y protección del medio en todos los nuevos proyectos que se pretendan emprender (Salazar et al, 2009).

Para que el ambiente laboral se convierta en fuente de salud debe existir un clima que cree confianza y favorezca la eliminación de sentimientos y actitudes negativas hacia la organización o algunos de sus miembros. Deberá sentirse que se hace algo útil, algo que proporciona un sentido al esfuerzo que se realiza. Cada individuo debe sentir la preocupación de la organización por sus necesidades y problemas. Una organización con una baja calidad de vida o un clima organizacional deficiente puede dañar la salud mental y física de su colectivo laboral. Los factores de riesgo ambientales que pueden atentar contra la salud mental suelen provocar efectos a corto plazo. Estos se manifiestan en cambios del estado de ánimo y del afecto, en el tipo de sentimientos de placer o entusiasmo o un estado de ánimo depresivo los cuales van acompañados a menudo de cambios de comportamiento (Salazar et al, 2009).

Estos afectos y comportamientos también están acompañados generalmente de cambios psicológicos, que constituyen una alerta. Cuando uno o más de los factores estresantes se mantienen activos, las respuestas, que al inicio pueden ser reversibles a corto plazo, pueden originar modificaciones más estables y menos reversibles de la salud mental, como el agotamiento, las psicosis o un trastorno depresivo mayor. El logro de un clima organizacional apropiado es una responsabilidad de la alta dirección de la institución (Salazar et al, 2009).

Entre las consecuencias negativas, podemos señalar las siguientes: inadaptación, alta rotación, ausentismo, poca innovación, baja productividad, etc. De acuerdo con esto, nosotros sabemos que el proceso requiere un conocimiento profundo de la materia, creatividad y síntesis, de todas las cosas que lo componen, por lo que el Clima Organizacional debe ofrecer calidad de vida laboral (Torrecilla, 2009).

2.7 ¿Cómo se evalúa el clima organizacional?

Mendez (2006; en Solarte, 2009) menciona que la medición del clima organizacional a través de instrumentos, se orienta hacia la identificación y el análisis de aspectos internos de carácter formal e informal que afectan el comportamiento de los empleados, a partir de las percepciones y actitudes que tienen sobre el clima de la organización y que influyen en su motivación laboral.

En este orden de ideas, el objetivo de la medición es hacer un diagnóstico sobre la percepción y la actitud de los empleados frente al clima organizacional específicamente en las dimensiones que elija el investigador; de tal modo, que se puedan identificar aspectos de carácter formal e informal que describen la empresa y que producen actitudes y percepciones en los empleados, que a su vez inciden en los niveles de motivación y eficiencia. Con estos resultados, el propósito es recomendar acciones específicas que permitan modificar sus conductas para crear un clima organizacional que logre mayores niveles de eficiencia y cumplimiento de metas por la acción del recurso humano.

Según García y Bedoya (1997; en Solarte 2009) dentro de una organización existen tres estrategias para medir el clima organizacional; la primera es observar el comportamiento y desarrollo de sus trabajadores; la segunda, es hacer entrevistas directas a los trabajadores; y la tercera y más utilizada, es realizar una encuesta a todos los trabajadores a través de uno de los cuestionarios diseñados para ello. Existe una gran variedad de cuestionarios que han sido aplicados en los procesos de medición del clima, a continuación se describen los más implementados en el contexto colombiano.

Según Brunet (1987; en Solarte 2009) el instrumento de medida privilegiado para la evaluación del clima, es el cuestionario escrito. Este tipo de instrumento presenta al cuestionado, preguntas que describen hechos particulares de la organización, sobre los cuales deben indicar hasta qué punto están de acuerdo o no con esta descripción. En general, en los cuestionarios se encuentran escalas de respuestas de tipo nominal o de intervalo. Generalmente, para cada pregunta se pide al encuestado que exprese cómo percibe la situación actual y cómo la percibiría idealmente, lo cual permite ver hasta qué punto el interrogado está a gusto con el clima en el que trabaja.

Para efectos de medición, la unidad de análisis es el área o grupo al que pertenecen las personas encuestadas y el total de la empresa, pues la información referente al clima percibido individualmente no tiene utilidad. La información que se obtiene mediante la aplicación de la encuesta debe ser de calidad y hay que tener presente la relevancia de su confiabilidad; por ello es importante considerar la forma como se aplica (Solarte, 2009).

En 2009, Solarte realizó la siguiente compilación de las herramientas para medir y evaluar el clima organizacional:

- El Cuestionario de Litwin y Stringer: De acuerdo con Litwin, (citado en Kolb et al., 1985), el estudio experimental que dio origen al instrumento, se ideó

