Cuernavaca, Morelos a 20 de noviembre del 2019.

DRA. LAURA PATRICIA CEBALLOS GILES
DIRECTORA DE LA FCAeI
PRESENTE

En mi carácter de Director de Tesis, hago de su conocimiento que he leído con interés la tesis para obtener el grado Maestría en Administración de Organizaciones, de la estudiante **Lic. Isabel Velázquez Almazán**, con matrícula 10010006, con el título **Clima laboral y el desempeño de los Recursos Humanos en la empresa "Ángeles S.A. de C.V."** por lo cual, me permito informarle que después de una revisión cuidadosa de dicha tesis, concluyo que el trabajo se caracteriza por el establecimiento de objetivos académicos pertinentes y una metodología adecuada para su logro. Además, construye una estructura coherente y bien documentada, por lo cual considero que los resultados obtenidos contribuyen al conocimiento del tema tratado.

Con base en los argumentos precedentes me permito expresar mi **VOTO APROBATORIO** por lo que de mi parte no existe inconveniente para que el estudiante continúe con los trámites que esta Secretaría de Investigación y Posgrado tenga establecidos para obtener el grado mencionado.

Atentamente
Por una humanidad culta
Una universidad de excelencia

Dr. Augusto Renato Pérez Mayo
Profesor Investigador
Facultad de Contaduría, Administración e Informática

Cuernavaca, Morelos a 20 de noviembre del 2019.

DRA. LAURA PATRICIA CEBALLOS GILES
DIRECTORA DE LA FCAeI
PRESENTE

En mi carácter de Co Directora de Tesis, hago de su conocimiento que he leído con interés la tesis para obtener el grado Maestría en Administración de Organizaciones, de la estudiante **Lic. Isabel Velázquez Almazán**, con matrícula 10010006, con el título **Clima laboral y el desempeño de los Recursos Humanos en la empresa "Ángeles S.A. de C.V."** por lo cual, me permito informarle que después de una revisión cuidadosa de dicha tesis, concluyo que el trabajo se caracteriza por el establecimiento de objetivos académicos pertinentes y una metodología adecuada para su logro. Además, construye una estructura coherente y bien documentada, por lo cual considero que los resultados obtenidos contribuyen al conocimiento del tema tratado.

Con base en los argumentos precedentes me permito expresar mi **VOTO APROBATORIO** por lo que de mi parte no existe inconveniente para que el estudiante continúe con los trámites que esta Secretaría de Investigación y Posgrado tenga establecidos para obtener el grado mencionado.

Atentamente
Por una humanidad culta
Una universidad de excelencia

Dra. Nohemí Roque Nieto
Profesora
Facultad de Contaduría, Administración e Informática

Cuernavaca, Morelos a 20 de noviembre del 2019.

DRA. LAURA PATRICIA CEBALLOS GILES
DIRECTORA DE LA FCAeI
PRESENTE

En mi carácter de revisor de Tesis, hago de su conocimiento que he leído con interés la tesis para obtener el grado Maestría en Administración de Organizaciones, de la estudiante **Lic. Isabel Velázquez Almazán**, con matrícula 10010006, con el título **Clima laboral y el desempeño de los Recursos Humanos en la empresa "Ángeles S.A. de C.V."** por lo cual, me permito informarle que después de una revisión cuidadosa de dicha tesis, concluyo que el trabajo se caracteriza por el establecimiento de objetivos académicos pertinentes y una metodología adecuada para su logro. Además, construye una estructura coherente y bien documentada, por lo cual considero que los resultados obtenidos contribuyen al conocimiento del tema tratado.

Con base en los argumentos precedentes me permito expresar mi **VOTO APROBATORIO** por lo que de mi parte no existe inconveniente para que el estudiante continúe con los trámites que esta Secretaría de Investigación y Posgrado tenga establecidos para obtener el grado mencionado.

Atentamente
Por una humanidad culta
Una universidad de excelencia

Dr. Fernando Romero Torres
Profesor Investigador
Facultad de Contaduría, Administración e Informática

Cuernavaca, Morelos a 20 de noviembre del 2019.

DRA. LAURA PATRICIA CEBALLOS GILES
DIRECTORA DE LA FCAeI
PRESENTE

En mi carácter de revisor de Tesis, hago de su conocimiento que he leído con interés la tesis para obtener el grado Maestría en Administración de Organizaciones, de la estudiante **Lic. Isabel Velázquez Almazán**, con matrícula 10010006, con el título **Clima laboral y el desempeño de los Recursos Humanos en la empresa "Ángeles S.A. de C.V."** por lo cual, me permito informarle que después de una revisión cuidadosa de dicha tesis, concluyo que el trabajo se caracteriza por el establecimiento de objetivos académicos pertinentes y una metodología adecuada para su logro. Además construye una estructura coherente y bien documentada, por lo cual considero que los resultados obtenidos contribuyen al conocimiento del tema tratado.

Con base en los argumentos precedentes me permito expresar mi **VOTO APROBATORIO** por lo que de mi parte no existe inconveniente para que el estudiante continúe con los trámites que esta Secretaría de Investigación y Posgrado tenga establecidos para obtener el grado mencionado.

Atentamente
Por una humanidad culta
Una universidad de excelencia

M. en A. Marisela Orduña Cano
Profesor de tiempo completo
Facultad de Contaduría, Administración e Informática

Cuernavaca, Morelos a 20 de noviembre del 2019.

DRA. LAURA PATRICIA CEBALLOS GILES
DIRECTORA DE LA FCAeI
PRESENTE

En mi carácter de revisor de Tesis, hago de su conocimiento que he leído con interés la tesis para obtener el grado Maestría en Administración de Organizaciones, de la estudiante **Lic. Isabel Velázquez Almazán**, con matrícula 10010006, con el título **Clima laboral y el desempeño de los Recursos Humanos en la empresa "Ángeles S.A. de C.V."** por lo cual, me permito informarle que después de una revisión cuidadosa de dicha tesis, concluyo que el trabajo se caracteriza por el establecimiento de objetivos académicos pertinentes y una metodología adecuada para su logro. Además, construye una estructura coherente y bien documentada, por lo cual considero que los resultados obtenidos contribuyen al conocimiento del tema tratado.

Con base en los argumentos precedentes me permito expresar mi **VOTO APROBATORIO** por lo que de mi parte no existe inconveniente para que el estudiante continúe con los trámites que esta Secretaría de Investigación y Posgrado tenga establecidos para obtener el grado mencionado.

Atentamente
Por una humanidad culta
Una universidad de excelencia

M. en A. Elena Vanesa Guadalupe Martínez Posada
Profesor
Facultad de Contaduría, Administración e Informática

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MORELOS

FACULTAD DE CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE ORGANIZACIONES

Clima laboral y el desempeño de los Recursos Humanos en la empresa "Ángeles S.A. de C.V."

T E S I S

Que para obtener el Grado de Maestría en Administración de Organizaciones

Presenta

Ing. Isabel Velázquez Almazán

Director de Tesis

Dr. Augusto Renato Pérez Mayo

Co Director de Tesis

Dra. Nohemí Roque Nieto

Revisores:

Dr. Fernando Romero Torres

M.A. Marisela Orduña Cano

M.A. Elena Vanesa Guadalupe Martínez Posada

CUERNAVACA, MORELOS NOVIEMBRE 2019

AGRADECIMIENTOS

Ahora que estoy por concluir una nueva brecha en mi vida académica, la cual lleva consigo el inicio nuevas metas y nuevos retos, no puedo pasar por alto el agradecer a aquellas personas que hicieron posible que llegase hasta este punto, que aun sin darse cuenta fueron parte importante para poder finalizar esta bonita etapa en mi vida.

Primeramente gracias a Dios, por haberme dado el preciado regalo de la vida, por darme la oportunidad de vivir esta maravillosa experiencia, por acompañarme en todo momento y darme la seguridad de que ante cualquier situación, poniendo mi confianza y fe en él, puedo tomar las fuerzas necesario para poder continuar.

Al Dr. Renato, gracias por todo el apoyo brindado incluso desde antes de iniciar este gran proyecto profesional. Gracias por compartir todos sus conocimientos y experiencia, por su tiempo, paciencia y dedicación, pero sobre todo por la confianza que tuvo en mi para concluir con éxito este trabajo.

A la Dra. Nohemi. Gracias por sus enseñanzas, sus atenciones y sobre todo su paciencia; por el tiempo dedicado y por el apoyo con sus aportaciones para poder culminar este proyecto.

Gracias a Dios por darme el privilegio de tener una familia unida, sustentada por unos padres unidos, dedicados y entregados con gran pasión y dedicación a su hogar. Gracias a mis padres y tía, quien también ha sido parte esencial en mi vida, por haberme inculcado

los valores de perseverancia, dedicación y paciencia, por enseñarme a tener ambiciones y objetivos, tal como ha sido el de concluir la MAO.

A mi mejor amigo, mi compañero de mil aventuras, mi cómplice de locuras y risas compartidas durante más de 8 años. Gracias por tanto amor, cariño y comprensión, porque pese a cualquier circunstancia siempre me has dado tu apoyo incondicional, el cual me ha impulsado a seguir creciendo en todos aspectos, especialmente motivándome a crecer profesionalmente.

Isabel

Índice

Introducción 7

Capítulo I. Estructura de la Investigación 9

1.1. Planteamiento del Problema 10

1.2. Justificación 10

1.3. Objetivos 12

1.3.1. Objetivo General 12

1.3.2. Objetivos Específicos 12

1.4. Hipótesis 12

1.5. Metodología 12

Capítulo II. Marco teórico conceptual 13

2.1. Orígenes del Clima Organizacional 14

2.2. Concepto de Clima Organizacional 14

2.3. Enfoques del Clima Organizacional 15

2.4. Medición y dimensiones del Clima Organizacional 19

Capítulo III. Paradigmas que estudian el Clima Organizacional 36

3.1. Antecedentes teóricos de los estudios sobre Clima Organizacional 37

3.2. La Escuela de las relaciones humanas y el Clima Organizacional 38

3.3. Escuela del Comportamiento Organizacional 39

3.4. Conceptos, categorías y premisas teóricas fundamentales de la teoría de Mayo y el Clima Organizacional 45

3.5. Conceptos, categorías y premisas teóricas fundamentales de la teoría de Argyris y el Clima Organizacional 47

3.6. Conceptos, Categorías y Premisas teóricas fundamentales de la teoría de Likert y el Clima Organizacional 50

Capítulo IV. Metodología de la Investigación 55
4.1. Diseño Metodológico 57
4.1.1. Tipo y características del diseño de la investigación 58
4.2. Población y Muestra 59
4.2.1. Unidad de Análisis 59
4.2.2. Tamaño de la Muestra 61
4.3. Técnicas para la recolección y análisis de datos 62
4.3.1. Técnicas para recolección de datos 62
4.3.2. Técnicas para el Análisis de Datos 63
4.4. Instrumento de Recolección de Información 63
4.4.1. Encuesta 63
4.4.2. Validez y confiabilidad del Instrumento 64
4.5. Caso de Estudio. Resultados 65
4.6. Propuesta de Mejoramiento 80
Conclusiones 82
Fuentes consultadas y a consultar 85
Índice de tablas y figuras 89
Tablas 89
Figuras 89

Introducción

Actualmente, el clima organización es un factor de suma importancia para el buen funcionamiento de toda empresa, pues el desenvolverse en un buen ambiente para trabajar que se en encuentre en armonía tanto en relación entre colegas como en relación empleado/patrón, nos dará un gran apoyo para el buen desempeño, lo que a su vez nos lograra con mayor efectividad proporcionarnos resultados positivos en diversos aspectos del empleo en el que nos encontremos. Por lo tanto, es de suma importancia para toda organización llevar a cabo un estudio del clima organización, pues de esta manera sabremos en qué situación se encuentra la empresa, así como la detección y corrección de errores y áreas de mejora.

El presente trabajo es la muestra de una investigación del clima laboral, la cual se realizó precisamente con el fin de tener conocimiento de la situación organizacional en la empresa, identificar sus puntos débiles y las áreas de mejora que tiene la organización.

Para la elaboración de este proyecto, se buscó la permiso de una empresa que nos brindara el apoyo para la aplicación ciertos instrumentos que nos pudieran proporcionar de un diagnóstico del clima laborar, el cual fue aceptado en una empresa que pese al gran crecimiento que ha tenido a lo largo de su vida, carece de sistemas organizacionales que orienten el crecimiento tanto de la organización como del desempeño de sus empleados, lo cual se ha visto reflejado en la práctica de sus colaboradores.

Con el apoyo del levantamiento de una encuesta, que fue instrumento de medición principal, conformada por 25 diferentes ITEMS que a su vez se dividieron en 5 dimensiones para obtener los resultados deseados, resultados que a su vez, con base en la teoría de la Parrilla de Rensis Likert, se hizo una clasificación en los diferentes sistemas de trabajo que el autor con el fin de tener un mejor panorama en relación al clima laboral y el desempeño de los integrantes de la empresa.

Por lo anterior esta tesis está estructurada de la siguiente manera: en el primero capítulo, se determina todo el proceso metodológico que visualiza desde el planteamiento del problema, la justificación, los objetivos y las hipótesis. En el segundo capítulo todo el aparato conceptual y categorial, en el capítulo tres los cuerpos teóricos que manifiestan el estudio del factor Clima Organizacional y en el capítulo cuatro se muestra la investigación de campo.

Capítulo I. Estructura de la Investigación

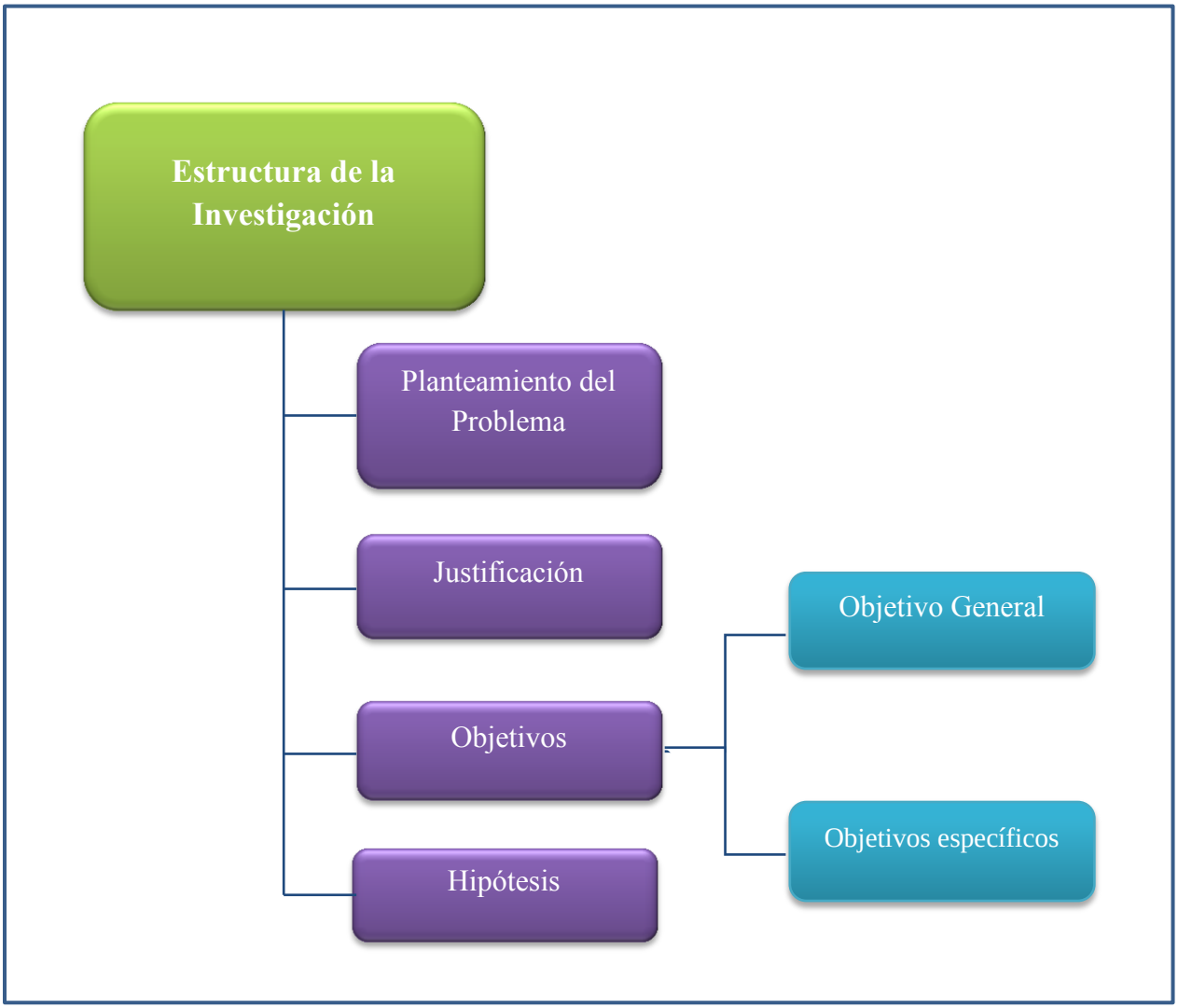


Figura 1. Mapa conceptual de Estructura de la Investigación

Fuente: Elaboración propia

1.1. Planteamiento del Problema

La empresa Ángeles S.A. de C.V. es una empresa dedicada a la venta y promoción de productos de automatización y control para la industria en México, la cual ofrece una gran rama de productos y marcas líderes para la industria, a precios competitivos, con una extensa gama de productos de alta calidad, tecnología y prestigio.