originalmente para poner a prueba ciertas hipótesis acerca de la influencia del estilo de liderazgo y del clima organizacional sobre la motivación y la conducta de los miembros de la organización. Se fijaron tres objetivos de investigación: 1) Estudiar la relación entre el estilo de liderazgo y el clima organizacional; 2) Estudiar los efectos del clima organizacional sobre la motivación individual, medidos a través del análisis de contenido del pensamiento imaginativo; 3) Determinar los efectos del clima organizacional sobre variantes tradicionales, tales como la satisfacción personal y del desempeño organizacional. De acuerdo con Méndez (2006), Litwin y Stringer desarrollaron un cuestionario basado en la teoría de motivación de McClelland de carácter experimental con el fin de identificar las percepciones (subjetivas) de los individuos y su comportamiento en el ámbito de la organización. Las dimensiones que utilizaron son: estructura organizacional del trabajo, responsabilidad, recompensa, riesgo, apoyo y calidez, estándares, conflicto e identidad lealtad. El cuestionario tiene 50 ítems, con escala de rangos que va desde completamente de acuerdo hasta completamente en desacuerdo. Para Dessler (1976), Litwin y Stringer han analizado la función del clima como variable interpuesta entre diversos estilos de liderazgo y la satisfacción y motivación de los empleados. Para este estudio se crearon tres empresas simuladas que debían competir en un mercado real y poner al descubierto según los autores, la íntima asociación entre liderazgo y clima. Litwin y Stringer encontraron que podían crear tres climas distintos, cada uno con consecuencias específicas para la motivación, el rendimiento y la satisfacción con el empleo. Las organizaciones fueron: *British Radar*, administración orientada a la estructura, posición, funciones asignadas, autoridad de la posición, sanciones por apartarse de las reglas y comunicaciones verticales formales; *Balance Radar*, administración informal, participación en la toma de decisiones, cooperación, trabajo en equipo y relaciones amistosas. En esta organización se creó un ambiente de estímulo y se imponían sanciones y *Blazer Radar*, donde la administración insistía muchísimo en la

productividad, en la fijación de metas, refuerzos para la creatividad y premios en forma de aprobación y promoción y aumento del sueldo por un desempeño excelente. Se fomentaba la ayuda mutua en torno a problemas de tarea. De este modelo se concluyen los siguientes elementos de clima organizacional: el clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo, las características del clima son percibidas directa e indirectamente por los trabajadores que se desempeñan dentro de la organización, el clima organizacional tiene repercusiones directas sobre el comportamiento laboral, el clima es una variable transversal a la organización.

- El Cuestionario de Rensis Likert. Perfil Organizacional: Dessler (1976) manifiesta que para Likert el clima organizacional debe ser visto como una variable interpuesta entre algún tipo de programa de capacitación o adiestramiento gerencial y el desempeño o satisfacción gerencial. Likert desarrolló una teoría de clima organizacional denominada Los sistemas de organización que permite visualizar en términos de causa efecto la naturaleza de los climas estudiados y sus variables. En este modelo se plantea que el comportamiento de un individuo depende de la percepción que tiene de la realidad organizacional en la que se encuentra. La herramienta utilizada por Likert diseñada para medir la naturaleza del sistema de gestión resulta de relacionar dos instrumentos complementarios: el primero permite identificar a que sistema de gestión pertenece una organización, de acuerdo con las características organizativas y de actuación de la organización, y el segundo, facilita mostrar las diferencias existentes entre los sistemas de gestión para así medir la naturaleza del mismo. Likert clasifica los sistemas de gestión en cuatro grupos: sistema I autoritarismo explotador, el sistema II autoritarismo paternalista, el sistema III consultivo y el sistema IV participación en grupo. Los sistemas I y II corresponden a un clima cerrado, donde existe una estructura rígida por lo que el clima es desfavorable; por otro lado, los sistemas III y IV

corresponden a un clima abierto con una estructura flexible, lo que propicia un clima favorable dentro de la organización. Por lo tanto, para Likert el clima es multidimensional, compuesto por ocho dimensiones: los métodos de mando, las fuerzas de motivación, los procesos de comunicación, la influencia, la toma de decisiones, la planificación, el control y los objetivos de rendimiento y perfeccionamiento. Todos estos elementos se unen para formar un clima particular que influye notoriamente en el comportamiento de las personas de la organización.

- Modelo de Medición de John Sudarsky - Test de Clima Organizacional (TECLA): De acuerdo con Méndez (2006), en 1977 John Sudarsky, profesor de la Universidad de los Andes, desarrolló en Colombia un instrumento de diagnóstico del clima organizacional llamado TECLA, el cual está fundamentado en la teoría de la motivación de McClelland y Atkinson, en donde se identifican las necesidades de afiliación, poder y logro. Tuvo también en cuenta las variables definidas por Litwin y Stringer, consideradas como dimensiones del clima organizacional (conformidad, responsabilidad, normas, recompensas, claridad institucional, espíritu de grupo, seguridad y salario). Según Suarez y Valencia (1997) Sudarsky y un grupo de investigadores de la Universidad de los Andes, desarrollaron un modelo operativo que permite generar información necesaria para orientar el desarrollo organizacional en la empresa. Sudarsky (1977) plantea en su estudio las siguientes dimensiones del clima organizacional: Conformidad, Responsabilidad, Normas de Excelencia, Recompensa, Claridad Organizacional, Calor y Apoyo, Seguridad, y Salario. Además, el autor utilizó como base para su estudio, la definición de clima de Litwin y Stringer adicionándole los factores la seguridad y salario por considerarlos importantes en el medio colombiano. El instrumento de medición del clima organizacional utilizado es un cuestionario de 90 preguntas de falso o verdadero, incluidas varias preguntas de control. Sudarsky (1977) considera el clima organizacional como un concepto integrado que permite determinar la manera como las políticas, prácticas administrativas, la tecnología y los

procesos de toma de decisiones se traducen (a través del clima organizacional y las motivaciones) en el comportamiento de los equipos y de las personas que son influenciados por ellos. El instrumento permite hacer un diagnóstico del clima organizacional al responder a la pregunta: ¿Qué se tiene motivacionalmente en esta organización? Con base en la información generada en la medición, se puede predecir la manera más adecuada de orientar la acción de acuerdo con prioridades y limitaciones, tanto económicas como de recursos humanos, si se tiene en cuenta que se puede establecer una relación entre las dimensiones del clima organizacional y las motivaciones sociales.

- **Modelo de Octavio García:** García (1987) diseñó un Modelo para el diagnóstico del clima organizacional, centrado en lo que siente o piensa el personal de la organización en aspectos tales como el reconocimiento que tienen acerca de su empresa, su organización y sus objetivos, la percepción que tienen acerca del medio en el cual desempeña sus labores, y del grado de desarrollo personal que prevé alcanzar al estar dentro de la empresa. El instrumento utilizado permite al encuestado expresar sus sentimientos a través de 17 preguntas, cuyas respuestas conducen al establecimiento de un perfil y a encontrar soluciones para mejorar el ambiente de acuerdo a respuestas específicas como por ejemplo: fijar metas para mejorar el clima a través de la corrección de situaciones que resulten altamente negativas, fijar metas para mejorar el ambiente como un todo y tener una base para comparar el cambio del clima organizacional en el tiempo y para otros usos.
- **Modelo de Fernando Toro:** En la elaboración de este modelo se adoptó el concepto de clima organizacional, que Toro (1992) considera como la apreciación o percepción que las personas se forman acerca de sus realidades de trabajo. El modelo se fundamenta en el hecho de que las personas actúan y reaccionan a sus condiciones de trabajo, no por lo que estas condiciones son, sino a partir del concepto y la imagen que se forman de ellas; estas imágenes y conceptos son influenciados por las actuaciones de otras personas: jefes, colaboradores, y compañeros. La encuesta de

clima organizacional ECO, diseñada y validada en Colombia, logra satisfacer los criterios psicométricos exigidos para la medición de factores psicológicos y psicosociales. Su versión inicial plantea 63 ítems, sin embargo, la versión definitiva cuenta con 49 ítems. Mide siete factores de clima independientes y un octavo factor conformado por el agrupamiento de parejas de ítems alrededor de tres categorías de valores colectivos (cooperación, responsabilidad y respeto) (Toro, 1992). Dichos factores son: Relaciones Interpersonales, Estilo de Dirección, Sentido de Pertenencia, Retribución, Disponibilidad de Recursos, Estabilidad, Claridad y Coherencia en la Dirección, y Valores Colectivos (Cooperación, Responsabilidad, Respeto). La encuesta ECO para la evaluación del clima organizacional debe ser calificada al emplear una escala tipo Likert de cinco puntos: 4. Totalmente de acuerdo, 3. En parte de acuerdo, 2. En parte en desacuerdo, 1. Totalmente en desacuerdo, 0. No estoy seguro del asunto. Cada uno de los ocho factores mencionados anteriormente es evaluado con seis ítems de sentido positivo y uno de sentido negativo que se emplea como control y como indicador de consistencia de las respuestas del encuestado. En un estudio posterior se encontró que es posible agrupar tres de los ocho factores examinados para conformar un indicador. Estos se denominaron factor DIG (Descriptor de la Imagen Gerencial): Estilo de Dirección, Disponibilidad de Recursos, Claridad y Coherencia en la Dirección. Esta medida de la imagen gerencial derivada de la encuesta ECO, se obtiene con el promedio de los valores asignados por el personal sin mando a esos tres factores de la encuesta.

- Modelo de Hernán Álvarez Londoño - Hacia un Clima Organizacional Plenamente Gratificante: Este modelo de evaluación del clima organizacional fue desarrollado por el profesor Álvarez (1995) de la Universidad del Valle y permite al encuestado dar su opinión respecto a 24 factores incidentes en el clima organizacional, valorándolos en un contínuum de uno a 10 (donde uno representa la calificación más baja y 10 la más alta, que corresponde a un clima plenamente gratificante); admite a

su vez que los encuestados que no consideren que el factor se encuentra en su mejor expresión, expongan su opinión respecto a por qué no se considera plenamente gratificante dicho factor, es decir, permite indagar cuál o cuáles serían las posibles causas, según el encuestado, por las que el factor no se manifiesta de la forma ideal; dichas causas pueden ser elegidas entre un grupo de opciones planteadas o agregarla en caso de no existir; finalmente, el instrumento deja que los encuestados hagan sus contribuciones para poder mejorar la calificación de cada uno de los 24 factores, es decir, facilita que los encuestados planteen las soluciones que consideren más viables y convenientes para que en el futuro el factor pueda manifestarse de la forma ideal o deseable. Los factores determinantes del clima organizacional planteados por Álvarez son los siguientes: Claridad Organizacional, Estructura Organizacional, Participación, Instalaciones, Comportamiento Sistémico, Relación Simbiótica, Liderazgo, Consenso, Trabajo Gratificante, Desarrollo Personal, Elementos de Trabajo, Relaciones Interpersonales, Buen Servicio, Solución de Conflictos, Expresión Informal Positiva, Estabilidad Laboral, Valoración, Salario, Agilidad, Evaluación del Desempeño, Retroalimentación, Selección de Personal, Inducción e Imagen de la Organización. Un aspecto a tener en cuenta en la realización o valoración del clima organizacional es que al aplicar la encuesta en un área específica de una organización de gran tamaño, puede conducir a que la gente pierda el contexto del análisis global.