La empresa se esfuerza día con día para ofrecer los productos más nuevos, más funcionales y de mayor prestigio y calidad en el mercado de la automatización. Con más de ocho año en el mercado cuenta con una fuerza directa de venta y experiencia disponibles en sus cuatro sucursales brindando en cada una atención personalizada, así como soporte técnico y de aplicaciones especializado en las ciudades más importantes del país, ofreciendo soluciones reales y asistencia inmediata a sus necesidades.

Debido a que la empresa cuenta con más de una sucursal cada una conformada por un personal de cinco a siete personas con diferentes edades y personalidades, el clima de trabajo, el desempeño y la productividad en la fuerza de ventas cada una de las sucursales es diferente, por lo que no es insólito ver en las inventarios de ventas que la productividad de cada sucursal varia.

1.2. Justificación

El clima organizacional puede convertirse en un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización, puede ser un factor de influencia en el comportamiento de quienes la integran, en virtud de que es la opinión de los integrantes se forman de la organización a la que pertenecen. Ello incluye el sentimiento que se forma de su cercanía o distanciamiento con los líderes, colaboradores y compañeros de trabajo, que se puede estar

expresada en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo y apertura, entre otros.

El éxito de una empresa depende de la manera como sus empleados perciben el clima organizacional; es decir si lo integrantes de la empresa consideran que el clima es positivo o negativo, es porque consideran que este permite y ofrece posibilidades para el desarrollo del desempeño laboral, aportando estabilidad e integración entre sus actividades en la organización y sus necesidades personales. Sin embargo, el clima organizacional también puede ser percibido como negativo por parte de los empleados cuando ellos observan un desequilibrio entre sus necesidades, la estructura y los procedimientos de la misma (Guillén y Guil, 2000).

El interés suscitado por el campo del clima laboral está basado en la importancia del papel que parece estar jugando todo el sistema de los individuos que integran la organización sobre sus modos de hacer, sentir y pensar, y por ende, en el modo en que su organización vive y se desarrolla.

Los estudios del clima organizacional se orientan a comprender las características que presenten las variables internas que afectan el comportamiento de los individuos en la organización, pero sólo podrán ser comprendidas si consideran cómo son percibidas por los individuos. Esto significa que una misma variable puede ser percibida de manera diferente por los integrantes de la organización, lo que puede llevar por momentos a grandes dificultades para detectar adecuadamente el clima existente y sus determinantes reales. La relación proporcional entre el clima y el desempeño es relevante en el análisis.

Y justamente el binomio desempeño y clima organizacional es lo que se pretende estudiar en cada una de las sucursales de la empresa Ángeles S.A. de CV, a fin de obtener una mejora en la productividad en cada una de las oficinas de la empresa, superando el estándar

de sus ventas no solo de forma eficaz si no también eficiente en un ambiente laboral armónico.

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo General

Estudiar el clima organizacional y su relación en el desempeño de los Recursos Humanos en la empresa.

1.3.2. Objetivos Específicos

Objetivo I. Identificar el tipo de clima organizacional en la empresa.

Objetivo II. Identificar el desempeño de los Recursos Humanos en la empresa.

Objetivo III. Identificar la relación proporcional entre el clima organizacional y el desempeño de los Recursos Humanos en la empresa.

1.4. Hipótesis

Hi. Si estudiamos el clima organizacional y su relación en el desempeño de los recursos humanos en la empresa, entonces mejorará la productividad.

Ho. El clima organizacional y la relación en el desempeño de los recursos humanos en la empresa no influyen en la productividad de la empresa.

1.5. Metodología

Esta investigación será de corte cuantitativa, transversal, exploratoria, descriptiva**.**

Se utilizará el instrumento basado en Rensis Likert para construir la parrilla de Likert.

Capítulo II. Marco teórico conceptual

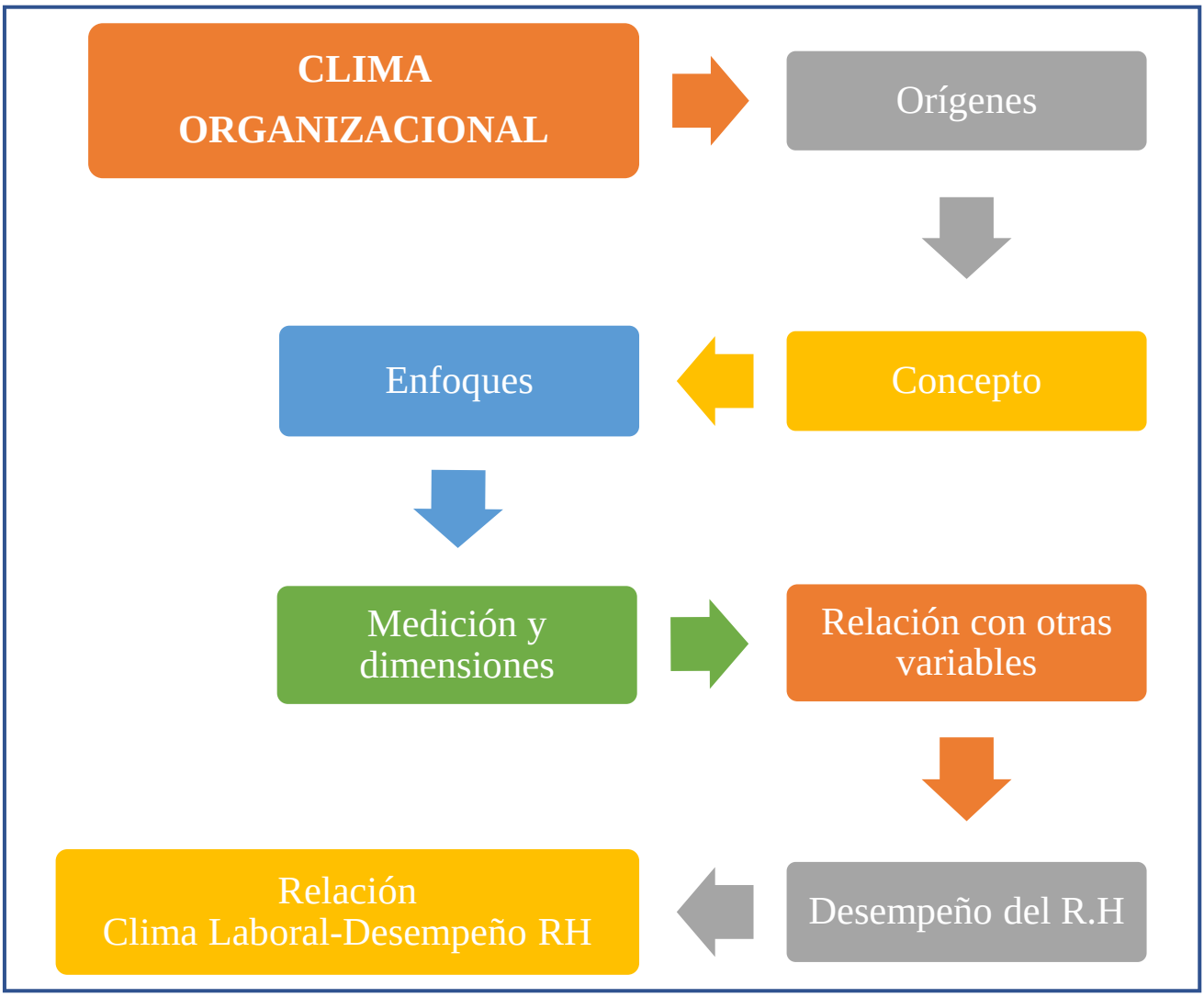


Figura 2. Estructura del Marco Teórico

Fuente: Elaboración propia

2.1. Orígenes del Clima Organizacional

Cuando se estudia el clima organizacional se evidencia que no existe una unificación teórica sobre su conceptualización. Autores como Robbins (1999) y Gibson, Ivancevich & Donnelly (1996) plantean que clima y cultura organizacional son lo mismo cuando los definen como la personalidad y el carácter de una organización; Ouchi (1992) identifica el clima como un componente más de la cultura, pues plantea que la tradición y el clima constituyen la cultura organizacional de una compañía. Por su parte Zapata (2000) lo explica como partes dependientes entre sí que aportan al desarrollo y cambio organizacional. Por lo tanto, al estudiar el clima organizacional se hace necesario identificar los diferentes elementos que constituyen el concepto de clima y el desarrollo de los diversos métodos de diagnóstico utilizados actualmente en las organizaciones, que permiten hacer un análisis y diagnóstico que evidencia la actitud hacia la organización por parte de los empleados al tiempo que contribuyen al desarrollo de cambios efectivos en las mismas.

Al hacer una primera aproximación, se realiza una breve descripción teórica sobre el clima organizacional que permite identificar los elementos constitutivos de su concepto y su relación con el estudio del mismo en las organizaciones y luego se analizan los factores claves para la elaboración de un diagnóstico exitoso que aporte al cambio organizacional, lo que permite identificar factores de mejoramiento en la organización.

2.2. Concepto de Clima Organizacional

El concepto de Clima Organizacional se ha desarrollado recientemente, pues fue introducido por primera vez en psicología industrial/organizacional por Gellerman en 1960. Y es tal vez por esa juventud que de su estudio no existe una unificación de definiciones y metodologías que permitan elaborar una clara definición y distinción. Las descripciones

varían desde factores organizacionales puramente objetivos, como estructura, políticas y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo, esto ha llevado a que los investigadores se hayan circunscrito más al aspecto metodológico que a la búsqueda de consenso en su definición, en sus orígenes teóricos, y en el papel que juega el clima en el desarrollo de la organización. En lo que sí se visualiza un consenso es en expresar que el clima organizacional tiene efectos sobre los resultados individuales debido a su impacto sobre el empleado, de acuerdo a su percepción.

El clima organizacional nace de la idea de que el hombre vive en ambientes complejos y dinámicos, puesto que las organizaciones están compuestas de personas, grupos y colectividades que generan comportamientos diversos y que afectan ese ambiente. Méndez (2006) manifiesta que el origen del clima organizacional está en la sociología; en donde el concepto de organización dentro de la teoría de las relaciones humanas enfatiza la importancia del hombre en su función del trabajo y por su participación en un sistema social. Define el clima organizacional como el resultado de la forma como las personas establecen procesos de interacción social y donde dichos procesos están influenciados por un sistema de valores, actitudes y creencias, así como también de su ambiente interno.

2.3. Enfoques del Clima Organizacional

El clima organizacional de acuerdo con Méndez (2006) ocupa un lugar destacado en la gestión de las personas y en los últimos años ha tomado un role protagónico como objeto de estudio en organizaciones de diferentes sectores y tamaños que buscan identificarlo y utilizan para su medición las técnicas, el análisis y la interpretación de metodologías particulares que realizan consultores del área de gestión humana o desarrollo organizacional de la empresa.

Para Dessler (1976) la importancia del concepto de clima está en la función que cumple como vínculo entre aspectos objetivos de la organización y el comportamiento subjetivo de los trabajadores. Es por ello, que su definición se basa en el enfoque objetivo de *Forehand y Gilmer (1964)* que plantea el clima como el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra, e influyen en el comportamiento de las personas que la forman. Como parte de su teoría toman en cuenta cinco variables estructurales: el tamaño, la estructura organizacional, la complejidad de los sistemas, la pauta de liderazgo y las direcciones de metas. Se considera que el enfoque estructural es más objetivo porque se basa en variables que son constantes dentro de la organización y definidas por la dirección, mientras que en el enfoque subjetivo de *Halpin y Crofts (1962)* se plantea el clima organizacional como la opinión que el empleado se forma de la organización. Mencionan como elemento importante del clima el espirit cuyo significado es la percepción que el empleado tiene de sus necesidades sociales, si se satisfacen y si gozan del sentimiento de la labor cumplida. Otro factor importante tomado en cuenta, es la consideración, hasta qué punto el empleado juzga que el comportamiento de su superior es sustentado o emocionalmente distante. Otros aspectos discutidos por los autores son los factores del clima relacionados con la producción.

Existe un tercer enfoque que es el de síntesis, que 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 (1968). Para ellos el clima organizacional comprende los efectos subjetivos, percibidos del sistema formal, el estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización.

De acuerdo a los enfoques anteriormente planteados, Dessler (1976) sugiere que los empleados no operan en el vacío, llegan al trabajo con ideas preconcebidas, sobre sí mismos, quiénes son, qué se merecen y qué son capaces de realizar. Dichas ideas reaccionan con diversos factores relacionados con el trabajo como el estilo de los jefes, la estructura organizacional, y la opinión del grupo de trabajo, para que el individuo determine cómo ve su empleo y su ambiente, puesto que el desempeño de un empleado no solo está gobernado por su análisis objetivo de la situación, sino también por sus impresiones subjetivas (percepciones) del clima en que trabaja.

De estos enfoques se desprenden las diferentes definiciones de clima que se presentan a continuación.

- Watters et al. (citado en Dessler, 1976) define el término como las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja y la opinión que se ha formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo y apertura. Watters y sus colaboradores identificaron cinco factores globales del clima: la estructura organizacional eficiente, autonomía de trabajo, supervisión rigurosa impersonal, ambiente abierto estimulante, y orientación centrada en el empleado.
- Según Sudarsky (1977) el clima organizacional es un concepto integrado que permite determinar la manera como las políticas y prácticas administrativas, la tecnología, los procesos de toma de decisiones, etc., se traducen a través del clima y las motivaciones en el comportamiento de los equipos de trabajo y las personas que son influenciadas por ellas.

- Por su parte, Likert y Gibson (1986) plantean que el clima organizacional es el término utilizado para describir la estructura psicológica de las organizaciones. El clima es la sensación, personalidad o carácter del ambiente de la Organización, es una cualidad relativamente duradera del medio ambiente interno de una organización que experimentan sus miembros, influye en su comportamiento y puede describirse en términos de los valores de una serie particular de características o atributos de la organización.
- Álvarez (1995) define el clima organizacional como el ambiente de trabajo resultante de la expresión o manifestación de diversos factores de carácter interpersonal, físico y organizacional. El ambiente en el cual las personas realizan su trabajo influye de manera notoria en su satisfacción y comportamiento, y por lo tanto, en su creatividad y productividad.
- Gonçalves (1997) 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.
- Chiavenato (2000) arguye que el clima organizacional puede ser definido como las cualidades o propiedades del ambiente laboral que son percibidas o experimentadas por los miembros de la organización y que además tienen influencia directa en los comportamientos de los empleados.
- Goncalves (2000) expone que los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos y dichos comportamientos inciden en la organización y en el clima, y así se completa el circuito.

- El clima organizacional para García (2003) representa las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja y la opinión que se ha formado de ella en términos de variables o factores como autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo, apertura, entre otras.

Las anteriores definiciones permiten establecer que el clima organizacional es la identificación de características que hacen los individuos que componen la organización y que influyen en su comportamiento, lo que hace necesario para su estudio, la consideración de componentes físicos y humanos, donde prima la percepción del individuo dentro de su contexto organizacional.

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 organizacionales.

De acuerdo a la revisión anterior, la autora de este artículo plantea su definición de clima organizacional como la percepción y apreciación de los empleados con relación a los aspectos estructurales (proceso y procedimientos), las relaciones entre las personas y el ambiente físico (infraestructura y elementos de trabajo), que afectan las relaciones e inciden en las reacciones del comportamiento de los empleados, tanto positiva como negativamente, y por tanto, modifican el desarrollo productivo de su trabajo y de la organización.

2.4. Medición y dimensiones del Clima Organizacional

Para Méndez (2006) 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) dentro de una organización existen t**res 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) 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.

Para Brunet (1987) la investigación del clima organizacional a través de cuestionarios como instrumento de medida, se desarrolla generalmente alrededor de dos grandes temas:

- Una evaluación del clima organizacional existente en las diferentes organizaciones (estudios comparativos)
- Un análisis de los efectos del clima organizacional en una empresa en particular (estudios longitudinales)

Según Brunet (1987), la mayor parte de los cuestionarios utilizados se distinguen por tener ciertas dimensiones comunes, a saber: el nivel de autonomía individual que viven los actores dentro del sistema, el grado de estructura y obligaciones impuestas a los miembros de la organización, el tipo de recompensa o de remuneración que la empresa otorga a sus empleados y la consideración, el agradecimiento y el apoyo que un empleado recibe de sus superiores. La calidad de un cuestionario, reside en su capacidad para medir las dimensiones realmente importantes y pertinentes a la organización al tener en cuenta que los factores determinantes del clima organizacional pueden variar de una organización a otra, de acuerdo con sus propias particularidades.

Entre los cuestionarios más utilizados están:

- **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.

Para efecto de esta tesina, trabajaremos con la propuesta teórica de Rensis Likert que se refiere a tipificar cuatro tipos de sistemas organizacionales, cada uno de ellos con un clima particular.

Rensis Likert es un psicólogo social norteamericano. Después de su servicio durante la guerra, estableció en 1946 el Centro de Investigación de Encuestas en la Universidad de Michigan. En 1948 este Centro fue ampliado para convertirse en el Instituto de Investigación Social, con Likert como su primer Director. El ha estado pues, a la cabeza de una de las mayores instituciones que investigan el comportamiento humano dentro de las organizaciones. Su libro "Nuevos Patrones de Gerencia" es una mezcla de estudios de investigación conducidos por él y sus colegas.