- Modelo de Medición del Profesor Carlos Méndez - Instrumento para Medir Clima en las Organizaciones Colombianas (IMCOC): Carlos Eduardo Méndez Álvarez, profesor de la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario, desde 1980 ha desarrollado un Instrumento para Medir el Clima en las Organizaciones Colombianas (IMCOC) el cual ha sido validado en varias empresas del país. Méndez (2006) considera el clima organizacional como el ambiente propio de la compañía, producido y percibido por cada uno de sus individuos de acuerdo con las condiciones

que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional. El proceso de integración social es aquel donde se generan todos los agentes de cambio que pueden incidir en la conformación del clima organizacional. El IMCOC está conformado por 45 preguntas y se ha diseñado también un software para la tabulación y manejo estadístico de los datos. Según Méndez (2006) este instrumento ha estado en permanente proceso de ajuste y presenta a las empresas que estén interesadas en aplicarlo, preguntas adicionales de variables que responden a las necesidades de información particular que se necesite conocer. Para el autor, los factores que diferencian al IMCOC de otros instrumentos son: la actualización con preguntas complementarias que no afectan la validez del instrumento; su vigencia en el marco de planteamientos y metodologías de autores reconocidos a través del tiempo y la metodología empleada en su validación. Méndez (2006) menciona las siguientes como variables de su modelo IMCOC: Objetivos, Cooperación, Liderazgo, Toma de Decisiones, Relaciones Interpersonales, Motivación, Control, De Comportamiento, De Calidad, De Actitudes y Creencias, De Satisfacción y De Información,

- Instrumento para el Diagnóstico del Clima Organizacional - Mónica García Solarte y Álvaro Zapata Domínguez: Este modelo es una actualización, adaptación y complementación del modelo elaborado inicialmente por Hernán Álvarez Londoño, llevado a cabo por los docentes Álvaro Zapata Domínguez Phd. y Mónica García Solarte M.B.A. (2008). El objetivo de este modelo y su diagnóstico, es identificar la percepción que tienen los colaboradores sobre el clima organizacional, las causas principales del porqué de los resultados de acuerdo a sus apreciaciones y establecer soluciones que permitan determinar un plan de mejoramiento. Según García y Zapata (2008) el clima organizacional es el conjunto de cualidades, atributos o propiedades, relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto, que son percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que componen la organización y que influyen sobre su conducta. El instrumento es un formulario que consta de

27 dimensiones: Misión, Plan Estratégico de Desarrollo, Estructura Organizacional, Comunicación Participativa, Infraestructura, Cooperación, Liderazgo, Relaciones Interpersonales, Inducción y Capacitación, Reconocimiento, Motivación, Compensación, Desarrollo Personal y Profesional, Higiene y Salud Ocupacional, Evaluación del Desempeño, Autoevaluación, Socialización, Balance Vida-Trabajo, Ética, Normas, Procesos y Procedimientos, Libre Asociación, Solución de Conflictos, Identidad, Grupos Informales, Trabajo en Equipo e Información. Este instrumento facilita la obtención de un perfil de diagnóstico sobre el estado general del clima de la organización a través de un promedio de los resultados de los factores. También, permite determinar el grado de dispersión de las respuestas, las diversas causas en la variación de los factores y las soluciones para mejorar cada factor al utilizar la desviación estándar y la frecuencia de aparición respectivamente. Después de revisados los diferentes instrumentos o herramientas de clima organizacional, la pregunta que sigue es cómo una organización define cuál de los cuestionarios que existen es el que mejor se adapta a las necesidades de su organización. Para ello es importante tener en cuenta algunos de los siguientes aspectos definidos por Altmann (2000): el alcance de la información incluida dentro del cuestionario, las características del ambiente que se desea medir, que el número de características sea manejable y que la encuesta se pueda administrar y no hacer difícil su interpretación, la flexibilidad de la encuesta y su adaptación al medio ambiente laboral y su aplicación en toda la organización o en un área específica. Para realizar un diagnóstico de clima organizacional lo más objetivo posible, es conveniente garantizar la independencia entre el investigador y el objetivo del estudio, con el fin de minimizar el sesgo tanto en el diagnóstico como en las conclusiones del estudio. Otro aspecto que se debe garantizar es el anonimato del encuestado y la confidencialidad del proceso para así garantizar la mayor sinceridad posible en la respuesta. Adicionalmente, es importante dar retroalimentación a los empleados de los

resultados obtenidos de la encuesta y mostrar los caminos de mejoramiento a fin de la percepción que ellos tienen de su empresa.

Seisdedos en 1985 menciona el WES como instrumento de medida del clima laboral:

El WES, de R.H. Moos en colaboración de P.M. Insel, nace en 1974 junto a otras escalas de clima social desarrolladas en el Laboratorio de Ecología Social de la Universidad de Stanford. Las bases teóricas fundamentales se encuentran en la obra de Moos (1974), y sus resultados en el mismo autor (1974). En su intento de concretar la aplicabilidad del instrumento, Moos y colaboradores han desarrollado escalas de clima social específicas para distintos ambientes:

- CES ("Classroom Environment Scales") para centros escolares.
- FES ("Family Environment Scale"), en ambientes familiares,
- WES, ya citado, en ambientes laborales,
- CIES ("Correctional Institutions Environment Scale"), en instituciones penitenciarias,
- GES ("Group Environment Scale"),
- WAS ("Ward Atmosphere Scale")
- COPES ("Community Oriented Program Environment Scale"), y
- URES ("University Residence Environment Scale").

El WES evalúa el clima social en todo tipo de unidades/centros de trabajo, y focaliza su atención, medida y descripción en las relaciones interpersonales de los empleados y directivos, en las directrices de desarrollo personal que promueve la organización laboral y en la estructura organizativa básica del centro de trabajo.

Esta escala WES está formada por diez subescalas que evalúan tres dimensiones fundamentales del clima:

- Relaciones: es una dimensión integrada por las subescalas Implicación,

Cohesión y Apoyo, que evalúan el grado en que los empleados están interesados y comprometidos en su trabajo y el grado en que la dirección apoya a los empleados y les anima a apoyarse unos a otros.

- Autorrealización: u orientación hacia unos objetivos se aprecia por medio de las subescalas Autonomía, Organización y Presión, que evalúan el grado en que se estimula a los empleados a ser autosuficientes y a tomar sus propias decisiones la importancia que se da a la buena planificación, eficiencia y terminación de las tareas y el grado en que la presión en el trabajo o la urgencia dominan el ambiente laboral.
- Estabilidad/cambio: es la dimensión apreciada por las subescalas Claridad, Control, Innovación y Comodidad; estas subescalas evalúan el grado en que los empleados conocen lo que se espera de su tarea diaria y cómo se les explican las normas y planes de trabajo; el grado en que la dirección utiliza las normas y la presión para controlar a los empleados; la importancia que se da a la variedad, al cambio y a las nuevas propuestas y, por último, el grado en que el entorno físico contribuye a crear un ambiente de trabajo agradable.

La descripción resumida de las diez subescalas es la siguiente:

1. Implicación (IM): grado en que los empleados se preocupan por su actividad y se entregan a ella.
2. Cohesión (CO): grado en que los empleados se ayudan entre sí y se muestran amables con los compañeros.
3. Apoyo (AP): grado en que los jefes ayudan y animan al personal para crear un buen clima social.
4. Autonomía (AU): grado en que anima a los empleados a ser autosuficientes y a tomar iniciativas propias.
5. Organización (O11): grado en que se subraya una buena planificación, eficiencia y terminación de la tarea.
6. Presión (PR): grado en que la urgencia o la presión en el trabajo domina el ambiente laboral.

7. Claridad (CL): grado en que se conocen las expectativas de las tareas diarias, y se explican las reglas y planes para el trabajo.
8. Control (CN): grado en que los jefes utilizan las reglas y presiones para tener controlados a los empleados.
9. Innovación (IN): grado en que se enfatiza la variedad, el cambio y los nuevos enfoques.
10. Comodidad (CF): grado en que el ambiente físico contribuye a crear un ambiente laboral agradable.

El material para la aplicación es muy simple: un ejemplar del WES con los elementos y una Hoja de respuestas. Siguiendo las normas del Manual, la aplicación es muy sencilla y viene a durar unos veinte minutos. Se puede hacer de forma individual o colectiva, y el examinador puede prescindir de todos o parte de los datos solicitados en la cabecera de la Hoja, según el motivo de su evaluación. De hecho, cuando el interés básico consiste en conocer el clima de una unidad laboral, el anonimato (en todos o parte de los datos de identificación) puede añadir objetividad y fiabilidad a la información recogida. En las aplicaciones experimentales españolas se sugería este anonimato y sólo se pedían algunos datos clasificatorios (edad, sexo, profesión).

El WES es una medida subjetiva del clima, pero en éste intervienen distintos componentes:

1. La inteligencia, personalidad y marcos de referencia del sujeto que contesta al instrumento con sus percepciones/sentimientos sobre el clima existente. }
2. Las experiencias reales que ha tenido el sujeto dentro de la organización para recoger esas percepciones, que, naturalmente, deben ser distintas en las distintas empresas y niveles de la profesión.
3. El clima actualmente existente, cuya evaluación podría hacerse con medidas objetivas, tales como la observación de la conducta en la entidad (disputas, quejas, participación en actividades recreativas, frecuencias de contactos, etc.), o la recogida de datos estadísticos sobre medidas

indirectas del clima (ausencias o retrasos en el trabajo, ambiente físico, etc.).

CAPITULO 3: MÉTODO

1. **Diseño del estudio:** Descriptivo

2. **Variables:**

Variable Dependiente: Clima organizacional

Variable Independiente: Percepción de los colaboradores

3. **Población:**

Muestra total
89 colaboradores

4. **Escenario o ambiente:**

Se utilizaron dos escenarios para la aplicación de la escala que mide clima organizacional:

- a) Sala de juntas de la sucursal: Rómulo Garza: Cuarto cerrado con buena iluminación, climatizado, con mesa de trabajo y espacio suficiente para 10 personas. No hubo interrupciones ni ruidos que molestaran a los evaluados.
- b) Sala de juntas de la sucursal Vasconcelos: Cuarto cerrado con buena iluminación, climatizado, con mesa de trabajo y espacio suficiente para 10 personas. No hubo interrupciones ni ruidos que molestaran a los evaluados.

5. **Instrumento de medición:**

Revisar Anexo 1.