Likert ha proclamado que "los gerentes con los mejores registros de desempeño en el gobierno y los negocios están en el proceso de señalar el camino hacia un sistema gerencial apreciablemente más efectivo que el que existe ahora". Los estudios de investigación demuestran que los departamentos bajos en eficiencia tienden a estar a cargo de supervisores que son "centrados en el trabajo". Esto es, ellos "tienden a concentrarse en mantener a sus subordinados ocupadamente involucrados a través de un ciclo de trabajo específico en una forma prescrita y a un ritmo satisfactorio según está determinado por estándares de tiempo". Esta actitud deriva claramente de Taylor con su énfasis en la descomposición del trabajo en partes componentes. La selección y entrenamiento de la gente para que lo realice y el ejercicio de presión constante para lograr resultados. El supervisor se ve a sí mismo como alguien que consigue que el trabajo sea hecho con los recursos (incluyendo la gente) a su disposición. Los supervisores con el mejor registro de

desempeño se caracterizan por centrar su atención en los aspectos humanos de los problemas de sus subordinados, y en la labor de formar grupos efectivos de trabajo, los que tienen altas metas de logro. A estos supervisores se les dice que están "centrados en el empleado". Consideran su trabajo como algo que tiene que ver con los seres humanos y no con las tareas; son personas que intentan conocer a sus subordinados como individuos. Ven su función como la de ayudar a los subordinados para que realicen el trabajo eficientemente. Ejercitan una supervisión general en vez de una supervisión detallada y están más interesados en las 2 metas que en los métodos. Permiten una máxima participación en la toma de decisiones. Si se desea obtener un alto desempeño, un supervisor no deberá centrarse solamente en el empleo sino que debe tener también altas metas de desempeño y ser capaz de ejercer el proceso de toma de decisiones para conseguirlas. Al sumarizar estas conclusiones Likert distingue cuatro sistemas gerenciales:

	Jerarquía y Burocracia	**Flexibilidad**
Centralización	Sistema I *Autoritario*	Sistema II *Paternal*
Descentralización	Sistema III *Consultivo*	Sistema IV *Participativo*

Estos son:

Sistema I: Autoritario. Este tipo de sistema se caracteriza por la desconfianza. Las decisiones son adoptadas en la cumbre de la organización y desde allí se difunden siguiendo una línea altamente burocratizada. Los procesos de control se encuentran

también centralizados y formalizados. El clima en este tipo de sistema organizacional es de desconfianza, temor e inseguridad generalizados.

Sistema II: Paternal. En esta categoría organizacional, las decisiones son también adoptadas en los escalones superiores de la organización. En este sistema se centraliza el control, pero en él hay una mayor delegación que en el caso del Sistema I el tipo de relaciones características de este sistema es paternalista, con autoridades que tienen todo el poder, pero concede ciertas facilidades a sus subordinados, enmarcadas dentro de límites de relativa flexibilidad. El clima de este tipo de sistema organizacional se basa en relaciones de confianza condescendiente desde la cumbre hacia la base y la dependencia desde la base a la cúspide jerárquica. Para los subordinados, el clima parece ser estable y estructurado y sus necesidades sociales parecen estar cubiertas, en la medida que se respeten las reglas del juego establecidas en la cumbre.

Sistema III: Consultivo. Este es un sistema organizacional en que existe mucho mayor grado de descentralización y delegación de las decisiones. Se mantiene un esquema jerárquico, pero las decisiones específicas son adoptadas por escalones medios e inferiores. También el control es delegado a escalones inferiores. El clima de esta clase de organizaciones es de confianza y hay niveles altos de responsabilidad.

Sistema IV: Participativo. Este sistema se caracteriza porque el proceso de toma de decisiones no se encuentra centralizado, sino distribuido en diferentes lugares de la organización. Las comunicaciones son tanto verticales como horizontales, generándose una partida grupal. El clima de este tipo de organización es de confianza y se logra altos niveles de compromiso de los trabajadores con la organización y sus objetivos. Las relaciones entre la dirección y los trabajadores son buenas y reina la confianza en los diferentes sectores de la organización.

Los temas desarrollados en los contenidos incluidos previamente, poseen, intrínsecamente, elementos que se utilizan para caracterizar y lograr una conceptualización del clima organizacional. La definición realizada por el autor, de los diferentes sistemas y de las variables que influyen en el clima de una organización, han sido acogidas por la literatura especializada, de tal manera que en prácticamente toda ella, se hace referencia a factores tales como: grado de participación, formas de control, estilo de management, formas de comunicación, modos de toma de decisiones, grado de centralización, existencia de confianza o desconfianza, existencia de la organización informal, etc.

Capítulo III. Paradigmas que estudian el Clima Organizacional

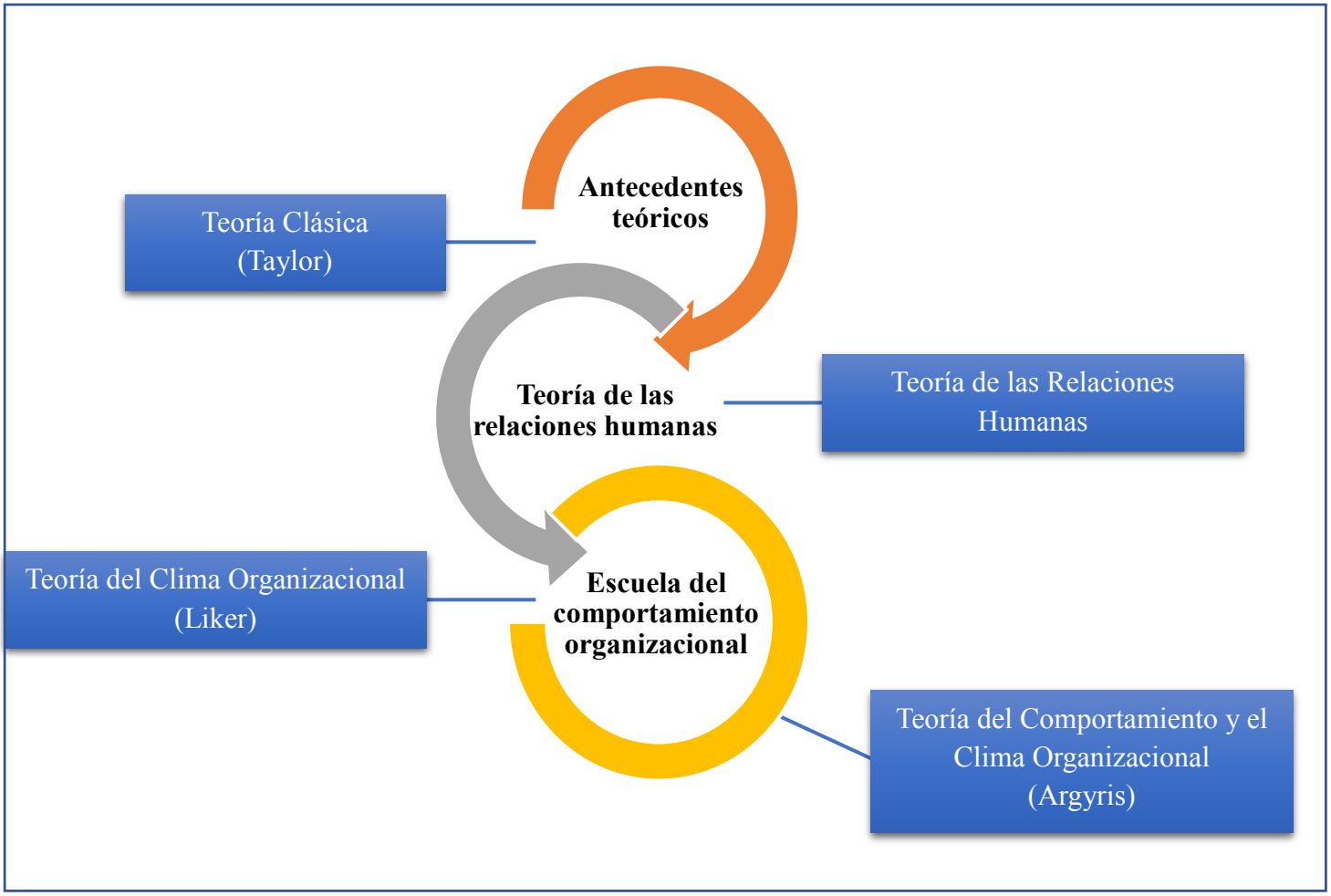


Figura 3. Estructura de los Paradigmas que estudian el Clima Organizacional

Fuente: Elaboración propia

3.1. Antecedentes teóricos de los estudios sobre Clima Organizacional

Para poder tener un vasto estudio sobre las organizaciones es necesario incluir las primeras investigaciones en materia de organización por lo que el punto de partida es sin duda la Teoría clásica o tradicional. Esta es considerada un sistema técnico y formal que coordina las acciones humanas con la única finalidad de producir y distribuir bienes y servicio.

Su principal exponente fue Taylor (1911), la cual tiene una visión racional de la organización, siendo creada para poder solucionar de forma racional los problemas colectivos de orden social y de dirección.

Existe un amplio debate sobre considerar "científica" a esta corriente de pensamiento administrativo propuesta por Taylor, quien constituyo el primer esfuerzo para estudiar el trabajo con un método. Taylor escribió dos trabajos fundamentales: *Administración de talleres* y la más conocida *Principios de la administración científica*. En ellos surgió un sistema de trabajo basado en cuatro principios:

Desarrollo de una ciencia de medición del trabajo de las personas, que reemplazaba a las viejas prácticas empíricas.

Un proceso de selección científica, entrenamiento y desarrollo de los trabajadores, que instituyera a los antiguos esquemas con los cuales los trabajadores se entrenaban por sí mismos lo mejor que podían.

Un esfuerzo cooperativo de los trabajadores para asegurar que todo el trabajo se realizara conforme a los principios de la administración científica.

La idea de que el trabajo y la responsabilidad son compartidos tanto por la administración como por el trabajador.

Con base en la aplicación de estos principios y en sus estudios de tiempos y movimientos, orientados a crear "el mejor método de trabajo", Taylor propuso que una vez que se fijasen

los estándares justos de desempeño se otorgaran incentivos a los trabajadores que hicieran esfuerzos adicionales. Las ideas de este autor tuvieron más tarde un éxito enorme y se aplicaron extensivamente.

El postulado de esta teoría es: la mejor forma de organización es la que permite medir el esfuerzo individual.

3.2. La Escuela de las relaciones humanas y el Clima Organizacional

La teoría de las relaciones humanas se enfoca en crear las condiciones ambientales adecuadas para que le trabajador pueda adaptarse de la mejor manera de hacer su trabajo y a su vez el trabajo se adapte al trabajador. Las organizaciones deben ser espacios en donde el hombre alcance la satisfacción de sus necesidades a través de la participación y el trabajo organizacional. Dentro de esta teoría destaca que se reconoce y difunde la influencia de los factores psicológicos y sociales en el rendimiento de los trabajadores.

Esta corriente considera que los sistemas formales influyen y están influidos por alas personas que forman parte de la organización. El comportamiento individual no depende solo del diseño formal y técnico del sistema, también del contexto individual y organizativo en que ese actúa. El control de la conducta individual no solo se logra a través de la utilización de técnicas cuantitativas, sino que responde a condicionantes psicosociales, este se puede hacer por medio del comportamiento y la motivación; además la influencia de los incentivos ocasionales, está condicionado por factores específicos. Las personas participan no solo para conseguir incentivos que ofrece la empresa sino que también buscan satisfacer otra seria de necesidades

Entre 1920 y 1960 Elton Mayo realizo experimentos en la empresa Wenstern Electric, donde descubrió la importación de los grupos informales mientras trataba de aplicar los

principios de Taylor. La conclusión a la que llego en contraste con su teoría y la aplicación de los principios de Taylor fue que los aspectos emocionales del trabajo resultan más importantes que los físicos, además que la participación social de los trabajadores es un componente fundamental en la productividad, los experimentos demostraron que dentro de las organizaciones existen grupos sociales que tienen una cultura propia.

Así también otros dos grandes teóricos de este campo Rensis Likert y Chris Argyris aplicaron por primera vez la psicología humanista a las organizaciones.

3.3. Escuela del Comportamiento Organizacional

Para comprender un poco más acerca del clima organizacional, veamos los orígenes del mismo, desde los indicios de los primeros autores que se enfocaron en ello, así como el cambio que este concepto ha tenido a lo largo de los años.

- Gómez, L. (2011) La *psicología organizacional* antes conocida como Psicología industrial, se instituyó formalmente en América al empezar el siglo XX. Su fortalecimiento se dio a partir de la segunda guerra mundial debido a que se empezaron a abordar de manera sistemática temas como la selección de personas adecuadas y las formas de remuneración que se establecían.
- Cuevas, j. (2010) Tiempo atrás este hecho ya se había suscitado cuando en la primera guerra mundial se pidió apoyo con este tema, por lo que surgió el origen de la psicología industrial. Ante la necesidad de seleccionar y clasificar a un gran número de reclutas, un grupo de psicólogos comisionados para elaborar los instrumentos de selección adecuados para identificar a quienes tenían baja inteligencia y suprimirlos de los programas de adiestramiento militar. Esto se

concretó con el diseño de dos instrumentos psicométricos: el test Army Alpha para personas que sabían leer y el test Army Betha para iletrados.

- Edel, R., Garcia, A. y Casiano, R. (2007). Las investigaciones sobre psicología organizacional fortalecieron el crecimiento de esta disciplina ampliando la cobertura de la misma hacia el bienestar laboral de los colaboradores, la forma como se originaban las motivaciones de los individuos, el tipo de valores que se desarrollaban y las relaciones interpersonales de los mismos dentro de las organizaciones. Los psicólogos comenzaron a interesarse en los problemas derivados del cansancio, la rutina y otros factores que afectan el buen desenvolvimiento laboral. Empezando a abordar otros campos que se interrelacionaban de forma constante como la capacidad de aprendizaje, la percepción, el estudio de la personalidad, la habilidad de liderazgo, el impacto de la personalidad y las características propias de un individuo, la forma en que se abordan problemas, el rendimiento, la actitud frente al trabajo y la fatiga laboral.
- Centrados en este aspecto, y conociendo el nacimiento de esta rama de la psicología se da espacio entonces al término de clima organizacional, el cual según investigaciones se planteó en la década de los sesenta por Lewin con su trabajo *Espacio Vital*, definido "como la totalidad de los hechos que determinan la conducta de un individuo". Además hace énfasis en la relación del hombre con el medio. Sugiere Lewin "la existencia de mente cerrada o abierta dependiendo de su relación con el medio junto con el surgimiento del desarrollo organizacional y de la aplicación de la teoría de sistemas al estudio de las organizaciones.

- Así, “Talcott Parsons, (citado por Rodríguez, 1999) había propuesto una teoría llamada *Teoría sistémica* en la que las organizaciones resultaban ser un subsistema de la sociedad. Esta teoría proponía, un camino que permitiera integrar la personalidad que es la que ubica al actor y sus necesidades individuales, el sistema social organizacional el cual es el que engloba los medios y condiciones, y los niveles culturales que lo engloba todo. Esta integración podría producirse a través de los roles que es la función que cumple dentro de un sistema social, los status que es su ubicación en la sociedad y las expectativas, tomando en consideración las orientaciones de personalidad y las orientaciones normativas; sin embargo, esta teoría no pudo ser adecuadamente comprendida y acogida, por cuanto el desafío del momento tenía un sentido eminentemente práctico y resultaba muy difícil para los investigadores de la época el realizar un esfuerzo de esa envergadura. Por esta razón, la propuesta Parsoniana no fue acogida, o lo fue muy marginalmente.”
- Edel, R. et al. (2007). El interés suscitado por el campo del clima organizacional está basado en la importancia del papel que parece estar jugando todo el sistema de los individuos que integran la organización sobre sus modos de hacer, sentir y pensar y, por ende, en el modo en que su organización vive y se desarrolla.
- La propuesta por (Fernández y Sánchez 1996) en Edel, R. (2007) que consideran que los orígenes de la preocupación por el clima organizacional se sitúan en los principios de la Psicología Cognitiva, en el sentido de como los empleados entienden la organización en la que se desenvuelven, y como éstos toman la información sensorial entrante y la transforman, sintetizan, elaboran, almacenan, recuperan y hacen uso de ella; y finalmente como la cognición lleva a la conducta.

Ello plantea razonar acerca de la medida en que la percepción influye en la realidad misma. Esta idea comenzó a moverse por todos los campos en los que la psicología tenía su papel, entre los que se halla, por supuesto, el campo del clima organizacional.

- Al respecto, Rensis Likert (1986), "menciona que la reacción de un individuo ante cualquier situación siempre está en función de la percepción que tiene de ésta, lo que cuenta es la forma en que ve las cosas y no la realidad objetiva. Entonces, la preocupación por el estudio de clima laboral partió de la comprobación de que toda persona percibe de modo distinto el contexto en el que se desenvuelve, y que dicha percepción influye en el comportamiento del individuo en la organización, con todas las implicaciones que ello conlleva."
- Brunet (2011), considera que los orígenes de este concepto no están siempre claros en las investigaciones. Frecuentemente se le confunde con la noción de cultura y, algunas veces, de liderazgo y los determinantes del clima no son siempre tan explícitos como sus efectos.

Analizando la documentación sobre este tema, parece que el concepto de clima organizacional está constituido por una amalgama de dos grandes escuelas de pensamiento que son subyacentes a las investigaciones efectuadas.

- *Escuela de la Gestalt.* Una corriente de la psicología moderna, surgida en Alemania a principios del siglo XX. Sus exponentes más reconocidos son los teóricos: Max Wertheimer (1880-1943), Wolfgang Kohler (1887-1967), Kurt Koffka (1887-1941) y Kurt Lewin (1890-1947), quienes desarrollaron sus investigaciones a partir de la

década de 1910. Este enfoque se centra en la organización de la percepción (el todo es más que la suma de sus partes). En el interior de este acercamiento se relacionan cuatro principios importantes de la percepción del individuo:

a) Captar el orden de las cosas tal y como éstas existen en el mundo y

b) Crear un nuevo orden mediante un proceso de integración a nivel del pensamiento

c) Según esta escuela los individuos comprenden el mundo que los rodea basándose en criterios percibidos e inferidos y se comportan en

d) función de la forma en que ellos ven ese mundo. De tal modo, la percepción del medio de trabajo y del entorno es lo que influye en el comportamiento de un empleado.