6. **Procedimiento:**

- a) Se entrevistó al gerente de Capital Humano para conocer las problemáticas principales en la organización.
- b) Se decidió en conjunto que la medición del Clima Organizacional era el tema que englobaba las problemáticas principales a las que se enfrentaba el departamento.
- c) Se presentó a la organización la estrategia a implementar para su autorización.
- d) Se decidieron las dimensiones a evaluar y se presentaron a la gerencia corporativa de Capital Humano para su aprobación.
- e) Se hizo la aplicación en diferentes momentos, respetando y adaptándose a los horarios y ocupaciones prioritarias de los colaboradores.
- f) Se entregaron los resultados a gerencia de Capital Humano, junto con sugerencias para dar seguimiento a la evaluación.

CAPITULO 4: PLAN DE TRABAJO

<ul style="list-style-type: none"> • Nombre del Proyecto: Diseño de escala de clima organizacional para organización privada. 				
<ul style="list-style-type: none"> • Contextualización: Se trabajó con una empresa mexicana dedicada a la comercialización de acabados para la construcción, con 36 años en operación. En Nuevo León, la matriz está ubicada en San Nicolás de los Garza, y cuenta con 9 puntos de venta más en el resto del área metropolitana. Está compuesta por los departamentos de administración, almacén, capital humano, mercadotecnia y ventas, en los cuales existe un total de 120 personas trabajando. 		<ul style="list-style-type: none"> • Definir problemática: Dentro de la organización se presentan diversas problemáticas que, al parecer, están afectando en el rendimiento de los trabajadores. Se tiene una rotación de personal de 115% y dentro del departamento de Capital Humano se han presentado diferentes quejas y comentarios referente a la situación en la que se encuentran los colaboradores, tales como falta de comunicación con su jefe directo, falta de apoyo de compañeros y/o jefe directo, falta de interés en las dificultades que presentan los gerentes de departamento, renuencia al trabajo interdepartamental, entre otros. Además, refieren que no se ha implementado ningún tipo de medición para conocer la percepción de los trabajadores sobre su situación en la empresa. 		
<ul style="list-style-type: none"> • Metas: Aplicar una escala que mida clima organizacional y se adapte a las necesidades del cliente. 		<ul style="list-style-type: none"> • Objetivos: Diseñar una escala que mida el clima organizacional, incluyendo las dimensiones que corresponden a las necesidades que presenta el cliente. 		
<p>Desarrollo de estrategia: Con base en las necesidades de la organización, se diseñará una escala que mida las áreas donde se presume que existen inconvenientes para poder conocer la percepción que los trabajadores tienen al respecto.</p>				
Etapas	Acción	Indicador	Cronograma	Evidencia
Fase teórica	<ul style="list-style-type: none"> • Investigar en diversas fuentes las escalas existentes que midan clima organizacional. • Analizar las dimensiones que se incluyen en las escalas y decidir cuál es la que cumple con las características necesarias para satisfacer las necesidades del cliente. 	100%	2 semanas	Marco teórico.
Fase de construcción	<ul style="list-style-type: none"> • Elegir las dimensiones que se utilizarán de la escala elegida. • Crear ítems que se ajusten a las características de la escala y agregarlos a la escala por aplicar. • Escoger los datos sociodemográficos necesarios para incluir en el diseño de la escala que se aplicará en la organización. 	100%	2 semanas	Escala diseñada apegada a las características y necesidades del cliente.
Fase de aplicación	<ul style="list-style-type: none"> • Decidir, en conjunto con el gerente de Capital Humano, lugar y fecha de aplicación de la escala. • Aplicar la escala de medición de clima organizacional a la mayor cantidad de trabajadores que sea posible en los distintos departamentos que existen. 	100%	1 semana	Escala aplicada.
Plan de Seguimiento				
<ul style="list-style-type: none"> • Apoyar en la evaluación y en la preparación de presentación de resultados al gerente de Capital Humano. • Facilitar al gerente de Capital Humano la escala para que pueda ser aplicada cada 6 o 12 meses (según lo requiera la empresa), y así ellos puedan dar seguimiento de manera interna. • Sugerir la creación de un plan de acción para que se trabaje con las dimensiones con evaluación negativa. 				

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Textos impresos:

Gibson, James L., Ivancevich, John M., Donnelly Jr., James H. y Konopaske, Robert. (2009). *Organizaciones: Comportamiento, estructura y procesos* (13ª ed.). México, D.F.: McGraw-Hill.

Soto E. (2001). *Comportamiento Organizacional: Impacto de las emociones*. México: Thomson Editores.

Hellriegel, D., Slocum, J. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: CENGAGE Learning.

Fairholm, G. (1994). *Leadership and the culture of trust*. E. U. A.: Greenwood Publishing Group.

Artículos electrónicos:

CHIANG, M., SALAZAR, C., & Nuñez, A. (2007). *Clima y satisfacción laboral en instituciones públicas: adaptación y ampliación de un instrumento*. Conocimiento, innovación y emprendedores: camino al futuro, 3490-3507. Extraído de: dialnet.unirioja.es

Koys y Decotiis

Salazar Estrada, J. G., Guerrero Pupo, J. C., Machado Rodríguez, Y. B., & Cañedo Andalia, R. (2009). *Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral*. *Acimed*, 20(4), 67-75. Extraído de: <http://www.medigraphic.com/pdfs/acimed/aci-2009/aci094d.pdf>

Segredo Pérez, A. M. (2009). *Caracterización del Sistema de Dirección en la*

Atención Primaria de Salud. Revista Cubana de Salud Pública, 35(4), 78-109.
Extraído de: <http://scielo.sld.cu/pdf/rcsp/v35n4/spu09409.pdf>

Segredo Pérez, A. M. (2013). *Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización*. Revista Cubana de Salud Pública, 39(2), 385-393.
Extraído de: <http://www.scielosp.org/pdf/rcsp/v39n2/spu17213.pdf>

Segredo Pérez, A. M. (2013). Pérez Perea L. *El Clima organizacional en el desarrollo de los Sistemas Organizativos*. INFODIR. 2007[citado 4 Junio 2008];4. Disponible en: http://www.sld.cu/galerias/doc/sitios/infodir/clima_organizacional_en_el_desarrollo_de_sistemas_organizativos.doc

ORBEGOSO GALARZA, A. (2010). *Problemas teóricos del clima organizacional: un estado de la cuestión*. Rev. Psicol, 12(1), 347-362. Extraído de: <http://revistas.concytec.gob.pe/pdf/rp/v12n1/a14v12n1.pdf>

Seisdedos, N. (1985). *El clima laboral y su medida*. Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid.

de Maldonado, I. P., Pérez, M. M., & Uzcátegui, S. B. (2006). Clima organizacional y gerencia: inductores del cambio organizacional. *Investigación y Postgrado*, 21(2), 231.

Sandoval Caraveo, M. D. C. (2004). Concepto y dimensiones del clima organizacional. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*, 27, 78-82.

Torrecilla, O. (2009). Clima organizacional y su relación con la productividad laboral. Recuperado de <http://www.ucongreso.edu.ar/biblioteca/matcatedra/Climaorganizacional.pdf>.

Solarte, M. G. (2009). Clima organizacional y su diagnóstico: una aproximación conceptual. *Cuadernos de administración*, 42, 43-61. Extraído de: <http://dintev.univalle.edu.co/revistasunivalle/index.php/cuadernosadmin/article/view/695/2526>

Norma internacional ISO 9001-2008

<http://farmacia.unmsm.edu.pe/noticias/2012/documentos/ISO-9001.pdf>

Norma internacional ISO 9004-2009

http://www.umc.edu.ve/umcpro/cgco/joomdocs/NormasISO/ISO_9004_ED_2009.pdf

ANEXO 1

¡Nos interesa conocer tu opinión!

En INTERCERAMIC queremos conocer qué es lo que piensas sobre tu trabajo y sobre la empresa, es por esto que te pedimos que nos apoyes contestando la siguiente encuesta. Agradecemos tu valiosa ayuda y esperamos que esto nos dé la oportunidad de brindarte un mejor lugar para trabajar.

*Las respuestas y comentarios que nos compartas permanecerán totalmente anónimos.

Las instrucciones son las siguientes:

1.- Antes de empezar, por favor, llena los siguientes recuadros:

DATOS PERSONALES		
Género:	MASCULINO	FEMENINO
Fecha de nacimiento:	_____ / _____ / _____ DD MM AAAA	
Último grado de estudios:		
Antigüedad en el puesto:		

2.- Lee cuidadosamente cada enunciado.

3.- Elige sólo una opción de respuesta y márcala con una X.

4.- No olvides escribir tus comentarios al final.

ENUNCIADO		CLARO QUE SÍ	CREO QUE SÍ	CREO QUE NO	CLARO QUE NO
1	LAS PERSONAS QUE TRABAJAN EN MI EMPRESA SE AYUDAN LOS UNOS A LOS OTROS.				
3	LAS PERSONAS QUE TRABAJAN EN MI EMPRESA TIENEN UN INTERÉS PERSONAL EL UNO POR EL OTRO.				
4	EXISTE ESPÍRITU DE "TRABAJO EN EQUIPO" ENTRE LAS PERSONAS QUE TRABAJAN EN MI EMPRESA.				
5	SIENTO QUE TENGO MUCHAS COSAS EN COMÚN CON LA GENTE QUE TRABAJA EN MI UNIDAD.				
6	LAS PERSONAS CON LAS QUE TRABAJO ME HACEN SENTIR CÓMODO EN ÉSTA EMPRESA.				
7	ME INTERESA CONOCER LAS OPINIONES DE LOS DEMÁS PARA MEJORAR LAS CONDICIONES DE TRABAJO.				
8	EN CUALQUIER OPORTUNIDAD QUE TENGA ME GUSTARÍA CAMBIAR DE COMPAÑEROS DE TRABAJO.				
9	ME SIENTO ORGULLOSO DE FORMAR PARTE DE ÉSTE EQUIPO DE TRABAJO.				
10	ME INTERESA QUE MI EQUIPO DE TRABAJO SE DESARROLLE PROFESIONALMENTE.				
11	PUEDO CONFIAR EN QUE MI JEFE NO DIVULGUE LAS COSAS QUE LE CUENTO EN FORMA CONFIDENCIAL.				
12	MI JEFE ES UNA PERSONA DE PRINCIPIOS DEFINIDOS.				
13	MI JEFE ES UNA PERSONA CON LA QUE SE PUEDE HABLAR ABIERTAMENTE.				
14	MI JEFE CUMPLE CON LOS COMPROMISOS QUE ADQUIERE CONMIGO.				
15	NO ES PROBABLE QUE MI JEFE ME DE UN MAL CONSEJO.				
16	MI JEFE ES CAPAZ DE RESOLVER LOS CONFLICTOS QUE SE GENERAN EN MI DEPARTAMENTO.				
17	MI JFE UTILIZA CORRECTAMENTE LA INFORMACIÓN DE LA EMPRESA.				
18	ESTOY SEGURO DE QUE MI JEFE REACCIONARÁ ADECUADAMENTE ANTE LOS PROBLEMAS QUE SE LE PRESENTEN.				
19	CUANDO MI JEFE DA UNA INSTRUCCIÓN SE ASEGURA DE QUE SE CUMPLA.				
20	ES DIFÍCIL QUE MI JEFE REALICE LA PARTE DE TRABAJO QUE LE CORRESPONDE.				
21	PUEDO CONTAR CON LA AYUDA DE MI JEFE CUANDO LA NECESITO.				
22	A MI JEFE LE INTERESA QUE ME DESARROLLE PROFESIONALMENTE.				
23	MI JEFE ME RESPALDA 100%				
24	ES FÁCIL HABLAR CON MI JEFE SOBRE PROBLEMAS RELACIONADOS CON EL TRABAJO.				