El enfoque de Gestal menciona que "el todo es mayor que la suma de sus partes" y que los individuos captan su entorno basados en juicios percibidos y deducidos por ellos mismos. (…)

Al respecto "Argirys (1957, citado en Marín, 2003 & Rodríguez, 2010) observa la centralización del poder de controlar, dirigir, planear y evaluar en manos de unos cuantos jefes; lo cual provoco que los subordinados se convirtieran en seres pasivos, con falta de responsabilidad y autocontrol. Al ver los resultados anteriores, propuso una mayor independencia a los subordinados en cuanto a la toma de decisiones y crear una cultura organizacional más informal (Marín, 2003 y Rodríguez, 2010)."

De tal modo, la percepción dada en este entorno en particular influye de manera negativa en el comportamiento de un empleado, ya que lo convierte en una persona incapaz de tomar iniciativa en el desarrollo de actividades en su puesto de trabajo y de innovar y potenciar su

desempeño al interior de la organización a la que pertenece disminuyendo la productividad de la misma.

- *Escuela Funcionalista.* Sus pioneros fueron Bronislaw Malinowisky y Alfred Reginald Radcliffe-Brownd**.** Según esta escuela, el pensamiento y el comportamiento de un individuo dependen del ambiente que lo rodea y las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio (…), los funcionalistas introducen el papel de las diferencias individuales en este mecanismo. Así, un empleado interactúa con su medio y participa en la determinación del clima de éste.

Para Bronislaw, el clima se presenta como integrado, funcional y coherente por lo tanto cada elemento o dimensión aislado del mismo solo puede analizarse considerando los demás. Esta escuela, por ende, plantea que las organizaciones deben atender a los intereses de los individuos y la forma de cómo se establece para satisfacer las necesidades de los mismos.

Las organizaciones deben reflejar en sus estructuras, procesos, formas y políticas el hecho de que el ser humano tiende a satisfacer sus necesidades por el trabajo y la participación en la vida organizacional.

Brunet (2011) Como regla general, cuando se aplican al estudio del clima organizacional, estas dos escuelas poseen en común un elemento de base que es el nivel de homeostasis (equilibrio) que los individuos tratan de obtener con el mundo que los rodea.

3.4. Conceptos, categorías y premisas teóricas fundamentales de la teoría de Mayo y el Clima Organizacional

"Los trabajos de Elton Mayo, exponente del movimiento de las Relaciones humanas, destacaron una serie de variables psicológicas que requerían inmediata 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"

Elton Mayo, quien fue considerado el fundador de la Escuela Humanista en la administración a través de experimentos hizo un contraste con las teóricas clásicas de la administración, cuyos enfoques eran mecanicistas y veían al obrero una maquina más de la organización. Efectos psicológicos que podrían tener las condiciones físicas del trabajo en relación con la producción, así como es vital la comunicación entre los trabajadores y sus superiores para el logro de sus objetivos.

Según el experimento que realizo en Westen Electyric Company, cuyo objetivo era determinar la relación entre satisfacción del hombre y la eficiencia de los obreros en la producción los resultados que obtuvo de ello fueron las siguientes:

- El nivel de producción no está determinado por la capacidad física psicológica del trabajador, si no por las normas sociales y expectativas que lo rodean
- El comportamiento del individuo se apoya en el grupo, ya que no actúan aisladamente como individuos
- Aquellos que tenían una producción baja o alta perdían afecto y/o respeto de los compañeros ya que el comportamiento de los compañeros está condicionado por normas y estándares sociales

- Es primordial que dentro de la organización se tomen en cuenta las decisiones y opiniones que se tienen los empleados para establecer y enfocar y establecer las relaciones humanas
- A mayor interacción con el trabajador hay mayor capacidad productiva
- Ante cualquier cambio se produce una reacción en el personal
- Cuando el trabajador se siente a gusto en el medio ambiente en el que trabaja, es más productivo al trabajar

En conclusión, a este experimento enfocado a clima organizacional, encontró que "Para mejorar la productividad los factores más importantes son la actitud y las relaciones sociales en los grupos de trabajo" ya que el empleado le da mayor peso a la interacción que tiene en los grupos de trabajo que a las condiciones físicas del trabajo.

"Para mejorar la productividad no era primordial el cambio de las condiciones físicas, los periodos de descanso o los incentivos; lo importante era la buena actitud, las relaciones en grupos de trabajo, el sentido de pertenencia y el tipo de liderazgo que se ejerce en el grupo"

En pocas palabras, el trabajador se tiene que sentir en armonía con sus compañeros, así como en su ambiente de trabajo, fomentar las buenas relaciones entre los implicados desde trabajador, compañeros de área, subordinados y el patrón, ya que el trato que reciba será el reflejo de su desempeño dentro de la empresa mismo que afectara de manera significativa en su eficiencia y producción que le brinde a la organización.

Por tanto, si se enfocan a mantener al empleado en las condiciones necesarias para crear un buen ambiente de trabajo, las metas y objetivos establecidas tanto individual como grupalmente se cumplirán con mayor facilidad.

3.5. Conceptos, categorías y premisas teóricas fundamentales de la teoría de Argyris y el Clima Organizacional

"C. Argyris y D. Schön (1978) tratan de explicar el cambio y el aprendizaje organizacional mediante una teoría que imagina al individuo como un ser que conscientemente determina sus acciones, las ejecuta y luego evalúa los resultados oportunos. Cuando el resultado de la acción corresponde a su propósito, tomara el esquema correspondiente optando por modificarlo cuando los resultados son lo contrario. Así, los empleados de cierto sistema organizativo, planean acciones para lograr a adrede ciertos objetivos y de alguna forma contralar dichas acciones para determinar su grado de eficacia. Al controlar la efectividad de esas acciones, los individuos también evalúan la eficacia de sus construcciones sobre el ambiente."

La teoría elaborada por Argyris y Schön (Teoría de Acción), parte del indicio de que el diseño de la acción a concretar requiere que los individuos (agentes) elaboren, además de representaciones simplificadas del ambiente, un conjunto manejable de teorías causales que prescriban cómo lograr sus metas.

"La Teoría de Acción a que se hace referencia puede apreciarse desde dos perspectivas diferentes. Cuando un individuo, por ejemplo, expresa cómo se comportaría en determinada situación, sus afirmaciones revelarán ciertamente la teoría de acción que él aportará como explicación de su comportamiento (teoría explícita). Sin embargo, esa no sería en realidad la teoría que rige su conducta puesto que un observador podría detectar en un momento dado otro tipo de acciones concretas (teoría en uso) que podrían o no coincidir con la teoría explícita.

Considerando que la relación entre el pensamiento y la acción es menos confiable de lo que podría esperarse, ocurre con frecuencia que el individuo no es consciente de las

incongruencias que eventualmente se dan entre la teoría que construye para orientar su comportamiento (teoría explícita) y la teoría que, en definitiva, gobierna sus actos (teoría en uso).”

En pocas palabras desde el punto de vista propio esta la teoría que se predica, acuerdo a los fines, supuestos y valores que guían la conducta del individuo, y la teoría que se practica según los supuestos que contienen que guían la conducta que se observa.

“La Teoría de Acción, se ha hecho extensiva al estudio del comportamiento organizacional. Las organizaciones parecen desarrollar teorías explícitas conformadas, por representaciones colectivas referentes a su misión, fines, políticas, estructuras y tecnologías.

Sus teorías en uso corresponderían a los aspectos de la conducta que un investigador pudiera detectar mediante la observación dinámica del comportamiento del sistema organizativo.

Si se aceptan como efectivos estos juicios y aplicaciones de la Teoría de Acción se podría, aceptar que las incongruencias existentes entre la teoría explícita y la teoría en uso desde el punto de vista individual tienen también contenido en el ámbito institucional.”

“La Teoría de Acción puede constituirse en un mecanismo relevante para explicar los procesos de cambio especialmente de aquellos que se ha convenido en denominar cambios planificados que resultan de los esfuerzos realizados por los individuos en las organizaciones para modificar conscientemente una situación y así obtener determinados resultados.

El concepto de cambio planeado sugiere que la organización en general, y los directivos en particular, pueden identificar brechas entre las condiciones actuales y las condiciones deseadas (Beckard y Harris, 1987) en dimensiones, tales como: efectividad, eficiencia, satisfacción del personal, etc. Los esfuerzos del cambio planeado deben estar relacionados

con la idea de cómo lograr una organización más eficaz y eficiente que ofrezca, a la vez, un ambiente óptimo y satisfactorio para el trabajo productivo y creativo.

En este orden de ideas, las consideraciones a corto y largo plazo deben tomarse en cuenta con la finalidad de que se le dedique atención apropiada a la estabilidad y a la continuidad. De esta manera, es preciso que los cambios para lograr eficacia (logro de objetivos) y eficiencia (aprovechamiento de recursos) generen consecuencias deseables tanto para el desarrollo de los individuos como para la viabilidad de la organización en el devenir del tiempo.

Siempre que se identifiquen brechas entre donde se está ahora y donde se pretende estar en el futuro, se estará en vías de afrontar un proceso de cambio planeado y de mejoramiento organizacional. Por ello, resulta interesante en el estudio del cambio organizativo sondear y tratar de comprender el comportamiento de los individuos y los grupos en las organizaciones para detectar sus teorías en uso y las incongruencias que pudieran existir con las teorías explícitas; pudiendo así, determinar la capacidad para lograr cambios (aprendizajes) profundos y la relevancia de las variables que impulsan o inhiben tales cambios.

Se trata, en todo caso, de concretar o hacer explícito el pensamiento tácito que subyace a la actuación de los miembros de una organización, produciendo, a la vez, conocimientos generalizables y útiles para ayudar a los agentes de un determinado sistema organizativo a reflexionar sobre las realidades que ellos mismos crean.”

3.6. Conceptos, Categorías y Premisas teóricas fundamentales de la teoría de Likert y el Clima Organizacional

"Rensis Likert es un investigador conocido por sus trabajos en psicología organizacional, especialmente por la elaboración de cuestionarios y sus investigaciones sobre los procesos administrativos."

"La teoría del clima organizacional permite personificar por medio del causa-efecto el ambiente de los climas que se estudian, y permite también analizar las variables que conforman el clima. El liderazgo constituye una de las variables explicativas del clima en la teoría de Likert y el fin que persigue la teoría de los sistemas es presentar un marco de referencia que permita examinar la naturaleza del clima y su papel en la eficacia organizacional."

"Para Likert, el comportamiento de los subordinados en cierta parte es causado por el comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que éstos perciben y, en parte, por sus informaciones, sus percepciones, sus esperanzas, sus capacidades y sus valores. La reacción de una persona ante determinada situación depende de percepción que se tiene de la misma. Si la realidad influye sobre la percepción, es la percepción la que determina el tipo de comportamiento que un individuo va adoptar. Según lo antes mencionado, es posible separar los cuatro factores principales que influyen sobre la percepción individual del clima y que podrían también explicar la naturaleza de los microclimas dentro de la organización. Estos factores se definen entonces como:

1. Los parámetros ligados al contexto, a la tecnología y a la estructura misma del sistema organizacional
2. La posición jerárquica que el individuo ocupa dentro de la organización así como el salario que gana

3. Los factores personales tales como la personalidad, las actitudes y el nivel de satisfacción
4. La percepción que tienen los subordinados, los colegas y los superiores del clima de la organización

Hay tres tipos de variables que determinan las características propias de una organización:

- Variables causales. Son variables independientes que determinan el sentido en que una organización evoluciona así como los resultados que obtiene, son capaces de sufrir una modificación proveniente de la organización de los responsables de ésta. Aunque la situación general de una empresa, representante de una variable independiente, no forma parte, por ejemplo, de las variables causales, éstas, en cambio, comprenden la estructura de la organización y su administración; reglas, decisiones, competencia y actitudes. Las variables causales se distinguen por dos rasgos esenciales:

  1) Pueden ser modificadas o convertidas por los miembros de la administración que pueden también agregar nuevos componentes. 2) Son variables independientes (de causa y efecto). Si éstas se modifican, hacen que se alteren las otras variables; si estas permanecen sin cambios, no sufren generalmente la influencia de las otras variables.

- Variables intermediarias. Estas variables reflejan el estado interno y la salud de una empresa, tales como las motivaciones, las actitudes, los objetivos de rendimiento, la eficacia de la comunicación y la toma de decisiones, etc. Las variables intermediarias son, las constituyentes de los procesos organizacionales de una empresa.

- Variables finales. Son las variables dependientes que resultan del efecto conjunto de las dos precedentes. Estas variables reflejan los resultados obtenidos por la organización; como la productividad, los gastos de la empresa, las ganancias y las pérdidas. Estas variables constituyen la eficacia organizacional de una empresa."

La combinación de estas variables así como la interacción da como resultado dos tipos de clima organizacional: autoritario y participativo, los cuales a su vez se subdividen. Según Dessler (1979-) Cuando el clima se estudia como una variable independiente afecta a la motivación, satisfacción y el rendimiento personal; considerado como variable incluida, el clima medio entre un liderazgo específico y el aprecio por el trabajo y el rendimiento de los empleados. La variable dependiente, es la evidencia empírica prueba que factores como el estilo de liderazgo o la estructura organizacional lo influyen significativamente.

Clima de tipo autoritario

***Sistema I – Autoritarismo explotador*.** "Brunet (2011) En el tipo de clima de autoritarismo explotador, la dirección no tiene la confianza a sus empleados. La mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente. Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmosfera de temor, castigos, amenazas, ocasionalmente de recompensas, y la satisfacción de las necesidades permanecen en los niveles psicológicos y de seguridad. Las pocas interacciones que existen entre los superiores y subordinados se establecen con base en el miedo y en la desconfianza. (…). Este tipo de clima presenta un ambiente estable en el que la comunicación de la dirección con sus empleados no existe más que en forma de directrices y de sus instrucciones específicas.

Sistema II – Autoritarismo paternalista. Brunet (2011) El tipo de clima de autoritarismo paternalista es aquel en que la dirección tiene una confianza tolerante en sus empleados. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores. Las recompensas y hasta los castigos son los métodos utilizados por excelencia para motivar a los trabajadores. Las interacciones entre los superiores y los subordinados se establecen con condescendencia por parte de los superiores y con precauciones por parte de los subordinados. Aunque los procesos de control permanecen siempre centralizados en la cima, algunas veces se delega a los niveles intermedio e inferiores. (…), dando la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado.

Clima de tipo participativo

Sistema III – Consultivo. Brunet (2011) La dirección que evoluciona dentro de un clima participativo tiene confianza en sus empleados. La política y las decisiones se toman generalmente en la cima pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. La comunicación es de tipo descendente. Las recompensas, los castigos ocasionales y cualquier implicación se utilizan para motivar a los trabajadores; se tratan también de satisfacer sus necesidades de prestigio y de estima. Hay una cantidad moderada de interacción de tipo superior – subordinados y, muchas veces, un alto grado de confianza. Los aspectos importantes de los procesos de control se delegan de arriba hacia abajo con un sentimiento de responsabilidad en los niveles superiores e inferiores. (…). Este tipo de clima presenta un ambiente bastante dinámico en el que la administración se da bajo la forma de objetivos para alcanzar.

Sistema IV – Participación en grupo. Brunet (2011) En el sistema de la participación en grupo, la dirección tiene plena confianza en sus empleados. Los procesos de toma de

decisiones están dispersados en toda la organización, y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral. Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evolución del rendimiento en función de los objetivos. Existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y los subordinados. Hay muchas responsabilidades acordadas en los niveles de control y con una implicación muy fuerte de los niveles inferiores. (…). Los empleados y el personal de dirección forman un equipo para alcanzar los fines y los objetivos de la organización que se establecen bajo la forma de planificación estratégica."

Por lo anterior, entre más se acerque el clima organizacional al sistema IV las relaciones entre dirección y el personal serán más estrechas, mientras que entre más se acerque al sistema I estas serán más distantes.

La teoría de los sistemas de Likert se avecina a los denominadores abierto/cerrado. El clima abierto se entiende que es de una organización dinámica capaz de llegar a sus objetivos sin descuidar las necesidades sociales de sus miembros y estos últimos tienen participación en la toma de decisiones con la dirección; mientras que el clima cerrado señala a una organización burocrática y estricta, donde es común que los empleados se sienten insatisfechos con sus labores y la misma empresa, así como la desconfianza y las relaciones interpersonales suelen ser muy tensas.

Capítulo IV. Metodología de la Investigación

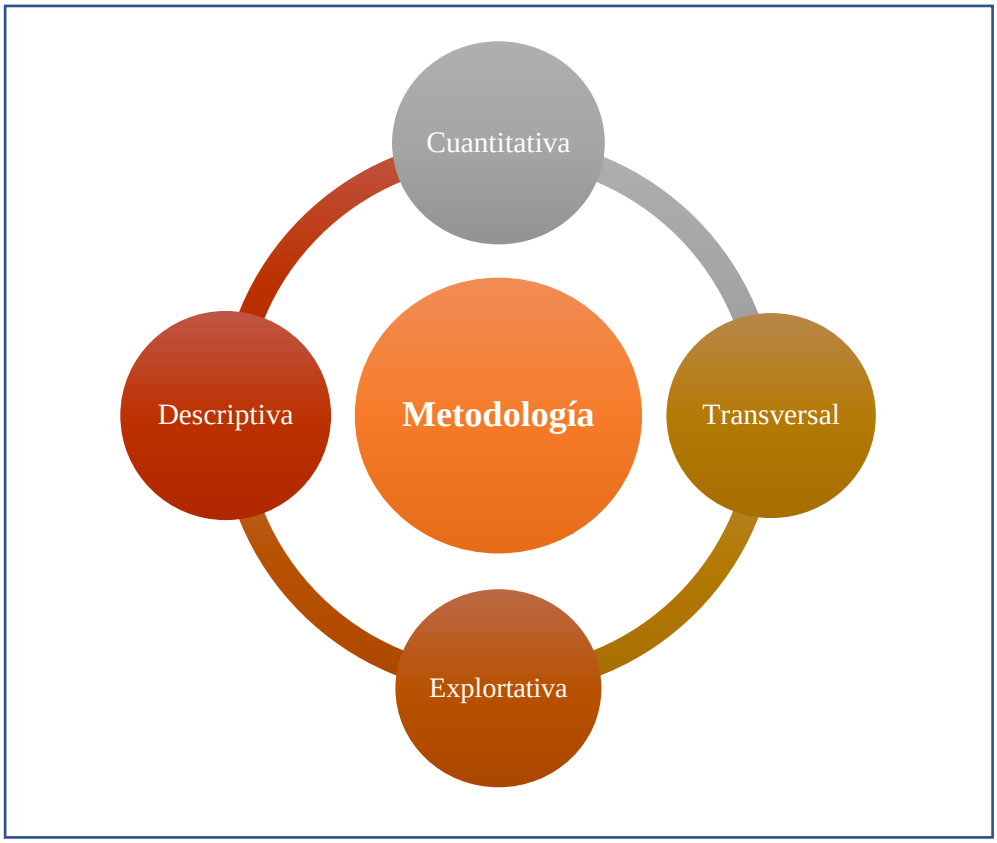


Figura 4. Mapa conceptual Estructura de la Metodología de la Investigación

Fuente: Elaboración propia

Propuesta teórica de Rensis Likert

	Jerarquía y Burocracia	Flexibilidad
Centralización	**Sistema I** Autoritario	**Sistema II** Paternal
Descentralización	**Sistema III** Consultivo	**Sistema IV** Participativo

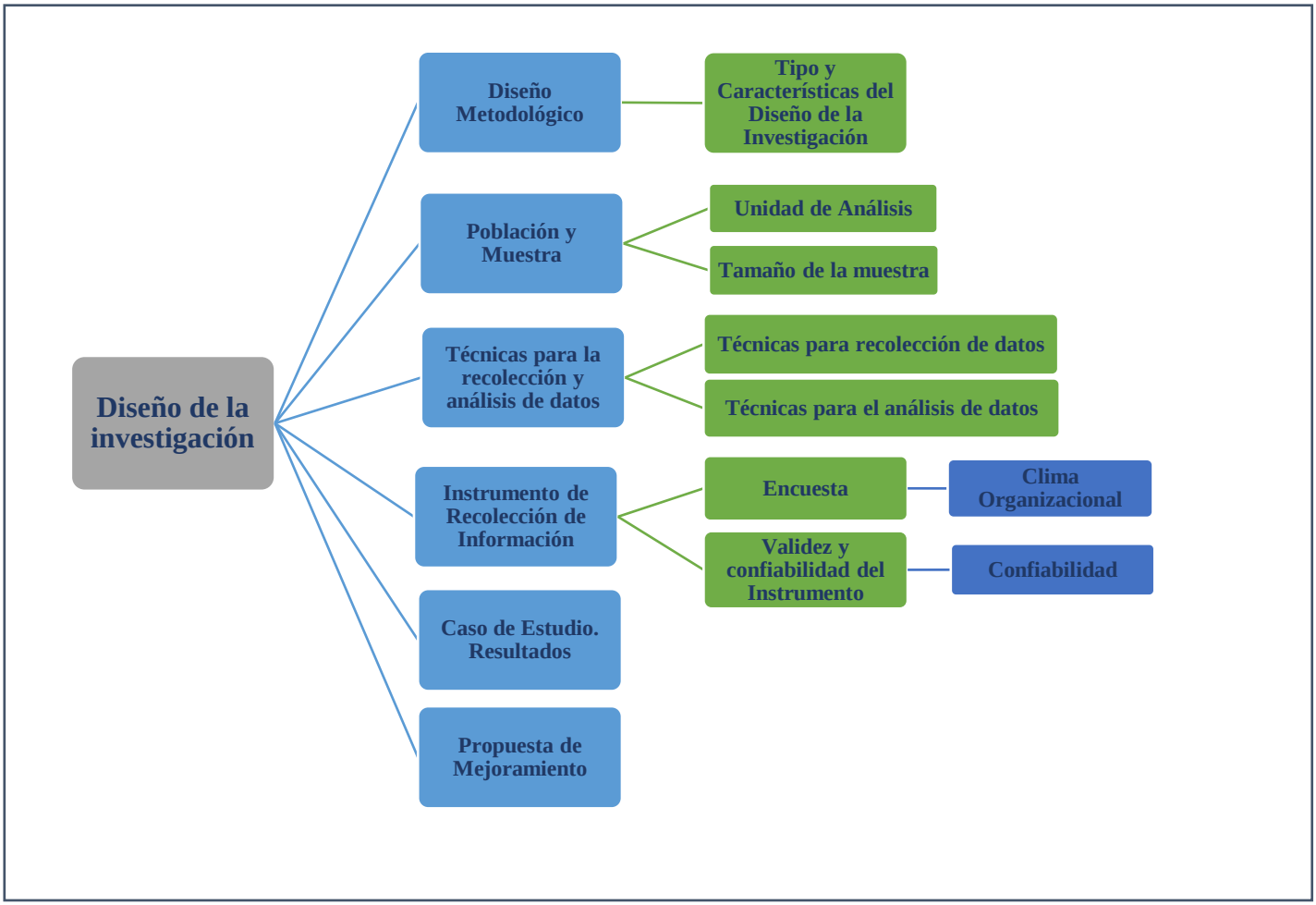


Figura 5. Estructura del diseño de la investigación

Fuente: Elaboración propia.

4.1. Diseño Metodológico

Como se comentó previamente en el capítulo 1, esta investigación será de tajo cuantitativo, transversal, exploratorio, descriptivo**,** utilizando la instrumentación basada en Rensis Likert para construir la parrilla de Likert.

- Cuantitativa – Usa magnitudes que pueden ser tratadas mediante herramientas de campo estadísticas
- Transversal – Mide a la proporción individual de un grupo, permite estimar la magnitud y distribución de un momento dado
- Exploratoria – Estudio de tipo aproximativo, se basa en observaciones y cálculos aproximados sobre el objeto de estudio
- Descriptiva – Caracteriza el fenómeno o situación concreta indicando sus rasgos más peculiares o diferenciados con preguntas como:
    - ¿Qué es?
    - ¿Cómo es?
    - ¿Cuánto es?
    - ¿Dónde está?
    - ¿De qué está compuesto?
    - Etc.

Busca conocer la situación por la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas.

4.1.1. Tipo y características del diseño de la investigación

Fidias G. (2006) explica el marco metodológico como el "Conjunto de pasos, técnicas y procedimientos que se emplean para formular y resolver problemas" (p.16). De acuerdo con lo anterior dentro del presente capitulo se examina a la organización aplicando la metodología que permita analizar los datos, a fin de que alcanzar los objetivos planteados, la cual está estructurada de la manera siguiente:

- **Metodología**

Tabla 1. Proceso Metodológico de la Investigación

Dimensiones metodológicas	**Característica metodológica**
Enfoque de Investigación	Cuantitativo
Método utilizado	Cuantitativo
Tipo de Estudio	Transversal, exploratorio e inductivo

Fuente: Elaboración propia.

Detallando la Tabla 1, los enfoques que se van a emplear en la investigación son:

- Cuantitativo. Es el más empleado dentro de la investigación, debido a que permite establecer relaciones teóricas, medir y cuantificar los fenómenos que conduzcan a la generalización de los resultados obtenidos con la ayuda de métodos estadísticos
- Transversal. La recolección de datos en un tiempo limitado y único, teniendo como propósito describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado

- Exploratorio. En este método se permite hacer un diagnóstico del objeto de estudio, señalando sus características y propiedades, diciendo que es y delimitándolo. Requiere de cierto nivel de profundidad, de rigor y sistematicidad en la investigación
- Inductivo. Partimos de premisas particulares donde llegamos a las generalizaciones

4.2. Población y Muestra

Para analizar y obtener mejores resultados en esta investigación, nos apoyamos en que la población comprende un conjunto de todos los elementos que estamos estudiando, acerca de los cuales intentamos sacar conclusiones. (Levin & Rubin, 1996).

4.2.1. Unidad de Análisis

Como se ha ido señalando a lo largo de esta investigación, el estudio se realiza en la empresa "Ángeles S.A. de C.V."

Ángeles S.A. de C.V. es una empresa privada dedicada a la mercadotecnia, venta y promoción de productos de automatización y control para la industria en México. Como empresa comercializadora y facultada en la compra-venta, Ángeles S.A. de C.V. está enfocada en brindar servicios de valor agregado a sus clientes, enfocando su filosofía en satisfacer las necesidades del cliente, respecto a la automatización y el control en general de cualquier tipo de proceso; ofreciendo una gran gama de productos y marcas líderes para la industria, generando mayor control y precisión en sus procesos, con productos de la más alta calidad, tecnología y prestigio. Así mismo, la empresa se esfuerza día con día para ofrecerle los productos más recientes, más funcionales y de mayor prestigio y calidad en el mercado de la automatización, contando con una fuerza directa de venta y experiencia, a fin de ofrecer una atención personalizada, así como soporte técnico y de aplicaciones

especializado en las ciudades más importantes del país, ofreciendo soluciones reales y asistencia inmediata a sus necesidades.

Con más 10 años de experiencia en el mercado la empresa ha crecido de manera notoria, pues de empezar con una pequeña oficina actualmente cuenta con sucursales entre los estados de Querétaro, Puebla, Guadalajara, Yucatán, Edo. de México y CDMX. Con un total de 47 empleados distribuidos entre las diferentes sucursales; a cargo de las gerencias se cuenta con un gerente administrativo, 7 gerentes de sucursal y un gerente de compras y logística, 8 personas a cargo del área administrativa y 29 personas en el área operativa (agentes de ventas, ingenieros de soporte técnico, mensajeros) los cuales trabajan bajo un rango de antigüedad desde los 6 meses hasta los 10 años de servicio.

Pese a que aparentemente se tienen una buena distribución para el manejo de las sucursales y la atención a los clientes, dentro de la empresa existen ciertos inconvenientes que impiden que el desarrollo de la misma funcione de una manera más armónica y con mayor rendimiento, tales como la falta de comunicación y compañerismo, ya que se considera que a veces el personal saca ventaja de las situaciones solo para cubrir sus propios intereses mas no los de la empresa, por lo que esto conlleva a una falta de compromiso con la organización. Un exceso de confianza con la cabeza de la empresa lo cual ocasiona que sean incapaces de resolver sus propios problemas recurriendo en continuas situaciones al líder de la empresa dejando así vulnerable al líder; a esto se le suma la mala iniciativa que va de la mano con la mala toma de decisiones individuales puesto que al no estar instruidos a la toma de decisiones y solución de problemas, al presentarse un problema tienen a tomar malas decisiones.

Por lo antes mencionado, la empresa Ángeles S.A. puede tomarse como una unidad de análisis, para identificar los elementos que intervienen e influyen en las acciones, resultados

y actitudes de los miembros de la organización, lo que dará la oportunidad de medir y cuantificar el ambiente que prevalece, los valores que predominan, así como el nivel de compromiso que existe entre la institución y las personas que la integran.

4.2.2. Tamaño de la Muestra

El total de los participantes fue de 21 personas que desempeñan cargos tanto gerenciales y administrativos como operativos, considerando que la población en su totalidad fueron de 47 personas, pero por conveniencia se tomó en cuenta únicamente la participación de 2 sucursales con un total de 21 encuestados, lo que permitirá la obtención los resultados necesarios para el logro de los objetivos de la investigación, la cual se plasma con las características que se especifican en la Tabla 2:

Tabla 2. Características de la población

Población	**Características**	**Muestra**
21 personas	**Total de personal**	**21**
	Hombres	11
	Mujeres	10
	Mandos gerenciales	3
	Personal administrativo	6
	Personal operativo	11
	Edades	De 18 a 60 años
	Años de Servicio	De 6 meses a 10 años

Fuente: Elaboración propia

4.3. Técnicas para la recolección y análisis de datos

4.3.1. Técnicas para recolección de datos

Como se ha señalado con anterioridad, el estudio es de corte transversal de nivel exploratorio y descriptivo; utilizado como instrumento de recolección de datos: la encuesta, basado en el método likeriano.

La obtención de información se realiza de manera empírica, lo que permitirá medir los factores que afectan en la empresa Ángeles, a fin de obtener los datos necesarios para el estudio del problema, motivo de la investigación.

Como primer paso, se hizo un contacto directo con el gerente administrativo a quien se le expuso los motivos y objetivos del realizar esta investigación, así como la presentación de los instrumentos y la manera en que serían aplicados; adicional a esto se hizo un compromiso de confidencialidad de los datos tanto los empleados como los obtenidos de la investigación.

Ya que la empresa cuenta con 3 sucursales en diferentes estados de la república, la propuesta para poder levantar la encuesta en cada una de sus oficinas fue que la realizaran en línea, enviando a los gerentes de cada sucursal un correo electrónico con el link que da acceso a realizar la encuesta. Las instrucciones se dieron a través del correo electrónico, adicional a que se les dieron instrucciones vía telefónica a cada uno de los gerentes con el fin de solicitar su apoyo para a su vez apoyar en resolver dudas al personal que tienen a cargo. Cabe mencionar que además de proporcionar las instrucciones para ingresar a responder la encuesta, se hizo énfasis en que la información obtenida de la misma seria anónima, esto con el fin de obtener la mayor sinceridad posible y así un mejor resultado en la investigación.

4.3.2. Técnicas para el Análisis de Datos

Para el análisis de los datos se tabuló la información en Excel 2013 para Windows 10, a fin de unificar las respuestas y obtener la información para su análisis e interpretación.

4.4. Instrumento de Recolección de Información

4.4.1. Encuesta

De acuerdo con Baker (citado en Ávila B., 2006) la investigación por encuesta es un método de colección de datos en los cuales se definen específicamente grupos de individuos que dan respuesta a un número de preguntas específicas.

A fin de recopilar la información, se aplicaron los siguientes instrumentos:

- **Clima organizacional**

Para efectos de medir el factor organizacional llamado Clima Organizacional, se utiliza el instrumento elaborado inicialmente por Hernán Álvarez Londoño (1993) y actualizado, adaptado y completado por Álvaro Zapata Domínguez y Mónica García de Otálora (2007)
El cuestionario está integrado por 25 ITEMS, los cuales determinan de alguna manera, el ambiente de trabajo o ambiente organizacional, permitiendo diagnosticar el tipo de clima que existe en la organización dentro de las dimensiones de:

- Cooperación en la tarea
- Control
- Motivación
- Afiliación grupal
- Liderazgo

4.4.2. Validez y confiabilidad del Instrumento

Los cuestionarios utilizados en la investigación para medir la Cultura Organizacional, el Clima Organizacional y el Compromiso Organizacional, han sido aplicados por numerosas organizaciones, de diferentes ramos para diagnosticar los distintos factores de forma exitosa, considerando que cumplen con los criterios de validez, confiabilidad y objetividad establecidos, probando la certeza de las respuestas emitidas.

- **Confiabilidad**

De acuerdo a Kerlinger (2002), la confiabilidad se refiere al grado en que un instrumento produce resultados consistentes y coherentes. Es decir, en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produce resultados iguales. Para tal efecto los instrumentos aplicados tienen un nivel de confiabilidad como se detalla en la Tabla 3:

Tabla 3. *Alpha de Cronbach constructos*

Factor	Instrumento	Confiabilidad
Clima Organizacional	Adaptación de Zapata Domínguez y García de Otálora	Alpha de Cronbach: .94

Fuente: Elaboración propia basada en los resultados de validez y confiablidad del SPSS versión 22

.

4.5. Caso de Estudio. Resultados

Para poder realizar un análisis a profundidad respecto al clima laboral, primeramente se hizo una segmentación con los datos generales de los colaboradores de la empresa, donde participaron 2 de las sucursales de la compañía. A continuación se presentan los datos generales en los siguientes gráficos:

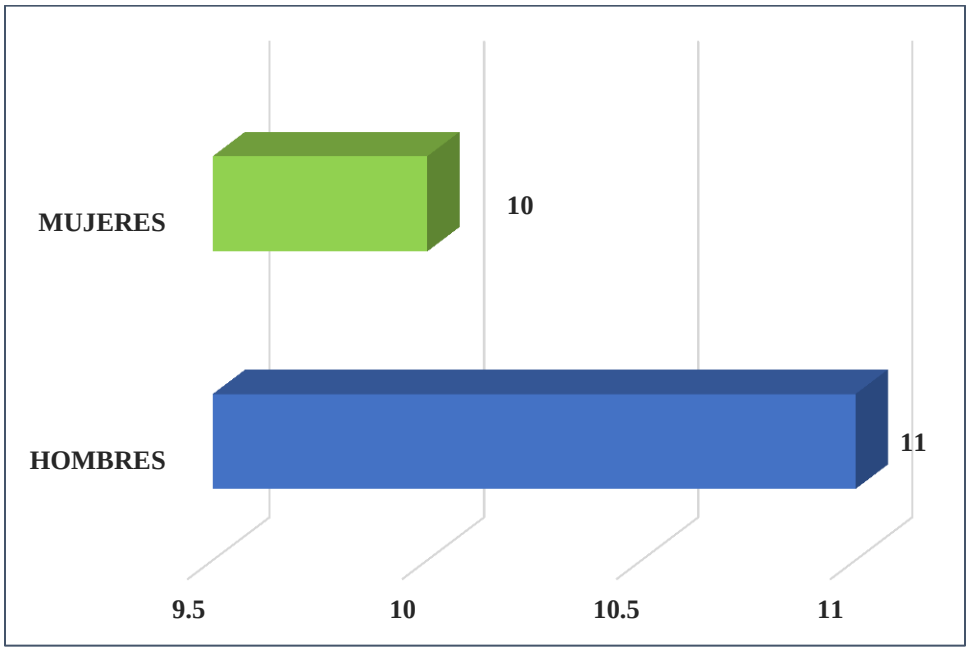


Figura 6. Datos de identificación. Sexo de los colaboradores

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la figura 6, podemos observar que de los 21 encuestados el 52% está conformado por 11 hombres, lo que significa que apenas un número más que el sexo femenino que está integrado por 10 empleadas, que conforman el 48%. Por tanto, nos indica que por muy poco el sexo masculino es el predomina dentro de los encuestados.

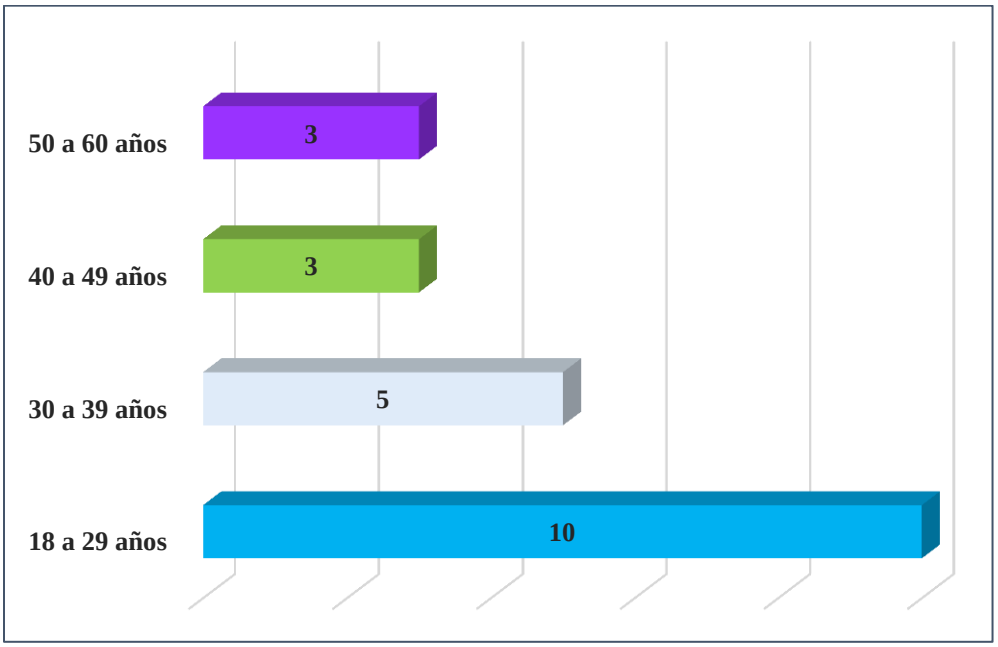


Figura 7. Datos de identificación. Edad de los colaboradores

Fuente: Elaboración propia

El rango de edad que predomina en la empresa Ángeles, según la figura 7 es entre los 18 a 29 años, ya que según el grafico este rango de edad está integrado por el 48%, 10 de los 21 encuestados, seguido por el rango de 30 a 39 años que están conformado por 24% con 5 personas, posteriormente encontramos un empate del 14% cada uno con los rangos de edad más grandes de 40 a 49 años y 50 a 60 años compuesto por 3 personas en cada rango.

Lo anterior nos indica que la empresa en su mayoría está integrada por colaboradores jóvenes, donde más de la mitad no sobrepasa ni los 40 años.

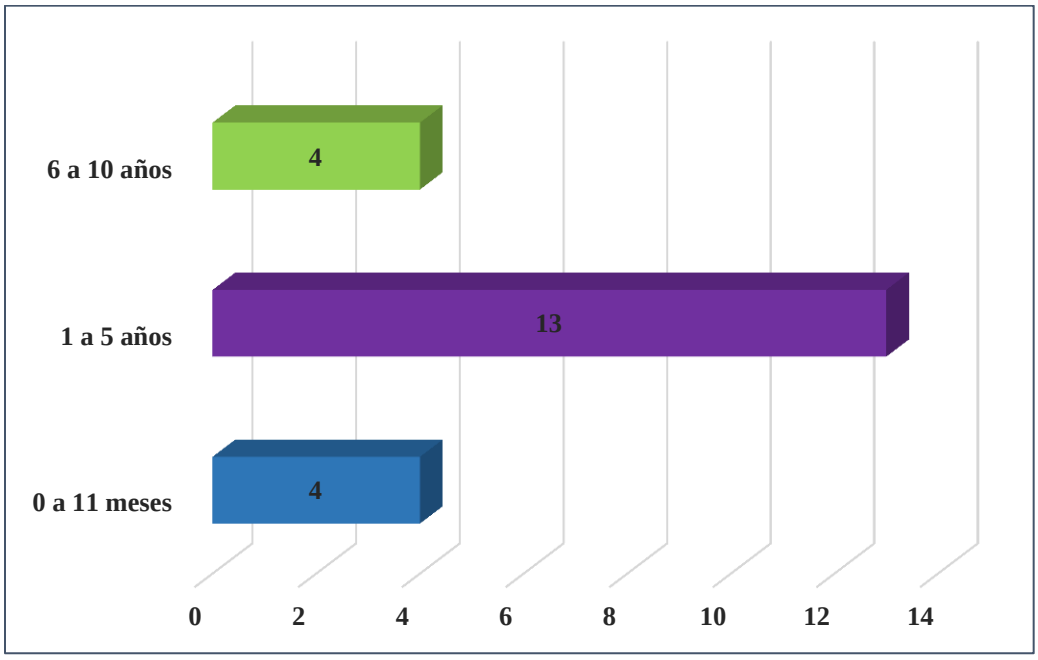


Figura 8. Datos de identificación. Años de servicio de los colaboradores

Fuente: Elaboración propia

Tomando los datos arrojados de la figura 8, el mayor rango de años de servicio de los colaboradores corresponde al 62% son de 1 a 5 años, que se compone de 13 integrantes de los 21 encuestados, posteriormente tenemos un empate entre los de 0 a 11 meses y de 6 a 10 años con un 19% y de 4 integrantes en cada rango.

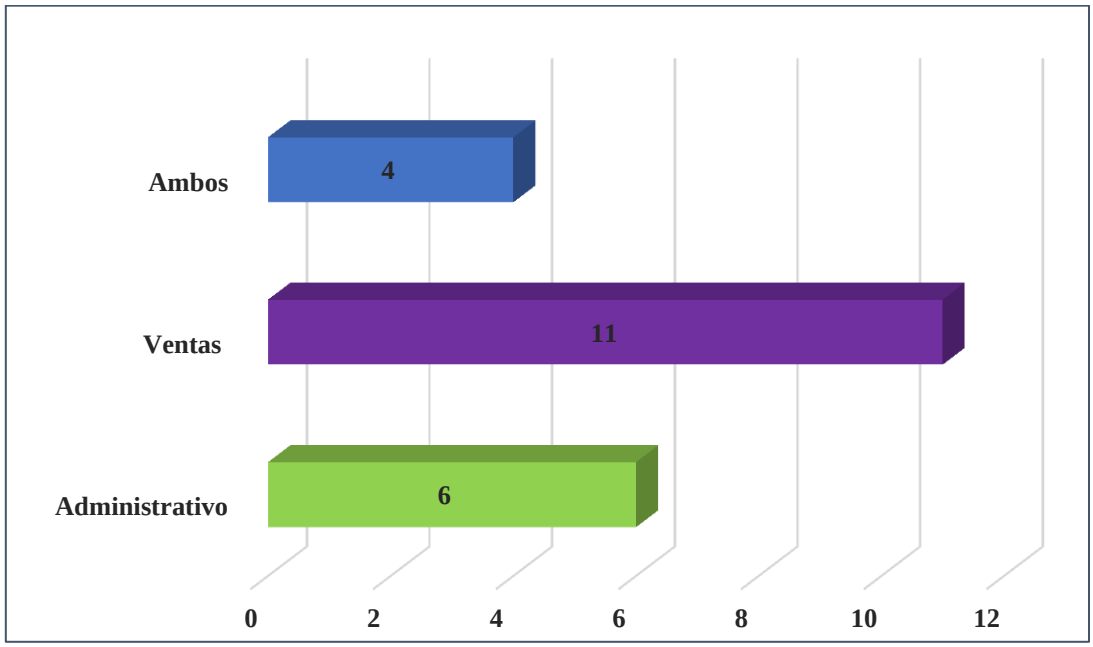


Figura 9. Datos de identificación. Nivel Jerárquico

Fuente: Elaboración propia

Los niveles jerárquicos o los puestos que predominan en la empresa son tres: ventas, administrativo o en su defecto ambos. Como podemos ver en la figura 9, el puesto que predomina en la empresa es el de ventas, conformado por 52%, 11 de los 21 encuestados, seguido de los administrativos con un 29% con 6 de los colaboradores y por ultimo tenemos a 4 integrantes que corresponden al 19% y que a su vez realizan ambas funciones en la empresa, tanto administrativas como de ventas.

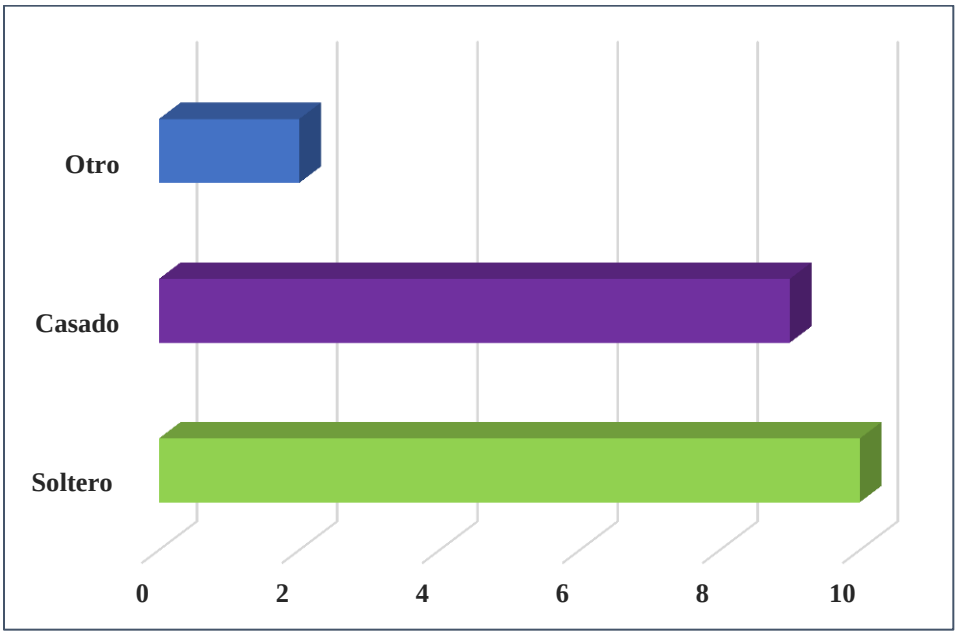


Figura 10. Datos de identificación. Estado Civil

Fuente: Elaboración propia

Acorde a la figura 10, el estado civil que tiene mayor fuerza en la empresa es el de soltero, compuesto por un 48% con 10 de los 21 colaboradores encuestados, seguido por el estado civil de casados con 43%, 9 colaboradores y finalmente tenemos a la minoría del 10% con 2 colaboradores que integran el estado civil de otros, donde pudiera entrar los divorciados o viudos.

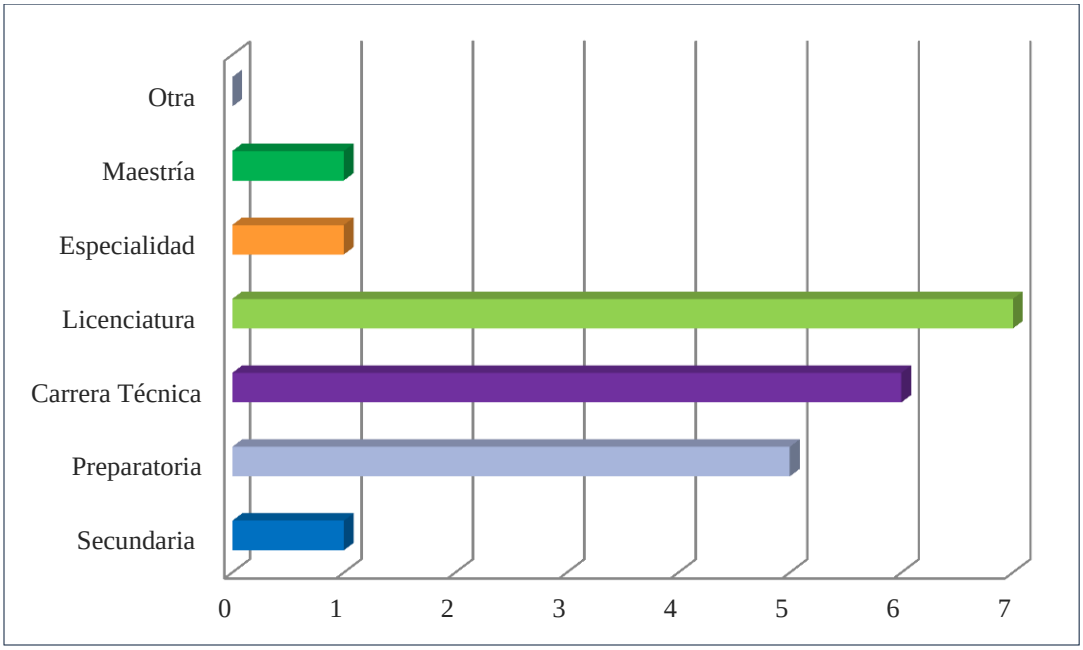


Figura 11. Datos de identificación. Nivel Académico

Fuente: Elaboración propia

La empresa Ángeles, es una empresa que se caracteriza por tener colaboradores con variedad de estudios académicos, pues pese a que la mayoría de sus colaboradores, 8 de 21 que comprenden un porcentaje del 33%, cumple con el grado de Licenciatura o Ingeniería, también se cuenta con el soporte algunos colaboradores 6 de 21, equivalente al 29% que tienen una Carrera Técnica, seguido por un 24%, 5 de 21, que se encuentran con el nivel de preparatoria; por último, tenemos una minoría del 5% en cada uno de los niveles de Secundaría, Especialidad y Maestría.

Tabla 4. Perfil general por encuesta

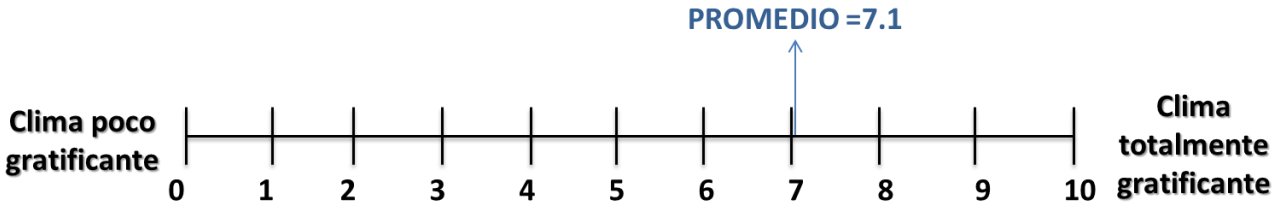
		Participantes																							
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	Media	Moda	Desviación	Cal. Cualitativa
Preguntas	1	6	6	9	6	9	3	10	2	5	8	8	9	4	5	7	8	4	7	10	7	0	6.1	6	2.7	Aceptable
	2	4	7	7	4	10	6	10	8	3	9	8	7	5	6	1	3	3	10	8	3	3	5.8	3	2.7	Malo
	3	0	10	6	0	10	8	10	4	5	10	7	8	10	3	0	3	5	10	5	4	0	5.5	10	3.6	Malo
	4	10	7	10	0	10	10	10	10	10	10	9	9	10	4	8	9	10	10	10	8	10	8.5	10	2.5	Bueno
	5	0	7	8	5	7	9	10	2	9	5	8	7	10	5	0	2	2	10	7	3	0	5.5	5	3.2	Malo
	6	0	5	7	0	9	10	10	4	8	10	8	7	10	4	0	7	3	10	5	6	1	5.9	10	3.4	Malo
	7	0	3	8	0	9	7	10	9	8	9	8	7	10	5	0	5	3	8	0	4	2	5.5	0	3.5	Malo
	8	10	7	9	7	10	10	10	10	10	10	8	9	10	6	8	1	7	8	10	8	9	8.4	10	2.0	Bueno
	9	10	9	10	5	10	5	10	10	10	5	5	8	10	8	8	3	4	9	8	8	5	7.7	10	2.3	Aceptable
	10	5	7	8	5	9	4	10	4	5	5	0	4	10	5	2	1	3	10	6	1	0	5.2	5	3.1	Malo
	11	5	7	8	5	9	8	10	8	10	7	8	9	10	7	8	8	10	10	10	6	0	7.9	8	2.3	Aceptable
	12	0	4	5	0	9	5	10	4	10	5	8	4	10	5	4	0	2	5	5	2	0	5.0	5	3.4	Malo
	13	0	5	8	0	10	7	10	5	10	5	8	9	10	5	6	3	9	10	10	6	0	6.8	10	3.5	Aceptable
	14	10	9	10	2	10	7	10	10	10	10	7	7	10	8	0	6	10	10	10	6	10	8.5	10	2.9	Bueno
	15	5	6	9	5	10	6	10	0	10	5	8	7	10	7	3	1	5	10	10	0	1	6.5	10	3.8	Aceptable
	16	10	10	10	7	10	0	10	10	8	10	7	8	10	7	4	7	7	7	10	9	9	8.5	10	2.8	Bueno
	17	10	6	9	5	7	10	10	10	10	4	9	9	10	5	4	6	2	10	5	5	3	7.5	10	3.3	Aceptable
	18	3	4	8	5	7	9	10	0	8	4	9	0	10	7	3	3	5	8	10	5	9	6.6	3	3.9	Aceptable
	19	2	6	7	0	9	6	10	0	7	3	8	5	10	6	8	5	5	9	5	2	0	6.0	6	4.1	Aceptable
	20	10	6	9	5	9	5	10	3	5	4	9	9	10	8	6	5	3	5	10	7	3	7.3	5	3.6	Aceptable
	21	10	7	10	8	10	10	10	6	10	4	9	8	10	5	5	2	5	10	10	9	10	8.6	10	3.5	Bueno
	22	10	7	9	5	10	10	10	10	10	3	10	8	10	8	10	9	8	10	10	6	5	9.1	10	3.4	Muy bueno
	23	10	7	10	5	10	10	10	10	10	4	10	5	10	5	10	9	5	10	2	2	0	8.0	10	4.5	Bueno
	24	10	8	10	10	10	5	10	5	8	5	9	6	10	8	8	1	3	10	10	4	0	7.9	10	4.6	Aceptable
	25	10	4	8	5	8	10	10	10	10	5	8	5	10	6	6	10	5	6	10	8	1	8.2	10	4.4	Bueno
		Promedio General																					7.1			

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 3, se puede apreciar la calificación dada por cada uno de los participantes para cada una de las 25 preguntas que conforman la encuesta. Haciendo una descripción de la tabla como podemos ver nos arroja los resultados obtenidos de la Media, el promedio; Moda, el valor que más aparece más; y Desviación, que indica qué tan dispersos están los datos con respecto a la media; así como también la calificación cualitativa que cada uno de

los encuestados: Excelente, Muy bueno, Bueno, Regular, Malo, Pésimo, que arrojo cada encuestado según la perspectiva que tienen en la empresa del clima organizacional.

A continuación, se presenta el promedio es obtenido el clima organizacional, es la suma de cada uno de los factores dividido por 25, que fue el numero de preguntas de la encuesta, lo cual nos da la ubicación del clima organizacional en el continuo de la escala del 0 al 10.



Según el resultado obtenido de los 21 encuestados, el promedio general del clima organizacional que la empresa presenta en una escala cuantitativa un promedio de 7.1, lo cual a su vez indica que en una escala de los cinco rangos de la calificación cualitativa (*Véase tabla 5*), se presenta en el rango de Aceptable.

Tabla 5. Valoración del clima organizacional de acuerdo a la calificación obtenida

Calificación No.	Calificación Cualitativa	Cantidad
10	Excelente	0
9.0 - 9.9	Muy Bueno	1
8.0 - 8.9	Bueno	7
6.0 - 7.9	Aceptable	10
4.0 - 5.9	Malo	7
0.0 - 3.9	Pésimo	0

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la tabla 5, la calificación Aceptable, Bueno, Muy Bueno y Excelente, corresponden al grado de fortaleza de la evaluación y las calificaciones de Malo y Pésimo corresponden al grado de debilidad del mismo.

Por tanto, retomando el promedio obtenido del clima organizacional de la empresa Ángeles, según el promedio que obtenido que fue "aceptable", la empresa se sitúa en un grado de fortaleza, lo que nos indica que pese a que no está en un grado de debilidad, sin duda la empresa tiene áreas y oportunidades de mejora.

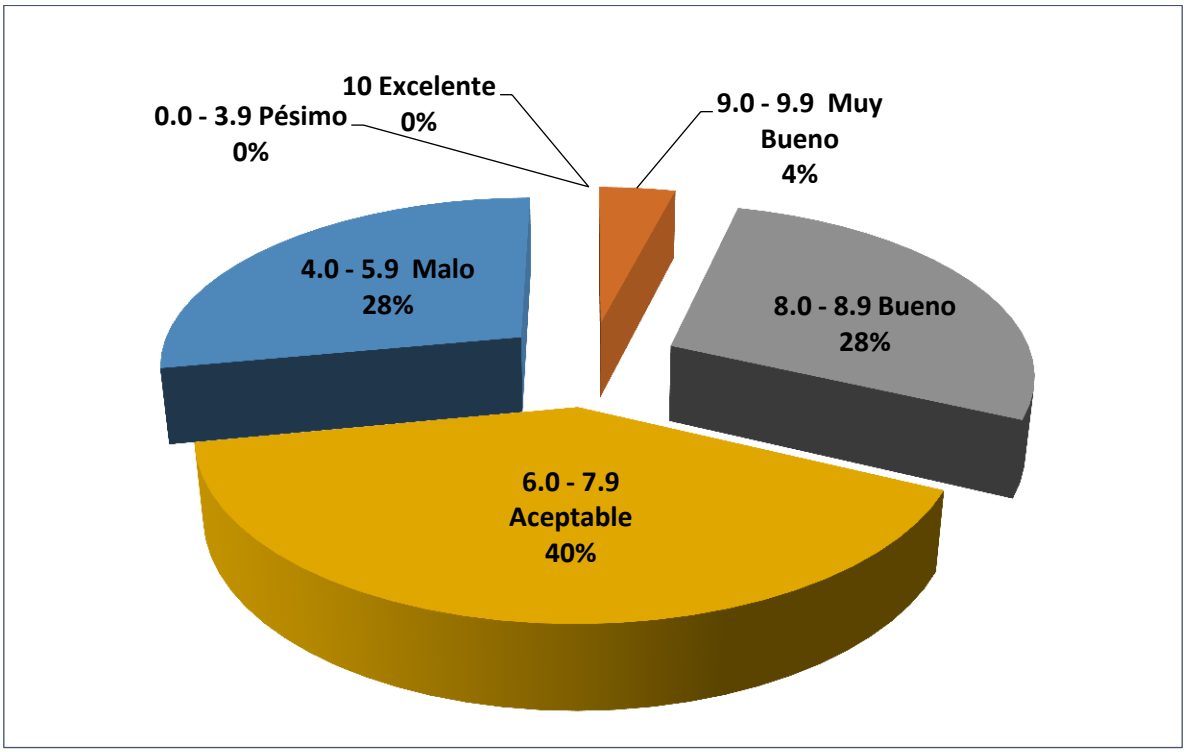


Figura 12. Gráfico del puntaje de la calificación cualitativa

Fuente: Elaboración propia

Como se puede apreciar en la figura 12, el 40% de los encuestados afirman que se encuentran en un clima laboral aceptable, seguido de un empate entre un clima malo y un bueno con el 28% cada uno y por ultimo vemos que la minoría del 4% afirma que se encuentran en un entorno muy bueno. Cabe mencionar que pese a que en también se encontraban dentro de la escala los puntajes de excelente y pésimo, estos dos últimos mencionados no obtuvieron calificación alguna.

Tabla 6. División de Dimensiones e ITEMS

DIMENSIONES	ITEMS
COOPERACIÓN EN LA TAREA	3, 11, 20
CONTROL	1, 2, 7, 13, 17, 25
MOTIVACIÓN	4, 8, 9, 14, 16, 18, 21, 24
LIDERAZGO	6, 15, 19
AFILIACION GRUPAL	5, 10, 12, 22

Fuente: Elaboración propia

Tal como se mencionó con anterioridad, las dimensiones con las que se trabajó este instrumento fueron: Cooperación en la tarea, Control, Motivación, Afiliación grupal y Liderazgo, los cuales a su vez se componen de los ITEMS presentados en el instrumento de evaluación *(Véase tabla 6).*

A continuación se muestra el gráfico de cada una de las 5 dimensión, esta vez con el fin de obtener un resultado con mayor precisión, siguiendo el rango de evaluación de alto, medio y bajo.

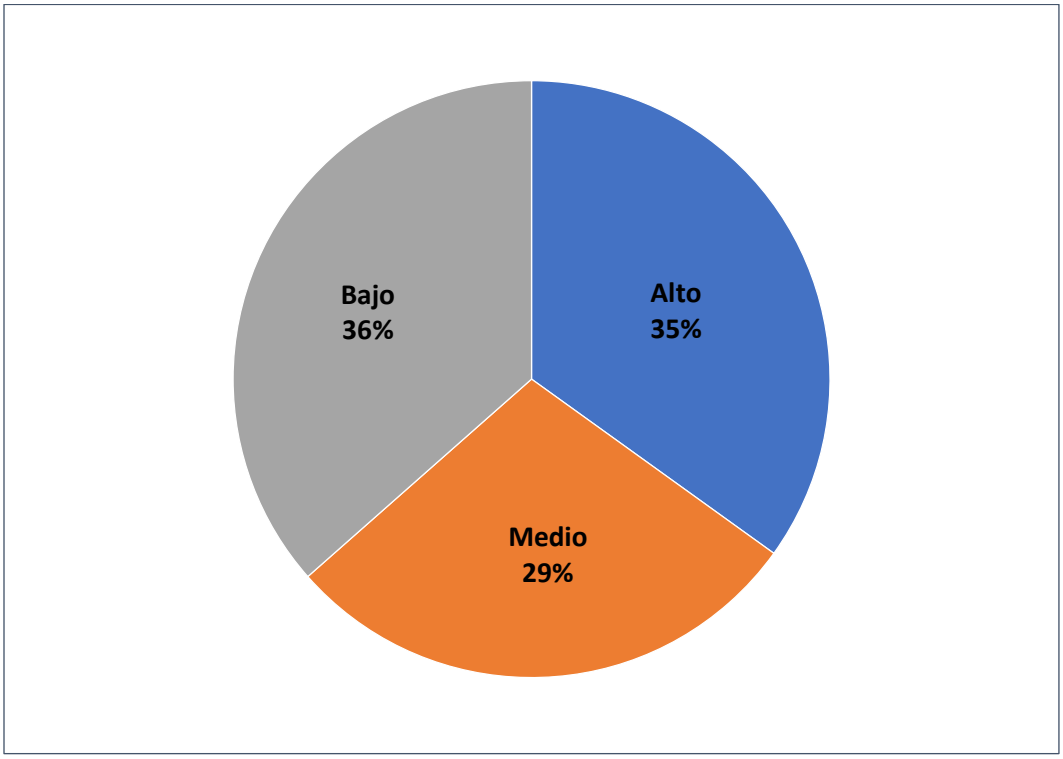


Figura 13. Gráfico de la dimensión de Cooperación en la Tarea

Fuente: Elaboración propia

Según los resultados obtenidos la dimensión de Cooperación en la tarea, el primer lugar lo ocupa el rango "Bajo" con un con un 36%, lo cual nos indica que, tal como su nombre hace énfasis, la cooperación que los colaboradores tienen con respecto a las actividades delegadas en la empresa son de baja producción, así como también puede carezcan de participación en la toma de decisiones respecto a las tareas asignadas y los procesos para llevarlas a cabo. Sin embargo, aunque el antes mencionado ha sido el porcentaje más alto,

el rango que tenemos a continuación es el "Alto" con un 35% y por último el rango "Medio" con un 26%. Como es evidente, tenemos un gran contraste entre los dos primeros rangos, ya que es notoria que la diferencia entre ambos es mínima, lo cual desde un punto de vista personal basado en la observación y comportamiento de los colaboradores en la empresa, parte de que los colaboradores piensan que tienen una cooperación en las tareas, es por criterio personal, principalmente dirigido a sus jefes inmediatos.

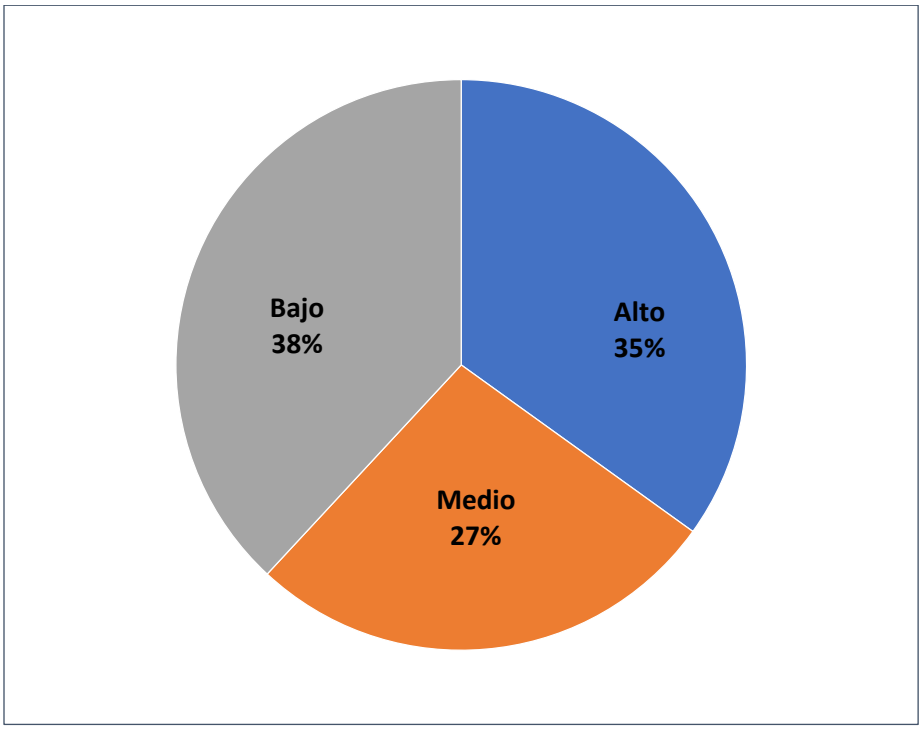


Figura 14. Gráfico de la dimensión de Control

Fuente: Elaboración propia

La dimensión que se presenta en la figura 14, que es la de Control, nuevamente nos proyecta en primer lugar al rango "Bajo" con un 38%, seguido nuevamente en contraste con el rango "Alto" al tener el 35% y por ultimo tenemos al rango medio. La dimensión del Control, se compone de ciertos factores como son la imagen que tiene el empleado de la

empresa, tanto en la cultura de organización como en los objetivos, la misión, las normas y procesos que la misma ha establecido; por tanto, siendo el rango "Bajo" el de mayor porcentaje, nos indica que algunos de los colaboradores no tiene bien claros los objetivos y metas que la empresa busca alcanzar, así como también desconocen de ciertas normas y manuales de procesos dentro de la organización.

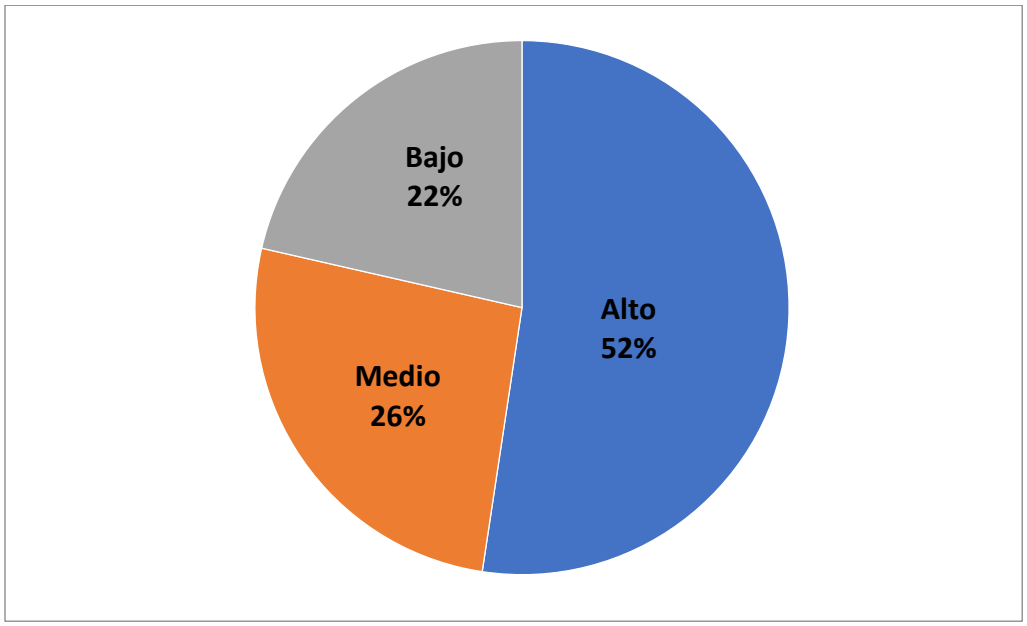


Figura 15. Gráfico de la dimensión de Motivación

Fuente: Elaboración propia

A diferencia de las 2 figuras anteriores, en el caso de la figura 15 que representa la Motivación, tenemos un resultado favorable, ya que el porcentaje más alto corresponde precisamente al rango "Alto" con un 52%, seguido por el rango "Medio" y finalmente tenemos al rango "Bajo". En este caso, poco más de la mitad de los encuestados afirmaron sentirse Motivados en su trabajo, ya sea porque se les ha brindado los elementos necesarios

que les han permitido tener un buen desarrollo laboral, como porque sienten cierta calidez con la empresa. Sin embargo, aunque la calificación de este rango ha sido alta, aún existen áreas de mejores en algunos puntos como son la evaluación del desempeño.

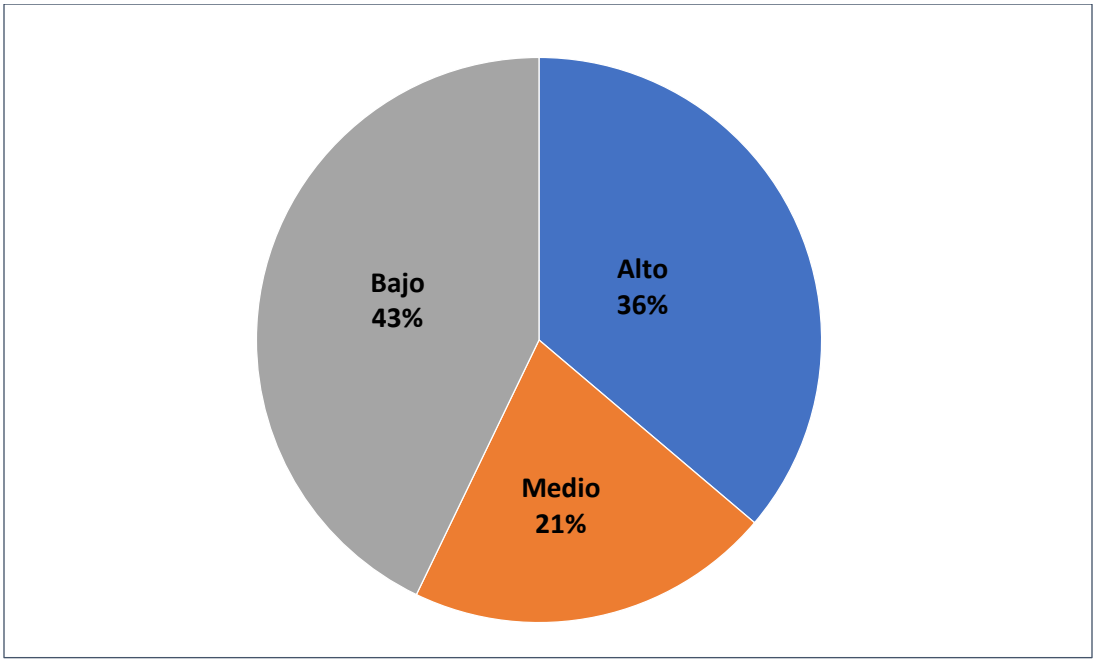


Figura 16. Gráfico de la dimensión de Liderazgo

Fuente: Elaboración propia

Con base a los resultados que tenemos en la figura 16, observamos que un 46% de los encuestados tiene una percepción “Baja” del liderazgo. Por otro lado, tenemos un 36% que consideran que es “Alto” y finalmente al 21% que lo consideran “Medio”. Tomando en cuenta que los encuestados se encuentran en 2 diferentes sucursales, podemos intuir que esto puede que hay sido en cierta medida parte de la diferencia de los resultados, además de

que la empresa se divide principalmente entre 3 niveles jerárquicos, por lo que la opción en esta dimensión en cierta forma también fue relacionada de manera individual.

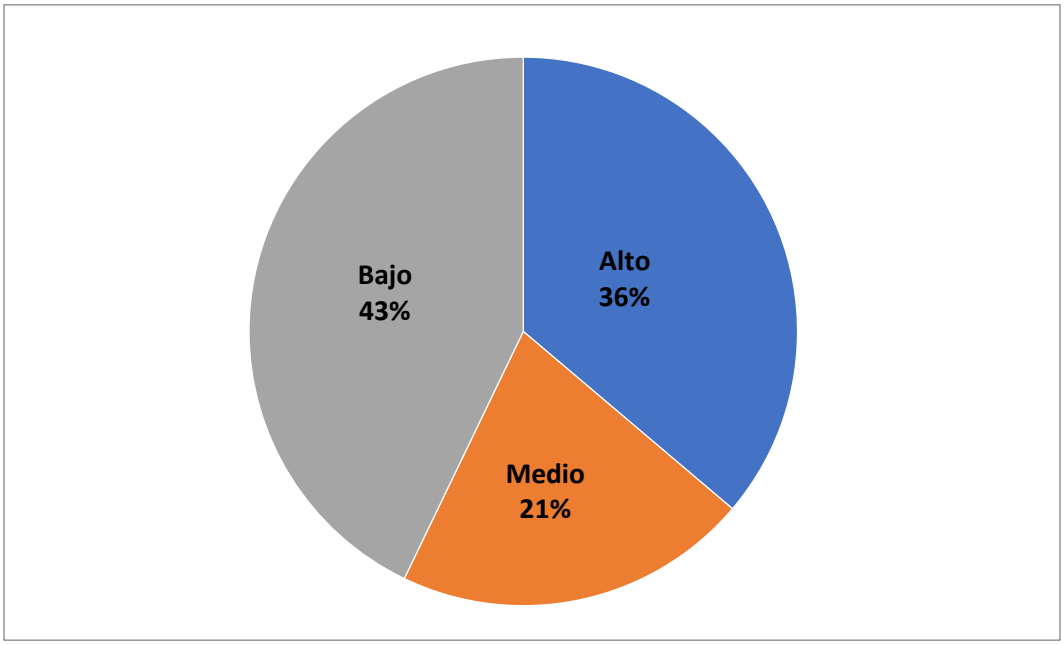


Figura 17. Gráfico de la dimensión de Afiliación Grupal

Fuente: Elaboración propia

Viendo los resultados obtenidos en la dimensión de Afiliación grupal, tenemos el rango con mayor valor con un 43% el rango "Bajo", seguido del rindo "Alto" con un 36% y por último el medio. Con base al análisis obtenido de los ITEMS y el resultado de los rangos, vemos que en el ámbito de las relaciones interpersonales en la empresa son mínimas, pues el compañerismo que se tiene en la misma es poco, así como la interacción que tienen entre colaboradores, lo cual pese a que los empleados tienen una buena imagen de la empresa para tratar de llevar a cabo una buena convivencia, aún hace falta fortalecer la relación entre colegas.

4.6. Propuesta de Mejoramiento

En primera instancia, con el fin de que se tenga una mejora en el clima organización para todos los integrantes de la empresa, se recomienda la participación de un taller para la sensibilización sobre clima y desempeño en la organización.

A continuación se presentan algunas recomendaciones para cada una de dimensiones, según las debilidades que se encontraron en cada ITEM.

Cooperación en la Tarea

- Crear grupos de integración, tanto en cada área como en conjunto con la empresa
- Incitar a los colaboradores a una mayor participación en la toma de decisiones
- Establecer orden en los procesos, así como en los tiempos de entregas para una mejora en la producción
- Cada que se haga una toma de decisiones, compartir la información de forma inmediata con los colaboradores

Control

- Generar un área de Recursos Humanos
- Cada entrada de un nuevo integrante, dar una introducción a la empresa
- Tener siempre presentes la Misión, Visión y Valores de la empresa
- Implementación de un programa de capacitación por área
- Aplicación de evaluación del desempeño mensualmente

Motivación

- Implementación de un bono de productividad, con base a la evaluación del desempeño

- Estimular constantemente al personal
- Tener una charla personal con cada integrante de la empresa, con el fin de escuchar sus opiniones y/o sugerencias
- Estar abiertos a escuchar a los colabores cuando se les solicita

Liderazgo

- Un curso de couching organizacional
- Realizar una certificación en liderazgo
- Construcción de un modelo sobre liderazgo transaccional
- Comunicación más estrecha entre líderes y colaboradores

Afiliación Grupal

- Aplicación de un seminario de integración entre compañeros
- Realizar grupos de trabajo
- Aplicación de dinámicas bimestralmente con el fin de mejorar la incorporación grupal

Conclusiones

- ✓ **Hi.** Si estudiamos el clima organizacional y su relación en el desempeño de los recursos humanos en la empresa, entonces mejorará la productividad.

Tal como se presentó en la Hipótesis anterior, hemos comprobado que la relación del desempeño en la empresa, con el clima organización tienen una estrecha relación en la productividad de los colaboradores de la empresa, pues el hecho de sentirse a gusto y en armonía en la organización influye de manera contundente en los resultados obtenidos en la productividad de la empresa.

De acuerdo al modelo de la Parrilla de Likert, según los resultados obtenidos de las encuestas con la división en cada dimensión y por los resultados obtenidos en los rangos, tenemos con resultado: Alto VS Consultivo, Regular VS Paternal y Malo VS Autoritario.

En la dimensión de Cooperación de la Tarea encontramos que predomina el sistema Autoritario, ya que se presenta baja producción por parte de los colaboradores, los cuales orientados en este mismo sistema se cimentan principalmente por el temor e inseguridad en la cooperación, así como el carecer de participación en la toma de decisiones y relación al seguimiento de procesos.

Dados los resultados obtenidos en la dimensión de Control, estos se encuentra en el sistema Autoritario, donde como se había comentado previamente, es necesario implementar las normas, metas y misión de la empresa, asegurándose de que los colaboradores tengan claros dichos factores, de igual manera, es necesario la implementación de un curso de inducción para tener el conocimiento de los factores mencionados.

La motivación, a diferencia de todas las dimensiones, fue la única que tuvo un alto rango, localizándola en el sistema del consultivo, por lo que haciendo un análisis exhaustivo, detectamos que la motivación que tienen los colaboradores es basada en una perspectiva individual que cada integrante tiene de la empresa, así como el crecimiento tanto laboral como profesional que han desarrollado en la organización.

En el liderazgo al igual que la dimensión anterior, nos encontramos con la perspectiva individual de los colaboradores, pues en el análisis de los ITEMS nos dimos cuenta que difieren las opiniones entre ambas sucursales, nuevamente encontrando esta dimensión, en su mayoría, en el sistema Autoritario.

En la Afiliación Grupal, debido a que el porcentaje mayor fue el rango Bajo lo cual lo coloca en el sistema Autoritario, donde percibimos que parte de las medidas a tomar es la necesidad fortalecer las relaciones interpersonales en la empresa, tanto entre colaboradores como de forma ascendente y descendente.

Como pudimos observar al término de esta investigación, 4 de las 5 dimensiones predominan en el rango más bajo, por lo que de igual manera el sistema que encabeza el clima laboral de la empresa es el Autoritario, correspondiendo a un clima cerrado, manejado bajo una estructura rígida, lo que nos da como resultado un clima laboral desfavorable.

Por otro lado, el hecho de que los encuestados se encuentren en diferentes sucursales influye de tal manera que la perspectiva que tienen en cada uno de la empresa es diferente,

tanto de la empresa en general como en cada uno de los aspectos evaluados. Sin embargo, es necesario tomar medidas en conjunto con ambas sucursales, pues el desempeño de los colaboraos, en conjunto afectaran tanto positiva como negativamente a la empresa, lo cual si se ve reflejado de manera positiva beneficiara a todos los afiliados a la empresa.

Fuentes consultadas y a consultar

Altmann, R. (2000). *Understand the Organizational Climate*. Canadian Manager. Summer.

Álvarez, H. (1995). Profesor Universidad del Valle. *Modelo Hacia un Clima Organizacional Plenamente Gratificante*.

Brunet, L. (1987). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones.: Definición, diagnóstico y consecuencias*. Editorial Trillas

Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos*. Quinta edición. Mc Graw Hill. Impreso en Colombia.

Davis, K. y Newstrom, J. (1995). *Comportamiento humano en el trabajo. Comportamiento organizacional*. Octava Edición. México: Mc Graw Hill.

Dessler, G. (1976) *Organización y Administración Enfoque Situacional*. Editorial Prentice/Hall internacional.

García, M. (2003). *Del Clima organizacional a la cultura organizacional*. En: II Encuentro de Investigación y docencia en administración. Asociación Colombiana de facultades de Administración ASCOLFA. Cali: Universidad del Valle.

García, M. y Bedoya, M (1997). *Hacia un Clima Organizacional Plenamente Gratificante en la División de Admisiones y Registro Académico de la Universidad del Valle.* Tesis de Grado Maestría. Universidad del Valle

García, M. & Zapata D., A. (2008). *Instrumento para el diagnóstico del clima organizacional*. Universidad del Valle. Facultad de Ciencias en la administración. Santiago de Cali Colombia. Documento inédito.

García, O. (1987). *Un Modelo para el Autodiagnóstico del Clima Organizacional*. Revista Tecnología Administrativa. Volumen V. Número 12 Mayo Agosto. Medellín.

García Solarte, M. (2009) Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. Cuadernos de Investigación, Vol. 25, No.42.

Gibson, J.; Ivancevich, J. y Donelly, J. (1996). *Las Organizaciones: Comportamiento, Estructura, Procesos*. Colombia: McGraHill.

Goncalves, A. (1997). *Dimensiones del Clima Organizacional*. Extraido el 9 de enero de 2009, en www.calidad.org/articles/dec97/2dec97.htm

Goncalves, A. (2000). *Fundamentos del clima organizacional*. Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC).

Hellriegel, D.; Slocum, J. y Woodman, R. (1999). *Comportamiento Organizacional*. México: ED Internacional Thomson Editores.

Hellriegel, D.; Slocum, J. y Woodman, R. (2004). *Comportamiento Organizacional*. Décima Edición. México: Thompson Paraninfo S.A.

Kolb, D; Rubien, I. y McIntyre, J. (1985). *Psicología de las Organizaciones: Problemas contemporáneos*. México: Editorial Prentice Hall Hispanoamericana.

Likert, R. (1969) *El factor humano en la empresa, su dirección y valoración*. Bilbao: Ediciones Deusto.

Likert, R. y Gibson, J. (1986) *Nuevas Formas para Solucionar Conflictos*. Editorial Trillas.

McClelland, D. (1989) *Estudio de Motivación Humana*. España: Editorial Narcea.

McGregor, D. (1971). *El Aspecto Humano de las Empresas*. México: Editorial Limusa.

Méndez, C. (2006). *Clima organizacional en Colombia. El IMCOC: Un método de análisis para su intervención*. Colección de lecciones de administración. Bogotá: Universidad del Rosario.

Ouchi, W. (1992). *Teoría Z*. Bogotá, Editorial Norma.

Robbins, S. (1999). *Comportamiento Organizacional*. Octava Edición. México: Prentice Hall.

Soto, E. (2001). *Comportamiento Organizacional: Impacto en las emociones.* México: Thomson Learning.

Suarez, C. y Valencia, L. (1997). *Diseño de un sistema integrado de modificación del clima organizacional de la Corporación Universitaria Autónoma de Occidente*. Trabajo de grado (Ingeniero Industrial). Universidad Autónoma de Occidente. Facultad de Ingeniería Industrial. Cali.

Sudarsky, J. (1977). *Un Modelo de Diagnóstico e Intervención. Desarrollo Organizacional*. Editorial Universitaria de América.

Toro A., F. (1992). *Desempeño y Productividad*. Segunda Edición. Colombia: CINCEL Ltda.

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

Zapata D., A. (2000). *Métodos para la investigación de la Cultura Organizacional*. Cali, Universidad del Valle.

Rivas, L.A. (2009) "Evolución de la teoría de la organización" Revista Universidad & Empresa, Universidad del Rosario, 17: 11-32

Pérez Mayo, Augusto Renato; Vázquez García, Ángel Wilhelm; Levín Kosberg, Sergio. El control de gestión y el talento humano: conceptos y enfoques. Universidad & Empresa, vol. 17, núm. 29, julio-diciembre, 2015, pp. 13-33 Universidad del Rosario, Bogotá, Colombia.

El Clima Organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de Abordaje. Diana Constanza Ramos Moreno - Código. 1069719542. Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD

Argyris, C. y Schon, D.A. (1978) Organizational. Learning: A Theory of Action Perspective, San Francisco, C.A., Addison Wesley.

Problemas teóricos del Clima Organizacional: un estado de la cuestión. Arturo Orbegoso Galarza* Universidad César Vallejo

Índice de tablas y figuras

Tablas

Tabla 1. Proceso Metodológico de la Investigación 58

Tabla 2. Características de la población 61

Tabla 3. *Alpha de Cronbach constructos* 64

Tabla 4. Perfil general por encuesta 71

Tabla 5. Valoración del clima organizacional de acuerdo a la calificación obtenida 72

Tabla 6. División de Dimensiones e ITEMS 74

Figuras

Figura 1. Mapa conceptual de Estructura de la Investigación 9

Figura 2. Estructura del Marco Teórico 13

Figura 3. Estructura de los Paradigmas que estudian el Clima Organizacional 36

Figura 4. Mapa conceptual Estructura de la Metodología de la Investigación 55

Figura 5. Estructura del diseño de la investigación 56

Figura 6. Datos de identificación. Sexo de los colaboradores 65

Figura 7. Datos de identificación. Edad de los colaboradores 66

Figura 8. Datos de identificación. Años de servicio de los colaboradores 67

Figura 9. Datos de identificación. Nivel Jerárquico 68

Figura 10. Datos de identificación. Estado Civil 69

Figura 11. Datos de identificación. Nivel Académico 70

Figura 12. Gráfico del puntaje de la calificación cualitativa 73

Figura 13. Gráfico de la dimensión de Cooperación en la Tarea 75

Figura 14. Gráfico de la dimensión de Control 76

Figura 15. Gráfico de la dimensión de Motivación 77

Figura 16. Gráfico de la dimensión de Liderazgo 78

Figura 17. Gráfico de la dimensión de Afiliación Grupal 79