	ENUNCIADO	CLARO QUE SÍ	CREO QUE SÍ	CREO QUE NO	CLARO QUE NO
25	MI JEFE ME RESPALDA Y DEJA QUE YO APRENDA DE MIS PROPIOS ERRORES.				
26	CUANDO TENGO QUE TOMAR DECISIONES SÉ QUE MI JEFE PODRÁ AYUDARME.				
27	MI JEFE SE MOLESTA CUANDO PIDO AYUDA A OTRA PERSONA PARA REALIZAR MIS ACTIVIDADES.				
28	CUANDO NECESITO APRENDER UN NUEVO PROCEDIMIENTO MI JEFE ME AYUDA.				
29	CUANDO ALGO SE ME DIFICULTA TENGO LIBERTAD PARA BUSCAR APOYO Y/O CONSEJO DE MI JEFE.				
30	CUANDO PIDO AYUDA EN MI TRABAJO RECIBO UNA MALA EVALUACIÓN DE MI DESEMPEÑO.				
31	PUEDO CONTAR CON UNA FELICITACIÓN CUANDO REALIZO BIEN MI TRABAJO.				
32	LA ÚNICA VEZ QUE SE HABLA SOBRE MI RENDIMIENTO ES CUANDO HE COMETIDO UN ERROR.				
33	MI JEFE CONOCE MIS PUNTOS FUERTES Y ME LOS HACE NOTAR.				
34	MI JEFE ES RÁPIDO PARA RECONOCER UNA BUENA EJECUCIÓN.				
35	MI JEFE ME UTILIZA COMO EJEMPLO DE LO QUE SE DEBE HACER.				
36	MI JEFE ME DA A CONOCER DE MANERA PUNTUAL MIS ÁREAS DE OPORTUNIDAD.				
37	LAS CONTRIBUCIONES QUE HAGO A MI PUESTO SON RECONOCIDAS POR MI JEFE.				
38	MI JEFE ME INFORMA SOBRE EL RENDIMIENTO DE MIS ACTIVIDADES.				
39	MI JEFE BUSCA MOTIVARNOS A TRAVÉS DEL RECONOCIMIENTO DE LOGROS IMPORTANTES.				
40	MI JEFE CONOCE MI DESEMPEÑO Y BUSCA DESARROLLARLO.				
41	PUEDO CONTAR CON UN TRATO JUSTO POR PARTE DE MI JEFE.				
42	LOS OBJETIVOS QUE FIJA MI JEFE PARA MI TRABAJO SON RAZONABLES.				
43	ES POCO PROBABLE QUE MI JEFE ME HALAGUE SIN MOTIVOS.				
44	MI JEFE NO TIENE FAVORITOS.				
45	SI MI JEFE DESPIDE A ALGUIEN ES PORQUE PROBABLEMENTE ESA PERSONA SE LO MERECE.				
46	MI JEFE ASIGNA CARGAS DE TRABAJO SIMILARES A MI Y A MIS COMPAÑEROS.				
47	EN MI TRABAJO, CUANDO LAS PERSONAS RECIBEN GRATIFICACIONES EXTRAS ES PORQUE HAN TRABAJADO POR ELLO.				
48	MI JEFE RESPETA EL REGLAMENTO Y BUSCA QUE TODO EL EQUIPO DE TRABAJO TAMBIÉN LO RESPETE.				

ENUNCIADO		CLARO QUE SÍ	CREO QUE SÍ	CREO QUE NO	CLARO QUE NO
49	CUANDO ALGUIEN COMETE ALGUNA INFRACCIÓN EN CONTRA DE LAS REGLAS DE LA EMPRESA RECIBE UNA AMONESTACIÓN O CASTIGO.				
50	EN ESTA EMPRESA TODOS RECIBIMOS UN TRATO DIGNO COMO PERSONAS.				

II.- EN ESTA SECCIÓN TIENES LA OPORTUNIDAD DE ESCRIBIR COMENTARIOS O SUGERENCIAS PARA LA EMPRESA. POR FAVOR, CONTESTA LAS SIGUIENTES PREGUNTAS *RECUERDA QUE ÉSTE CUESTIONARIO ES ANÓNIMO.

1.- En base a los temas del cuestionario, menciona las fortalezas que tiene la empresa (lo que hace bien):

2.- En base a los temas del cuestionario, mencione las áreas de oportunidad (cosas por mejorar) de la empresa:
