



**UNIVERSIDAD DEL PAPALOAPAN**

**Campus Tuxtepec**

---

---

**Licenciatura en Ciencias Empresariales**

**El Clima Organizacional en una Institución Pública  
de Educación Superior**

Tesis

Que para obtener el título de  
Licenciada en Ciencias Empresariales

Presenta:

**Elsa Monserrat Alcalá Uribe**

Universidad del Papaloapan  
Campus Tuxtepec  
Licenciatura en Ciencias Empresariales

“El clima organizacional en una Institución Pública de  
Educación Superior”

Autor: Elsa Monserrat Alcalá Uribe

Directora: Dra. Beatriz Acosta Uribe

# Agradecimientos

*A mi alma mater, por haberme transmitido los conocimientos y darme  
las herramientas necesarias para mi formación profesional.*

*Al M.C. Héctor López Arjona, M.A. Luis Enrique Flores Chávez  
L.C.P. Rubén Jiménez Cervantes y L.C. Ana Lilia Aulis Bustamante  
por su apoyo en la realización de esta tesis.*

*A los profesores: Dr. Fabricio González Soriano, M.S. Joel Ruiz Sánchez y  
M.A.D.N María Dolores Esquivel Hernández por sus acertadas sugerencias, las cuales  
contribuyeron al enriquecimiento de esta tesis.*

*A cada uno de mis profesores, un profundo y sincero agradecimiento, por las  
enseñanzas impartidas en clase.*

*A todas las personas que participaron, directa e indirectamente, en la realización  
de esta tesis.*

# Dedicatorias

*A dios por regalarme la vida y por estar a mi lado en cada paso que doy. Gracias por este logro más y por darme la perseverancia necesaria para seguir en los momentos difíciles de mi vida.*

*A mis padres, por sus consejos, sus valores y por su lucha incansable por hacerme una persona de bien; así como por el infinito amor que me brindan. Padres, este es su logro; los amo.*

*A mis hermanos, por estar siempre a mi lado, para reír y llorar. A María Guadalupe por ser un ejemplo a seguir y a Ricardo, por recordarme que hay que tomar las cosas con calma.*

*A la Dra. Beatriz Acosta Uribe, por transmitirme sus conocimientos y por guiarme en este logro académico. Gracias por su apoyo incondicional.*

*A Roberto, Ma. Luisa, Adelaida y Gilberto por brindarme una amistad sincera, por alentarme en los momentos difíciles y por hacer divertida la vida; los quiero.*



# Índice

<b>RESUMEN .....</b>	<b>I</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>III</b>
<b>1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....</b>	<b>8</b>
1.1. Justificación .....	8
1.2. Preguntas de investigación .....	9
1.3. Objetivo general .....	10
<b>2. ORGANIZACIÓN Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL .....</b>	<b>12</b>
2.1. Conceptualización de organización .....	13
2.2. Conceptualización de desarrollo organizacional.....	14
2.3. Importancia del desarrollo organizacional .....	18
2.4. Características del desarrollo organizacional.....	20
2.5. Objetivos del desarrollo organizacional .....	21
2.6. Modelo del cambio planificado.....	24
<b>3. CLIMA PSICOLÓGICO, CLIMA ORGANIZACIONAL Y CULTURA ORGANIZACIONAL .....</b>	<b>29</b>
3.1. Conceptualización de clima psicológico .....	30
3.2. Conceptualización de clima organizacional.....	32
3.3. Conceptualización de cultura organizacional .....	33
3.4. Diferencias entre clima psicológico y cultura organizacional con clima organizacional.....	35
<b>4. CLIMA ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>45</b>
4.1. Conceptualización de clima organizacional.....	45
4.2. Importancia del clima organizacional .....	51
4.3. Los efectos del clima organizacional.....	52
4.4. Características del clima organizacional.....	53
4.5. El clima y sus variables organizacionales.....	55

4.6.	Cuestionarios sobre clima organizacional.....	65
5.	LA TEORÍA DE CLIMA ORGANIZACIONAL DE LITWIN Y STRINGER	69
5.1.	La motivación y el comportamiento organizacional.....	69
5.2.	Dimensiones del clima organizacional y la motivación .....	70
5.3.	Cuestionario y dimensiones de Litwin y Stringer.....	78
5.4.	Investigaciones recientes relacionadas con el Cuestionario de clima organizacional de Litwin y Stringer (1968).....	81
6.	ANTECEDENTES DE LA ORGANIZACIÓN.....	84
6.1.	Misión de la IPES .....	84
6.2.	Visión de la IPES .....	85
6.3.	Organigrama.....	86
7.	METODOLOGÍA.....	88
7.1.	Tipo de estudio.....	88
7.2.	Hipótesis .....	88
7.3.	Participantes.....	90
7.4.	Lugar de aplicación .....	92
7.5.	Instrumentos o herramientas de evaluación.....	92
7.6.	Conducción del estudio .....	93
7.7.	Diseño de análisis.....	94
8.	RESULTADOS .....	101
8.1.	Descripción de la percepción del clima organizacional en la IPES	101
8.2.	Diferencias entre la percepción de clima organizacional y el sexo, la edad, la antigüedad, el nivel de estudios, el área y el departamento al que pertenecen los trabajadores de la IPES.....	104
9.	CONCLUSIONES .....	123
9.1.	Recomendaciones .....	131
10.	BIBLIOGRAFÍA .....	134
	ANEXOS.....	139

## Índice de tablas

Tabla 1. Diferencias entre el clima psicológico y el clima organizacional.....	38
Tabla 2. Diferencias entre clima organizacional y cultura organizacional.....	41
Tabla 3. Diferencias entre sobre clima psicológico, clima organizacional y cultura organizacional.....	43
Tabla 4. Clasificación conceptual de clima organizacional.....	48
Tabla 5. Dimensiones del clima organizacional.....	63
Tabla 6. Cuestionarios de clima organizacional.....	66
Tabla 7. Hipótesis referentes a los efectos del clima organizacional sobre los tres motivos intrínsecos.....	77
Tabla 8. Características y estructura interna de las escalas de clima organizacional (Venegas, 2010).....	81
Tabla 9. Número de participantes distribuidos por área, edad, antigüedad y sexo.....	91
Tabla 10. Características y estructura interna de las escalas de clima organizacional.....	93
Tabla 11. Análisis estadísticos utilizados para probar las hipótesis de trabajo.....	94
Tabla 12. Calificación jerárquica porcentual de acuerdo a las puntuaciones obtenidas por los participantes.....	95
Tabla 13. Media, desviación estándar y t de student de las escalas de clima organizacional de la IPES distribuidas por el sexo de los participantes (N=110).....	106
Tabla 14. Media, desviación estándar y análisis de varianza (ANOVA) de las escalas de clima organizacional de la IPES distribuidas por la edad de los participantes.....	108
Tabla 15. Media, desviación estándar y t de student de las escalas de clima organizacional de la IPES distribuidas por la antigüedad de los participantes (N=111).....	111
Tabla 16. Media, desviación estándar y análisis de varianza (ANOVA) de las escalas de clima organizacional de la IPES distribuidas por nivel de estudios.....	114
Tabla 17. Media, desviación estándar y t de student de las escalas de clima organizacional de la IPES distribuidas por el área (N=110).....	117
Tabla 18. Media, desviación estándar y análisis de varianza (ANOVA) de las escalas de clima organizacional de la IPES distribuidas por departamentos (N=110).....	120
Tabla 19. Resumen de resultados y conclusiones respecto al clima organizacional.....	129

## Índice de figuras y gráficas

Figura 1. Modelo general del cambio planificado.....	25
Gráfica 1. Distribución de los participantes por el área a la que pertenecen.....	92
Gráfica 2. Distribución de las escalas de clima organizacional de la IPES de acuerdo a las calificaciones jerárquicas porcentuales (N=111).....	102
Gráfica 3. Distribución de las escalas de clima organizacional de la IPES por área de acuerdo a las calificaciones jerárquicas porcentuales (N=110).....	104
Gráfica 4. Medias de las escalas de clima organizacional de la IPES distribuidas por el sexo de los participantes (N=110).....	105
Gráfica 5. Medias de las escalas de clima organizacional de la IPES distribuidas por la edad de los participantes (N=111).....	107
Gráfica 6. Medias de las escalas de clima organizacional de la IPES distribuidas por la antigüedad de los participantes (N=111).....	110
Gráfica 7. Medias de las escalas de clima organizacional de la IPES distribuidas por nivel de estudio de los participantes (N=111).....	113
Gráfica 8. Medias de las escalas de clima organizacional de la IPES distribuidas por el área al que pertenecen los participantes (N=111).....	116
Gráfica 9. Medias de las escalas de clima organizacional de la IPES distribuidas por el departamento al que pertenecen los participantes (N=111).....	118

## Resumen

El clima organizacional describe los efectos subjetivos percibidos del sistema formal, el estilo informal de los gerentes y otros importantes factores del medio en las actividades, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización específica (Litwin y Stringer, 1968).

Así pues, la valoración del clima es vital para la organización, ya que supone una gestión activa que posibilita la prevención de planes ante los cambios y dificultades, determina procesos de resolución de problemas y permite una gestión adecuada de los miembros con relación a la satisfacción de las necesidades y expectativas.

La presente investigación tiene como objetivo evaluar el clima organizacional de una Institución Pública de Educación Superior (IPES) de la ciudad de Tuxtepec, Oaxaca para detectar los factores prevalecientes en la organización.

La investigación se realizó por medio de la aplicación del cuestionario elaborado por Litwin y Stringer, este ha dado cuenta del alto grado de confiabilidad según estudios realizados por Echezuria y Rivas en 2001 (Marín, 2003) y por Venegas (2010).

El instrumento está formado por 53 reactivos distribuidos en nueve dimensiones: estructura, responsabilidad, recompensa, riesgo, relaciones, cooperación, estándares de desempeño, conflictos e identidad que permiten recoger y describir hechos de la organización mediante la percepción del individuo. El instrumento se aplicó a los trabajadores de los diferentes niveles jerárquicos de la organización.

Los resultados reportaron que en general los trabajadores de la IPES tienen una buena percepción de la organización en siete de las nueve variables; estas son: estándares de desempeño, relaciones, identidad, estructura, riesgo, responsabilidad y

cooperación. Sin embargo, los trabajadores perciben un clima organizacional regular en las variables conflictos y recompensa.

A pesar de que los resultados no pudieron sustentar todas las hipótesis de trabajo, se confirmó la existencia de un buen clima organizacional.

En el trabajo se incluyeron las variables moduladoras: sexo, edad, antigüedad, nivel de estudios, área y departamento al que pertenecen los trabajadores, sin embargo, no se obtuvieron datos estadísticamente significativos.

La presente investigación brinda a la IPES la oportunidad de conocer la percepción de los trabajadores acerca de su centro de trabajo. Esto permite que los altos mandos dirijan su atención a los puntos débiles con el objeto de encaminar a la organización a la excelencia.

## Introducción

El Desarrollo Organizacional (DO) es una disciplina que busca impulsar la eficiencia organizacional, a través de una buena relación trabajador-empresa y del mejoramiento de la calidad de vida del trabajador para lograr mayor rentabilidad e influir de modo proactivo en la orientación estratégica de la empresa (Garzón, 2005).

Esta disciplina se vale de los conocimientos y métodos de las ciencias de la conducta para ayudar a las empresas a crear la capacidad de cambiar y mejorar su eficiencia. En este sentido, el desarrollo organizacional se centra en darle a las empresas la capacidad de evaluar y mejorar su funcionamiento.

Para lograr este propósito, el recurso humano de las empresas toma un papel fundamental, ya que de este depende el manejo de los demás recursos de la organización (financieros, materiales y técnicos). Por este motivo, es importante que los trabajadores se desenvuelvan en un buen ambiente de trabajo que les permita desarrollar sus actividades de la mejor manera.

Así pues, conocer la percepción de los trabajadores acerca de la organización en que laboran, se convierte en un punto importante para los directivos de las organizaciones. Esto se debe a que ofrecer un clima organizacional saludable, se traduce en una mayor eficiencia organizacional al permitir la realización eficiente de las actividades de los trabajadores.

De este modo, el objetivo de la presente investigación es evaluar el clima organizacional de una Institución Pública de Educación Superior por medio de la aplicación del cuestionario elaborado por Litwin y Stringer para detectar los factores prevalecientes en la organización.

Para ello, se utilizó la teoría del Clima Organizacional de Litwin y Stringer (1968), los cuales elaboraron un cuestionario que evalúa ciertas características del concepto en cuestión. El trabajo de campo se realizó en una Institución Pública de Educación Superior y se aplicó a 111 trabajadores de la misma.

El cuerpo del trabajo consta de nueve capítulos. En el capítulo 1 se desarrolla el planteamiento del problema. El marco teórico está distribuido en cuatro capítulos. En el capítulo 6 se describe el marco contextual de la organización. Enseguida, en el capítulo 7 y 8, se presentan la metodología del trabajo y los resultados, respectivamente. Por último, en el capítulo 9 se presentan las conclusiones y las recomendaciones. A continuación, se detalla cada uno de los capítulos contenidos en el presente trabajo.

En el **Capítulo 1: Planteamiento del problema** se define la pregunta central de investigación que a la letra dice: ¿Cuál es el clima organizacional imperante en la IPES? Aunado a ello, se establecen los objetivos de la investigación.

En el **Capítulo 2: Organización y Desarrollo Organizacional (DO)** se definen los conceptos de organización y desarrollo organizacional. Además, se tratan aspectos como la importancia, las características y los objetivos del DO. En este capítulo se denota, también, la implicación del desarrollo organizacional en la presente investigación, ya que por medio del modelo del cambio planificado, específicamente la entrada y contratación y el diagnóstico, se desea conocer el clima organizacional imperante en la institución.

El **capítulo 3**, titulado “**Clima Psicológico, clima organizacional y cultura organizacional**” tiene como objetivo delimitar la presente investigación. Esto se debe a que en este apartado se señalan las diferencias existentes entre estos conceptos, ya que muchas veces el primero y el último se han utilizado, erróneamente, como sinónimos del clima organizacional.

En el **capítulo 4: Clima organizacional** se detalla la conceptualización de clima organizacional y la importancia de su estudio, así como las características que posee. Además, en este apartado se detallan las variables que forman el clima organizacional desde el punto de vista de diversos autores, y se describen los cuestionarios elaborados por estos.

El **capítulo 5**, denominado “**La teoría de clima organizacional de Litwin y Stringer**”, describe la teoría del clima organizacional a partir de la motivación de los individuos. En este capítulo se detalla el proceso que siguieron los autores para el diseño del cuestionario utilizado en la presente investigación, así como las características del mismo.

En el **Capítulo 6: Marco contextual**, se describe a la Institución Pública de Educación Superior en donde se realizó la investigación, su misión, visión y estructura orgánica.

El **Capítulo 7: Metodología**, describe el tipo de estudio que se llevó a cabo, las hipótesis, los participantes, el instrumento y su estructura interna, por último, se explica el diseño de análisis.

En el **capítulo 8** se presentan los **Resultados** de la investigación. Estos se distribuyeron en dos secciones. Primero se describen los resultados de la percepción de clima organizacional de la IPES de acuerdo al cuestionario de Litwin y Stringer. Se detalla el clima organizacional en general y por áreas (vice-rectoría administrativa y vice-rectoría académica). Posteriormente se detallan las diferencias encontradas en el clima organizacional según las hipótesis de trabajo respecto al sexo, la edad, la antigüedad, el nivel de estudio, el área (vice-rectoría administrativa y vice-rectoría académica) y el departamento al que pertenecen los trabajadores.

Finalmente, en el **Capítulo 9** denominado **Conclusiones** se discuten los resultados y se presentan recomendaciones a la institución.

La presente investigación es una herramienta que permite conocer y presentar alternativas de desarrollo a las organizaciones.

Capítulo 1.

Planteamiento del problema

## **1. Planteamiento del problema**

El clima organizacional es un concepto que se forma a partir de las percepciones de los trabajadores acerca de la organización a la que pertenecen. De este modo, el clima laboral se convierte en un indicador de la percepción de bienestar y satisfacción que se puede encontrar en la misma.

El ambiente laboral imperante en la organización influye directamente en las actitudes y el comportamiento de los trabajadores. Por tanto, las organizaciones se preocupan cada día más por mantener un clima organizacional sano, que permita el desarrollo eficiente de los trabajadores, para que con ello se alcancen los objetivos organizacionales.

Ahora bien, conociendo el impacto del clima laboral en el comportamiento y desempeño de los trabajadores, así como su participación en el logro de los objetivos organizacionales; surge la siguiente interrogante: ¿Cuál es el clima organizacional imperante en una Institución Pública de Educación Superior? Para atender a esta pregunta, se realizará un estudio que permita determinar la percepción de los trabajadores acerca de la organización en la que laboran. En este estudio participarán los trabajadores de la vice-rectoría administrativa y la vice-rectoría académica de una Institución Pública de Educación Superior de la ciudad de Tuxtepec.

### **1.1. Justificación**

El factor humano es de carácter vital para el buen funcionamiento de las organizaciones, ya que a partir de su desempeño se optimizarán los demás recursos y por ende se logrará el éxito organizacional.

El comportamiento y desempeño de un individuo en el trabajo no depende solamente de sus características personales, sino también de la forma en que éste

percibe su clima de trabajo y los componentes de la organización (Lewin et al., 1939 en Brunet, 1987). En este contexto, el clima laboral que viven los empleados de la organización debe ser óptimo para garantizar el desempeño eficiente de esta.

Puesto que los directivos de la IPES desconocen el ambiente laboral de la organización y conociendo su importancia para el éxito de las empresas; la realización de la presente investigación tiene como finalidad conocer el clima laboral de una Institución Pública de Educación Superior, con el propósito de que los resultados de la investigación sean una herramienta útil que permita a los directivos encausar a la organización, si fuere necesario, a un clima organizacional saludable, que permita y ofrezca las condiciones idóneas para el desempeño laboral y, además, aporte estabilidad e integración entre las actividades en la organización y las necesidades de los trabajadores (Guillen y Guil, 2000).

## **1.2. Preguntas de investigación**

¿Cuál es el clima organizacional imperante en la IPES?

¿Existe diferencia en la percepción del clima organizacional entre hombres y mujeres?

¿Varía la percepción del clima organizacional en relación a la edad de los trabajadores?

¿Los trabajadores con poca antigüedad difieren en la percepción del clima organizacional en relación a los empleados con una antigüedad mayor?

¿La percepción del clima organizacional varía en función del nivel de estudio de los trabajadores?

¿Existe diferencia en la percepción del clima organizacional según la vice-rectoría a la que pertenecen los trabajadores?

¿El departamento al que pertenecen los trabajadores origina que la percepción del clima organizacional varíe?

### **1.3. Objetivo general**

Evaluar el clima organizacional de una Institución Pública de Educación Superior por medio de la aplicación del cuestionario elaborado por Litwin y Stringer para detectar los factores prevalecientes en la organización.

#### **1.3.1. Objetivos específicos**

- 1) Identificar el clima imperante en la IPES.
- 2) Determinar qué dimensiones tienen mayor puntuación en la formación del clima organizacional.
- 3) Analizar si existe diferencia en la percepción del clima organizacional entre hombres y mujeres.
- 4) Analizar si la edad de los trabajadores repercute en la percepción del clima de la organización.
- 5) Determinar si la antigüedad de los trabajadores es un factor importante para cambiar la percepción del clima organizacional.
- 6) Identificar si el nivel de estudio de los trabajadores influye en la manera de percibir el clima organizacional.
- 7) Determinar si existe diferencia en la percepción del clima organizacional según el área (vice-rectoría) a la que pertenecen los trabajadores.
- 8) Analizar si el departamento al que pertenecen los trabajadores es un factor determinante para que exista variación en la percepción del clima organizacional.

Capítulo 2.

Organización y

Desarrollo Organizacional

## 2. Organización y desarrollo organizacional

Desde sus orígenes, las organizaciones se han constituido principalmente para atender las necesidades de la sociedad creando satisfactores a cambio de una retribución que compensara el riesgo, los esfuerzos y las inversiones de los empresarios (Münch, 2009).

Para lograr su propósito lucrativo, las empresas basan su éxito en la optimización de sus recursos (materiales, financieros, tecnológicos y capital humano). En este sentido, el capital humano es trascendental para la existencia de cualquier organización; ya que de éste depende el manejo y funcionamiento de los demás recursos; además, sus esfuerzos van encaminados a lograr la supervivencia de las organizaciones.

Sin embargo, las empresas de hoy se encuentran inmersas en un ambiente vertiginoso, caracterizado por constantes cambios y exigencias como la creciente competencia, clientes más informados, la búsqueda de efectividad, eficiencia y rentabilidad. Estos obstáculos han originado que el logro de los objetivos organizacionales sea una tarea cada vez más difícil.

Ante esta situación, es vital que las empresas se adapten a los cambios tecnológicos, económicos, políticos y culturales cada día más complejos e inciertos. Es por esto que el Desarrollo Organizacional (DO) busca impulsar la eficiencia organizacional, a través de una buena relación trabajador-empresa y del mejoramiento de la calidad de vida del trabajador para lograr mayor rentabilidad e influir de modo proactivo en la orientación estratégica de la empresa (Garzón, 2005).

El empleo del desarrollo organizacional como herramienta dentro de las empresas es de suma importancia para los gerentes generales y otros ejecutivos de alto nivel, pues contribuye a crear una empresa más flexible, adaptable y eficiente (Cummings y Worley, 2007).

## **2.1. Conceptualización de organización**

El éxito de las organizaciones se centra en el manejo eficiente de los recursos financieros, materiales y técnicos por parte de los recursos humanos. Dada la importancia que tiene éste último, es preciso que las organizaciones tengan un ambiente organizacional que permita el desarrollo y bienestar de sus trabajadores.

Ante ello, la presente investigación busca conocer la percepción de los trabajadores acerca de las políticas, las prácticas y los procedimientos de la institución en la que laboran con el propósito de identificar si el clima organizacional en el que se encuentran fomenta el desarrollo de los empleados.

Por lo tanto, será necesario conocer la conceptualización de organización, dado que se analizará el contexto en el que se desenvuelven los trabajadores.

Para Münch (2009) la organización es un grupo social en el que, a través del capital, el trabajo y la administración, se producen bienes o se distribuyen bienes y servicios con fines lucrativos o no y tendientes a la satisfacción de las necesidades de la comunidad.

Guest (1962 en Dunnette y Kirchner, 2005) agrega que este grupo de personas está comprometido en actividades dependientes y que tienen un propósito determinado.

Para Reyes (2004), la organización es la estructuración técnica de las relaciones, que debe darse entre las jerarquías, funciones y obligaciones individuales necesarias en un organismo social para su mayor eficiencia.

Massie (en Paz, s.f.) define a la organización como la estructura y asociación por la cual un grupo cooperativo de seres humanos, asigna las tareas entre los miembros, identifica las relaciones e integra sus actividades hacia objetivos comunes.

En este sentido, se puede concluir que la organización es un grupo social (Münch, 2009; Guest, 1962 en Dunnette y Kirchner, 2005; Reyes, 2004; Massie en Paz, s.f.) estructurado y comprometido en actividades dependientes (Guest, 1962 en Dunnette y Kirchner, 2005; Reyes, 2004; Massie en Paz, s.f.), que a través del capital, el trabajo y la administración, produce o distribuye bienes y servicios con fines lucrativos o no y tendientes a la satisfacción de las necesidades de la comunidad (Münch, 2009).

## **2.2. Conceptualización de desarrollo organizacional**

Las organizaciones son entes en constante evolución y para garantizar su permanencia en el mercado es necesario que éstas se adapten al entorno en el que se desenvuelven. El Desarrollo Organizacional es una disciplina que ayuda a las empresas a detectar deficiencias, buscar el aprendizaje, fomentar la comunicación y el cambio organizacional, esforzándose en que este último se lleve a cabo de manera efectiva; es por esto que analizar el quehacer del DO es relevante para el manejo de esta investigación.

Antes de analizar la conceptualización del desarrollo organizacional, es preciso señalar que éste tiene sus orígenes en la aplicación de los conocimientos y métodos de las ciencias de la conducta. No obstante, el DO se ha enriquecido con la incorporación de otras áreas del conocimiento, transformando a este en una disciplina multifacética en constante evolución.

Derivado de lo anterior, existen diversas definiciones de desarrollo organizacional, algunas de ellas son idénticas, otras muy distintas. Estas diferencias se deben al campo de estudio de los especialistas. A continuación se aborda distintas definiciones de desarrollo organizacional.

Según Cummings y Worley (2007), el desarrollo organizacional es un proceso que aplica los conocimientos y métodos de las ciencias de la conducta para ayudar a las

empresas a crear la capacidad de cambiar y mejorar su eficiencia, entre otras cosas un mejor desempeño financiero y un nivel más alto de calidad de vida laboral. Estos autores también señalan que el DO es una aplicación y una transferencia global del conocimiento de las ciencias de la conducta al desarrollo planificado, al mejoramiento y reforzamiento de las estrategias, estructuras y de los procesos que favorecen la eficiencia de las empresas.

Para Burke (1982 en Cummings y Worley, 2007), el desarrollo organizacional es un proceso planificado del cambio en la cultura de una empresa que se realiza utilizando la tecnología, la investigación y la teoría de las ciencias de la conducta.

Beer (1980, en Cummings y Worley, 2007) conceptualiza el DO como un proceso global de obtención de datos y diagnóstico, de planeación de la acción, intervención y evaluación, cuyo fin es 1) aumentar la congruencia entre la estructura, los procesos, las estrategias, las personas y la cultura; 2) aportar soluciones nuevas y creativas y; 3) mejorar la capacidad de autorrenovación.

Beckhard (1969 en Cummings y Worley, 2007) define el desarrollo organizacional como: 1) un esfuerzo planificado, 2) de toda la empresa y 3) administrado desde los altos niveles para 4) aumentar la eficiencia y salud de la empresa mediante 5) intervenciones planificadas en procesos, aplicando el conocimiento de las ciencias de la conducta.

Este proceso es dirigido por un agente de cambio (especialista en DO), quien trabaja en colaboración con los empleados, aplicando la teoría, la investigación y la tecnología de las ciencias de la conducta.

Para Bennis (1973 en Garzón, 2005), el desarrollo organizacional es una estrategia educativa, adoptada para lograr un cambio planeado de la organización. Una compleja estrategia educacional con el fin de modificar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, de modo que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas

tecnologías, nuevos mercados y nuevos desafíos; es decir, los cambios que se buscan están ligados directamente a las exigencias que la organización intenta satisfacer.

Blake y Mouton (1973 en Garzón, 2005) visualizaron el DO como un plan con conceptos y estrategias, tácticas y técnicas para sacar una corporación hacia una situación de excelencia.

Para De Faria (2004), el desarrollo organizacional es un proceso de cambios planeados en sistemas socio-técnicos abiertos tendientes a aumentar la eficacia y salud de la organización para asegurar el crecimiento mutuo de la empresa y sus empleados.

Friedlander y Brown (1974 en De Faria, 2004) presentan al DO como una metodología para facilitar cambios y desarrollo en personas, tecnologías y en procesos y estructuras organizacionales.

De acuerdo con Schmuck y Miles (1971 en De Faria, 2004) el desarrollo organizacional se puede definir como un esfuerzo planeado y sustentado para aplicar la ciencia del comportamiento al perfeccionamiento de un sistema, utilizando métodos autoanalíticos y de reflexión.

Gordon (1969 en De Faria, 2004) caracteriza al DO como el fortalecimiento de aquellos procesos humanos dentro de las organizaciones, que mejoran el funcionamiento del sistema orgánico para alcanzar sus objetivos.

Como se mencionó en el segundo párrafo de este apartado, las definiciones del desarrollo organizacional distan entre sí, no obstante se observa cierto grado de consenso en algunos puntos del concepto. Antes de todo, se puede observar que algunos autores conceptualizan al DO como un esfuerzo planeado (Beckhard, 1969 en Cummings y Worley, 2007; Schmuck y Miles, 1971 en De Faria, 2004), otros como una metodología (Friedlander y Brown, 1974 en De Faria, 2004) o una estrategia (Bennis, 1973 en Garzón,

2005). Sin embargo, considerando que para la aplicación del desarrollo organizacional, se pasa por algunas etapas como obtención de datos y diagnóstico, de planeación de la acción, intervención y evaluación (Beer, 1980, en Cummings y Worley, 2007), es apremiante considerar a éste como un proceso planeado del cambio (Cummings y Worley, 2007; Beer, 1980 y Burke, 1982 en Cummings y Worley, 2007; De Faria, 2004).

Ahora bien, en la finalidad del DO se encuentra muchas similitudes. Para Cummings y Worley (2007), Beckhard (1969 en Cummings y Worley, 2007) y De Faria (2004), ésta consiste en aumentar la eficiencia y la salud de la empresa, en mejorar el funcionamiento del sistema y en crear la capacidad de cambiar y autorrenovarse (Cummings y Worley, 2007; Beer, 1980 en Cummings y Worley, 2007). De este modo, como se puede apreciar, la finalidad del DO es buscar el perfeccionamiento del sistema.

Igualmente, existe consenso en los medios que utiliza el DO. Los investigadores señalan que este se vale de la aplicación de los conocimientos y métodos de las ciencias de la conducta (Cummings y Worley, 2007, Beckhard, 1969 en Cummings y Worley, 2007; Schmuck y Miles, 1971 en De Faria, 2004), de la tecnología, la investigación (Beer, 1980 y Burke, 1982 en Cummings y Worley, 2007), así como de métodos autoanalíticos y de reflexión (Schmuck y Miles, 1971 en De Faria, 2004).

Por lo tanto, el desarrollo organizacional es un proceso planeado de obtención de datos y diagnóstico, de planeación de la acción, intervención y evaluación, que busca el perfeccionamiento de un sistema valiéndose de la tecnología, la investigación y los conocimientos y métodos de las ciencias de la conducta para ayudar a las empresas a crear la capacidad de cambiar, mejorar su eficiencia y salud para alcanzar sus objetivos y asegurar el crecimiento de la misma y de sus empleados.

### **2.3. Importancia del desarrollo organizacional**

En la actualidad las organizaciones se encuentran amenazadas por un ambiente en constante cambio, clientes cada día más informados, mayor competencia y riesgo en el mercado. Ante ello, el capital humano permite idear las estrategias que ayuden a la organización a adaptarse a las circunstancias cambiantes y mantener, de esta manera, una organización saludable y viable en el mundo de hoy en día.

Por tanto, es apremiante crear las condiciones laborables que propicien el buen desempeño del recurso humano para garantizar así mayores posibilidades de éxito en las organizaciones.

Ante esta situación, el desarrollo organizacional se centra en darle a las empresas la capacidad de evaluar su funcionamiento actual y alcanzar sus metas. Más aún, busca ante todo perfeccionar el sistema total: la empresa y sus partes dentro del contexto que les rodea (Cummings y Worley, 2007). En esta línea, el DO supone dos premisas básicas:

- 1) Una empresa eficiente es capaz de resolver sus problemas y de dirigir su atención y recursos a la consecución de las metas principales. También, ayuda a los miembros a adquirir las habilidades y el conocimiento necesario para alcanzar sus objetivos.
- 2) Una empresa eficiente consigue un buen desempeño (rendimientos financieros, productos y servicios de calidad, alta productividad y mejoramiento continuo) y una gran calidad de vida laboral (Cummings y Worley, 2007).

El desarrollo organizacional busca lograr un cambio planeado conforme a las necesidades, las exigencias o las demandas de la organización misma, centrándose esencialmente en el lado humano de la empresa. De esta forma, la atención se puede concentrar en las modalidades de acción de determinados grupos (y su eficiencia), en mejorar las relaciones humanas, en los factores económicos y de costos y en la

conducción (liderazgo), es decir, casi siempre sobre los valores, las actitudes, las relaciones y el clima organizacional (Pauchard, s.f.).

Este último aspecto resalta la trascendencia del estudio del clima organizacional en el marco del DO, puesto que este permite conocer la apreciación de los trabajadores acerca de su centro de trabajo. Por tanto, si esta percepción es positiva, repercutirá de manera eficaz en el perfeccionamiento de las organizaciones, ya que se logrará la armonización del capital humano dentro de su ambiente de trabajo. En caso contrario, los altos mandos pueden tomar medidas de acción que permitan mejorar la apreciación del ambiente de trabajo y con ello la productividad.

En esta dirección, la importancia del DO radica en su fin, ya que este consiste en incrementar la efectividad individual y de la organización; es decir, conjuga elementos de varias ciencias que, en forma conjunta y estructural, llevan al objetivo final: lograr que los individuos cambien al unísono con las organizaciones o instituciones que ellos mismos han creado; especialmente cuando se está frente al peligro de que las organizaciones sean totalmente ajenas e incluso hostiles al ser humano, cuando llegan a la total deshumanización y a provocar la enajenación del mismo sujeto (Arias, 1994 en Garzón, 2005).

En este sentido, la importancia que se le da al desarrollo organizacional deriva de que el recurso humano es decisivo para el éxito o fracaso de cualquier organización. Como consecuencia, su manejo es clave para el éxito empresarial y organizacional en general (Garzón, 2005).

## 2.4. Características del desarrollo organizacional

Para Guizar (2004 en Venegas, 2010) el desarrollo organizacional cuenta con ciertas características específicas las cuales se describen a continuación:

- 1) Es una estrategia educativa planeada.
- 2) El cambio está ligado a las exigencias que la organización desea satisfacer, como:
  - Problemas de destino. ¿A dónde desea ir la organización?
  - Problemas de crecimiento, identidad y revitalización. ¿Qué y cómo modificar la organización para mejorar?
  - Problemas de eficiencia organizacional. ¿Cómo lograr la eficiencia organizacional?
- 3) Hace hincapié en el comportamiento humano.
- 4) Los agentes de cambio o consultores son externos, aunque ya implantado el programa, puede ser personal de la organización.
- 5) Implica una relación cooperativa entre el agente de cambio y la organización.
- 6) Los agentes de cambio comparten un conjunto de metas normativas:
  - Mejoramiento de capacidad interpersonal.
  - Transferencia de valores humanos.
  - Comprensión entre grupos.
  - Administración por equipos.
  - Mejores métodos para la solución de conflictos.

Por su parte, Bennis (1973 en Garzón, 2005) señala que el desarrollo organizacional se puede caracterizar de la siguiente forma:

- 1) Los agentes de cambio comparten un conjunto de metas normativas basadas en su filosofía.

- 2) Los agentes de cambio comparten una filosofía y un conjunto de valores.
- 3) Estrategia educativa adoptada para lograr un cambio planeado en la organización.
- 4) Los cambios que se buscan están ligados directamente a la exigencia o demanda que la organización intenta satisfacer.
- 5) El desarrollo organizacional se basa en una estrategia educativa que hace hincapié en la importancia del comportamiento experimentado.
- 6) Los agentes de cambio son agentes internos y externos.
- 7) El desarrollo organizacional implica una relación solidaria entre agentes de cambio y componentes del sistema-cliente.

Puesto que el desarrollo organizacional se caracteriza por buscar la revitalización y el mejoramiento de la organización, haciendo hincapié en el comportamiento humano; la aplicación del DO será fundamental para realizar la presente investigación, ya que se pretende evaluar la percepción de los trabajadores acerca de la organización para detectar los factores prevaletentes en el ambiente de trabajo y a partir de los resultados, objeto de la investigación, los directivos podrán tomar medidas para el mejoramiento de la organización.

## **2.5. Objetivos del desarrollo organizacional**

De acuerdo con De Faria (2004, pp. 44-45) cualquier esfuerzo del DO debe surgir de objetivos específicos procedentes de un diagnóstico; no obstante, existen objetivos básicos más generales. Dichos objetivos básicos son principalmente los siguientes:

- a) "Obtener o generar informaciones objetivas y subjetivas, válidas y pertinentes, sobre las realidades organizacionales, y asegurar la retroinformación de esas informaciones a los participantes del sistema-cliente.

b) Crear un clima de receptividad para reconocer las realidades organizacionales, y de apertura para diagnosticar y solucionar problemas.

c) Diagnosticar problemas y situaciones insatisfactorias.

d) Establecer un clima de confianza, respecto a que no haya manipulación entre jefes, colegas y subordinados.

e) Desarrollar las potencialidades de los individuos, en las áreas de las tres competencias: técnica, administrativa e interpersonal.

f) Desarrollar la capacidad de colaboración entre individuos y grupos, que conduce a la sinergia de esfuerzos y al trabajo en equipo.

g) Buscar nuevas fuentes de energía (física, mental y emocional), liberar la energía bloqueada en individuos o grupos, o retenidas en los puntos de contacto e interacción entre ellas.

h) Compatibilizar, viabilizar, armonizar e integrar las necesidades y objetivos de la empresa y de quienes forman la empresa.

i) Estimular las emociones y sentimientos de las personas pues son: 1) datos válidos sobre la realidad organizacional; 2) porque si se reprimen, disfrazan, niegan o rechazan constituyen, normalmente, factores perjudiciales para la eficiencia y salud organizacional, aunque en este caso puedan hasta pasar desapercibidos por los jefes y la alta gerencia; 3) porque, si se obtiene su catarsis y su canalización de manera inteligente y auténtica, se constituye también en energía liberada para fines productivos y útiles para el desarrollo de las personas y la organización.

j) Siempre que el riesgo calculado lo permita, poner los conflictos, fricciones y tensiones sobre la mesa y tratarlos de modo directo, racional y constructivo. En vez de dejar que queden supuestamente suprimidos, o que sean combatidos por la mera apelación a la

asepsia emocional. O que sean vencidos por el peso del poder autoritario o por la amenaza de pérdida de recompensas y ventajas concedidas por el paternalismo autocrático.

k) Despertar o estimular la necesidad de establecer objetivos, metas y fines que, siempre que sea posible, estén cuantificados y bien calificados y que orienten la programación de actividades y evaluación de los desempeños de sectores, grupos e individuos. En este caso, son bastante convenientes los sistemas del tipo de administración por objetivos.

l) Despertar la conciencia para que existan valores y concepciones sobre el comportamiento de los hombres en las organizaciones, por parte de la alta gerencia, ejecutivos y administradores. Y sobre la existencia de normas informales que caractericen la cultura específica de la organización.

m) Examinar el cómo, cuándo, dónde, y cuánto, tales valores, concepciones y cultura influyen sobre los objetivos, métodos, procesos, comportamientos, desempeños y resultados obtenidos.

n) Analizar la adaptación del funcionamiento de la organización, en relación con las características (demandas, restricciones, oportunidades, cambios, desafíos, etc.) del medio externo.

o) Procurar asociar la autoridad legal y el status funcional, a las tres competencias (técnica, administrativa e interpersonal).

p) Localizar las responsabilidades de solución y la toma de decisiones, lo más próximo posible de las fuentes de información en el nivel adecuado al tipo de solución o decisión (estratégica, táctica, operacional).

q) Desarrollar la organización a través del progreso de los individuos.

- r) Compatibilizar y optimizar metas, recursos, estructuras, procedimientos y comportamientos.
- s) Perfeccionar el sistema y los procesos de información y comunicación (ascendentes, descendentes, diagonales y laterales).
- t) Identificar puntos de bloqueo o pérdida de energías y recursos de varios tipos: físicos, humanos, materiales, de información, etc.”

Como se puede apreciar son diversos los objetivos que persigue el desarrollo organizacional. Sin embargo, varios de estos objetivos van encaminados a crear un clima organizacional propicio. Se entiende por tanto que el clima organizacional es un factor indispensable para mejorar el desempeño organizacional.

El DO se encargará pues del diagnóstico de las realidades organizacionales, con el objeto de asegurar la retroalimentación de la información y crear así un clima de confianza en donde las necesidades y objetivos de la empresa vayan de la mano con las necesidades y objetivos de los trabajadores para garantizar el buen funcionamiento de la organización.

## **2.6. Modelo del cambio planificado**

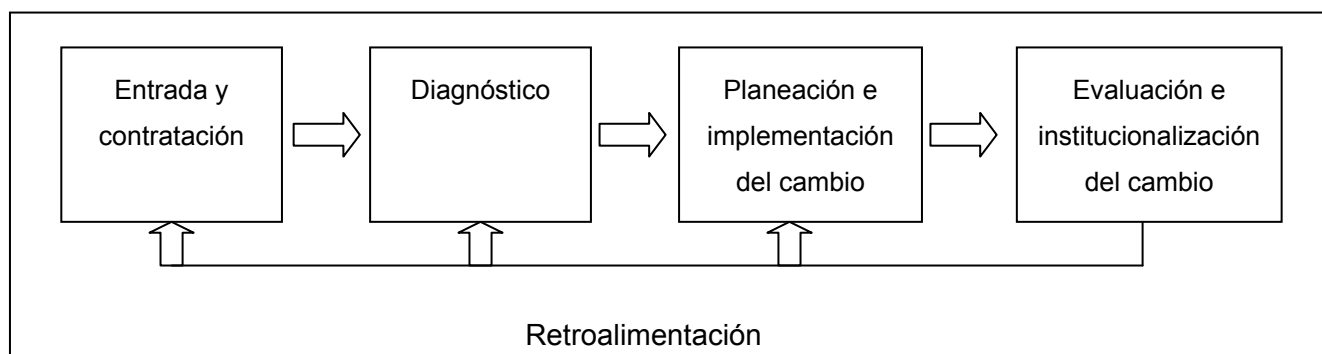
El cambio constituye un aspecto ineludible de la vida organizacional debido al ritmo del desarrollo global, económico y tecnológico (Cummings y Worley, 2007).

Todos los enfoques del DO se basan en una teoría referente al cambio planificado. Dichas teorías describen las actividades necesarias para iniciar y llevar a cabo el cambio organizacional (Cummings y Worley, 2007).

La teoría del modelo del cambio de Lewin, el modelo de la investigación de la acción y el modelo positivo del cambio constituyen el fundamento para el “Modelo general

del cambio planificado”. Este último describe las cuatro actividades fundamentales que los profesionales del DO y los empleados realizan de manera conjunta en la aplicación del desarrollo organizacional. Se inicia con el contacto y la contratación hasta llegar al diagnóstico y la planeación, pasando por la implementación del cambio, su evaluación e institucionalización (Cummings y Worley, 2007). En seguida se presentan estas etapas de manera más específica:

**Figura 1.** Modelo general del cambio planificado.



Fuente: Cummings, T. G., y Worley, C. G. (2007). Naturaleza del cambio planificado. En T. G. Cummings, & C. G. Worley, *Desarrollo organizacional y cambio*. México: Thomson. 21-42.

1) Entrada y contratación. Esta es la primera serie de actividades del cambio planificado. En esta etapa los gerentes deciden si desean avanzar en el programa del cambio planeado y destinarle recursos a este proceso. Se recaban datos iniciales para conocer la situación de la empresa. Una vez que se ha recopilado la información, se discuten los problemas o las oportunidades con los ejecutivos y el agente del cambio (especialista en DO), a fin de elaborar un contrato o acuerdo para comprometerse a realizar el cambio. En el contrato se especifican las actividades futuras, los recursos que se destinarán y la participación de los profesionales de desarrollo organizacional y los empleados.

2) Diagnóstico. En esta etapa del cambio se estudia con sumo cuidado a la organización. Se busca ante todo conocer los problemas de la organización, incluyendo las causas y

sus efectos, o recopilar historias referentes a los atributos positivos. El diagnóstico es una de las actividades más importantes del DO. En él se reúne y analiza la información que después se suministra a los directivos y a los subordinados respecto a los problemas u oportunidades.

Recopilar, analizar y retroalimentar los datos representan las actividades más importantes del cambio en el diagnóstico. Los datos se obtienen mediante entrevistas, cuestionarios, encuestas, observación, instrumentos de investigación o fuentes de archivo.

3) Planificación e implementación del cambio. Los empleados y los expertos planean e implementan en forma conjunta las intervenciones del DO. Las intervenciones se diseñan aplicando diversos criterios como disposición de la empresa para el cambio, su capacidad actual, su cultura, su distribución del poder, las capacidades y habilidades del agente del cambio. Según los resultados del diagnóstico, se elegirá el tipo de intervención que se llevará a cabo. Los principales tipos de intervenciones en el desarrollo organizacional son cuatro: intervenciones en el proceso humano, intervenciones tecno-estructurales, intervenciones en recursos humanos e intervenciones estratégicas.

4) Evaluación e institucionalización del cambio. En la última etapa del cambio planificado se evalúan los efectos de la intervención y se maneja la institucionalización de los procesos exitosos con el propósito de continuarlos. Para institucionalizar los cambios exitosos se les refuerza mediante retroalimentación, premios y capacitación.

La presente investigación se apoyará del desarrollo organizacional puesto que entre los objetivos de esta disciplina se destacan el obtener información sobre la realidad organizacional, así como crear un clima de receptividad para diagnosticar problemas y

situaciones insatisfactorias. Específicamente, se aplicarán las dos primeras etapas del modelo general del cambio planificado: la entrada y contratación<sup>1</sup> y el diagnóstico.

En resumen, se puede decir que toda institución busca la eficiencia organizacional; para lograrlo, las empresas se preocupan por propiciar las condiciones laborales idóneas que permitan el desempeño eficiente del capital humano, ya que de este depende el éxito o fracaso de cualquier organización. Las instituciones se apoyan del desarrollo organizacional puesto que este busca la revitalización y el mejoramiento de la organización (haciendo hincapié en el comportamiento humano). Como se mencionó anteriormente, uno de los objetivos del DO es crear un clima de receptividad en las organizaciones. Dado que la presente investigación tiene por objeto conocer el clima organizacional de una IPES, será necesario aplicar las primeras dos etapas del modelo general del cambio planeado: la entrada y contratación y el diagnóstico.

---

<sup>1</sup> En la etapa de entrada y contratación se dialogó con los directivos de la IPES y se logró la autorización de la investigación. Se acordó que la institución apoyaría en la recolección de los datos para determinar el clima organizacional imperante en la institución y, el investigador se comprometió a presentar los resultados ante los directivos de la IPES (Acosta, Ruiz, Alcalá, 2010).

Capítulo 3.

Clima psicológico, Clima organizacional  
y Cultura organizacional

### **3. Clima psicológico, clima organizacional y cultura organizacional**

Como se vio en el capítulo anterior, dentro de los objetivos del desarrollo organizacional se encuentran: a) crear un clima de receptividad para reconocer las realidades organizacionales y de apertura para diagnosticar y solucionar problemas; y b) despertar la conciencia para que existan valores y concepciones sobre el comportamiento del ser humano en las organizaciones por parte de la alta gerencia, ejecutivos y administradores. Y sobre la existencia de normas informales que caractericen la cultura específica de la organización<sup>2</sup>.

En este sentido, el objetivo a) del DO está relacionado con el estudio del clima organizacional; y el objetivo b) pone atención en el clima psicológico y la cultura organizacional.

El clima psicológico, el clima organizacional y la cultura organizacional son conceptos que tratan de identificar el ambiente que afecta el comportamiento de la gente en las organizaciones (Schneider, 1990). De ahí que se ha creado confusión en la delimitación de cada uno de ellos, lo que ha originado que el clima psicológico y la cultura organizacional se utilicen muchas veces como sinónimos de clima organizacional.

En el presente capítulo se abordarán únicamente las definiciones de clima psicológico, clima organizacional y cultura organizacional, debido a que el propósito de esta sección no es hacer un análisis exhaustivo de estos conceptos, sino aclarar las diferencias entre cada uno de ellos con el propósito de adentrarse en el objeto de estudio.

---

<sup>2</sup> En el apartado 2.5 estos objetivos hacen referencia a los incisos b) y l) respectivamente.

El análisis de los conceptos se realizará de lo micro a lo macro. Se iniciará, por tanto, con la conceptualización del clima psicológico, ya que éste analiza la percepción del individuo. Posteriormente se abordará el clima organizacional, dado que éste se forma a partir de la agregación del clima psicológico. Luego se examinará la cultura organizacional, por ser un concepto más complejo. Por último se analizarán las diferencias existentes entre el clima psicológico y la cultura organizacional con el clima organizacional.

### **3.1. Conceptualización de clima psicológico**

Para despertar la conciencia de que existen valores y concepciones sobre el comportamiento del ser humano en las organizaciones, el desarrollo organizacional estudia el clima psicológico.

El clima psicológico está constituido, esencialmente, por las percepciones que los individuos tienen de su entorno. Esas percepciones son de naturaleza psicológica y abstracta, y no son descripciones de la realidad, sino que reflejan cómo los individuos organizan las experiencias de su entorno. Es decir, el clima psicológico está formado por factores que incluyen estilos de pensamiento, de personalidad, procesos cognitivos (Reeve, 2006), cultura e interacciones sociales. (Rousseau, 1988 en García, 2006).

Estas percepciones no tienen porque coincidir con las de otros individuos de su entorno ya que el entorno próximo de cada individuo es único, y además porque las diferencias individuales juegan un papel importante (James y Sells, 1981 en García, 2006).

James y Jones (1974 citado por Lasio, 2003 en AdGeO, 2010) y Burke, Borucki y Kaufman (2002 citado por AdGeO, 2010) definen el clima psicológico como la percepción individual del ambiente de trabajo y el sentido que las personas le atribuyen al mismo. No

obstante, para Clissold (2006) el clima psicológico se entiende también como la evaluación cognitiva (Reeve, 2006) del ambiente de trabajo.

Schneider (1988 citado por Zohar 2000 en AdGeO, 2010) y Vaslow (1999 en AdGeO, 2010) agregan que las percepciones individuales están relacionadas con eventos, prácticas y procesos de su ambiente de trabajo; incluyendo las percepciones conductuales que son premiadas, respaldadas y esperadas en ese ambiente.

Además, Parker (2003 en Clissold, 2006) señala que el rango de las dimensiones del clima psicológico cubre más aspectos del ambiente de trabajo del individuo, incluyendo características de su trabajo, el estilo de liderazgo, el ambiente físico y las relaciones con sus compañeros de trabajo y supervisores.

En las conceptualizaciones anteriores se encuentran algunas características similares: 1) que el clima psicológico es visto como una percepción individual (James y Jones, 1974 citado por Lasio, 2003 en AdGeO, 2010; Schneider, 1988 citado por Zohar, 2000 en AdGeO, 2010; Vaslow, 1999 en AdGeO, 2010; y Burke, Borucki y Kaufman, 2002 en AdGeO, 2010; Clissold, 2006; Rousseau, 1988 en García, 2006); 2) que estas percepciones son de naturaleza psicológica y abstracta (Rousseau, 1988 en García, 2006; Clissold (2006); y 3) que estas son referentes a eventos, prácticas y procesos del ambiente de trabajo, así como el estilo de liderazgo, el ambiente físico y las relaciones con sus compañeros de trabajo y supervisores (Vaslow, 1999 y Schneider, 1988 citado por Zohar 2000 en AdGeO, 2010).

A manera de explicar este concepto, Koys y De Cotiis (1991 en Clissold, 2006) identificaron tres criterios para definir e identificar el clima psicológico: 1) que el concepto es perceptual, 2) que este debe describir, en lugar de evaluar los aspectos, y 3) que este no puede abarcar ningún aspecto de tareas organizacionales o estructurales. Por lo tanto, el propósito del clima psicológico no es medir las características organizacionales como la

tecnología, tamaño y nivel de control o jerarquía. El clima psicológico tiene como objetivo medir cómo estos factores y otras características organizacionales son interpretados y cómo les asigna un significado el individuo (James, 1982 en Clissold, 2006).

En síntesis, se puede decir que el clima psicológico es la percepción individual de las características o atributos del ambiente de trabajo, relacionado con eventos, prácticas y procesos del mismo, así como el estilo de liderazgo, el ambiente físico y las relaciones con sus compañeros de trabajo y supervisores.

Además, es necesario resaltar que para la formación del clima psicológico influyen tanto las características personales (estilos de pensamiento, de personalidad, procesos cognitivos (Reeve, 2006), cultura e interacciones sociales) como el entorno de cada individuo. Por esto las percepciones son de naturaleza psicológica y abstracta, y por tanto difieren a las de otros individuos.

### **3.2. Conceptualización de clima organizacional**

Dentro de los objetivos del desarrollo organizacional analizados, se destaca el propósito de crear un clima idóneo que permita el buen desempeño de los trabajadores. Para generar un ambiente adecuado, será preciso previamente, analizar el clima organizacional imperante.

Para West (1998 citado por Kangis y Williams, 2000 en AdGeO, 2010), el clima organizacional se refiere a las percepciones que los miembros de una organización comparten de elementos fundamentales de su organización.

Klein y Kozlowski (citado por Lasio, 2003 en AdGeO, 2010) y Reichers y Schneider (1990 en Jaime y Araujo, 2007) señalan que estos elementos de la organización son percepciones referentes a las políticas, los procesos y las prácticas organizacionales.

Brow (1991 en Arias, 2005) añade a estos elementos el estilo de supervisión, la calidad de la capacitación, las relaciones laborales, es decir, el ambiente laboral en general.

Litwin y Stringer (1968), por su parte, definen el clima organizacional como el conjunto de propiedades medibles del entorno de trabajo, basado en las percepciones colectivas de la gente que vive y trabaja en dicho entorno. Además, estos autores agregan que las percepciones influyen en el comportamiento de los trabajadores.

Al igual que Litwin y Stringer, West (1998 citado por Kangis y Williams, 2000 en AdGeO, 2010), señala que las percepciones funcionan como un marco de referencia para que exista congruencia entre la conducta y los sistemas de prácticas y de procesos.

De esta manera, se concluye que el clima organizacional se refiere a percepciones compartidas entre los miembros de una organización acerca de las propiedades medibles del entorno de trabajo como: las políticas, las prácticas, los procedimientos, el estilo de supervisión, la calidad de la capacitación y las relaciones laborales, las cuales influyen en el comportamiento de los trabajadores.

### **3.3. Conceptualización de cultura organizacional**

Para identificar la existencia de normas informales que caractericen la organización, el desarrollo organizacional se ocupa de investigar la cultura organizacional de las empresas.

Usualmente la cultura ha sido conceptualizada por antropólogos e investigadores organizacionales como un conjunto de cogniciones (Reeve, 2006) compartidas por los miembros de una unidad social (Smircich, 1983 en Rousseau, 1990).

Las cogniciones (Reeve, 2006) son adquiridas a través del aprendizaje social y los procesos de socialización puesto que los individuos se exponen a una variedad de elementos culturales. Estos elementos incluyen las actividades e interacciones

observadas, comunicación de la información y artefactos materiales que forman la experiencia social al tiempo que dotan a sus miembros de valores compartidos, marcos de comprensión comunes y sistemas de creencias y de expectativas (Rousseau,1990).

Uttal y Ouchi (1983 y 1981 en Rousseau, 1990) consideran la cultura organizacional como un conjunto de símbolos, ceremonias y mitos que comunica los valores y creencias compartidas que interactúan con la estructura y sistemas de control de la organización para producir normas de comportamiento.

Por otra parte, Swartz y Jordon (1980 en Rousseau, 1990) y Kroeber y Kluckhohn (1952 en Rousseau, 1990) señalan que este conjunto de creencias, valores, ideas y expectativas compartidas por los miembros de la organización crean un modelo transmisible que produce normas que forman el comportamiento de los trabajadores en la organización.

Para Denison (1996 en AdGeO, 2010), la cultura se refiere a la profunda estructura de la organización que está arraigada con los valores, creencias y suposiciones llevados por los miembros de la organización. El significado se establece a través de la socialización de una variedad de grupos de identidad que convergen en el lugar de trabajo. La interacción se produce en un mundo simbólico que da una gran estabilidad a la cultura y una cierta naturaleza incierta y frágil arraigada en la dependencia del sistema en la cognición individual y acción (Reeve, 2006).

De esta manera, la cultura organizacional se preocupa por la evolución social en el tiempo (Mirvis y De venta, 1990 en AdGeO, 2010; Mohr, 1982 en AdGeO, 2010; Pettigrew, 1979 en AdGeO, 2010; Rohlen, 1974 en AdGeO, 2010; Schein, 1985, 1990, 2010 en AdGeO, 2010; Van Maanen, 1979 en AdGeO, 2010).

Se concluye, por tanto, que la cultura organizacional es un modelo transmisible de valores, ideas, creencias y expectativas compartidas por miembros de una organización

(Swartz y Jordon, 1980 y Kroeber y Kluckhohn, 1952 en Rousseau, 1990), los cuales se adquieren a través del aprendizaje social y de procesos de socialización (Denison, 1996 en AdGeO, 2010; Rousseau, 1990) derivados de la interacción de los miembros con la estructura y sistemas de control de la organización (Denison, 1996 en AdGeO, 2010; Smircich, 1983 y Uttal, 1983 en Rousseau, 1990), y que dan forma al comportamiento (Uttal, 1983 en Rousseau, 1990; Swartz y Jordon, 1980 en Rousseau, 1990; Kroeber y Kluckhohn, 1952 en Rousseau, 1990).

#### **3.4. Diferencias entre clima psicológico y cultura organizacional con clima organizacional.**

El clima psicológico y la cultura organizacional se relacionan con el clima organizacional; esto se debe a que el clima organizacional absorbe el concepto de clima psicológico y, además, el clima organizacional puede ser entendido como una manifestación de la cultura organizacional (Schein, 1985 en Reichers y Schneider, 1990). Esto origina que tanto el clima psicológico y la cultura organizacional se utilicen, erróneamente, como equivalentes del clima organizacional. Por consiguiente, a manera de facilitar su análisis, se abordará primero las diferencias entre el clima psicológico y el clima organizacional para posteriormente analizar las divergencias entre este último y la cultura organizacional.

Antes de todo, es necesario resaltar que la composición de la teoría del clima es un elemento crítico de la investigación. Según Denison (1996 en AdGeO, 2010), se construye un consenso alrededor de tres aspectos del estudio del clima:

- a) El clima entendido como la medición perceptual de los atributos individuales (clima psicológico).
- b) Su definición como la valoración perceptual de los atributos organizacionales (clima organizacional).

c) Su concepción como múltiples evaluaciones de atributos organizacionales mediante combinaciones perceptuales y medidas más objetivas del clima organizacional (clima psicológico y clima organizacional).

Por lo tanto, en el estudio del clima en las organizaciones se encuentra la existencia del clima psicológico y del clima organizacional.

La teoría del clima postula que un concepto operado a un nivel de análisis puede ser agregado para formar otro concepto. Por consiguiente, el proceso de agregación y la composición de la teoría se ha convertido en factor clave en la distinción entre el clima organizacional y el clima psicológico. (James, 1982 y Joyce y Slocum, 1984 en Clissold, 2006).

El clima en las organizaciones se puede estudiar a partir de distintos niveles de agregación (González-Roma y Peiró, 1990 en Ramos, Peiró y Ripoll, 2002). Así que la investigación sobre clima parece ser doble: por una parte, las percepciones del individuo se conocen como clima psicológico; pero por otro lado, el mismo concepto de clima se refiere a la existencia de cierto grado de acuerdo entre los climas psicológicos, los cuales dan forma al clima organizacional.

Burke, Borucki y Kaufman (2002 en AdGeO, 2010) y Clissold (2006) convergen en que el clima psicológico es la percepción individual o la evaluación cognitiva (Reeve, 2006) de las características o atributos del ambiente laboral mientras el clima organizacional es considerado una propiedad de grupo u organización (con respecto a prácticas, procesos y eventos) con percepciones individuales agregadas.

Hellriegel y Slocum (1974 en Jaime y Araujo, 2007), proponen que cuando el clima es analizado y medido en un nivel individual se habla de clima psicológico y cuando el concepto se estudia desde el punto de vista de la organización se refiere a clima organizacional. Es decir, que el clima psicológico es el significado que los individuos

atribuyen al contexto laboral, mientras el clima organizacional son los significados resumidos, promediados, que los individuos atribuyen a una característica particular del contexto (James y Jones, 1974 en Díaz y Zavala, 2006).

Además, Burke (1992 en AdGeO, 2010), señala que el clima psicológico es relevante para entender diferencias individuales en actitudes y conductas de los trabajadores mientras con el clima organizacional se entienden las diferencias entre otras empresas.

Investigaciones previas y la teoría han demostrado que tanto el clima psicológico como el clima organizacional tienen importantes consecuencias en el rendimiento y actitudes de los trabajadores en las organizaciones (Joyce y Slocum, 1979, 1984 en Joyce y Slocum, 1990; Schneider, 1975 en Joyce y Slocum, 1990; Schneider y Reichers, 1983 en Joyce y Slocum, 1990; James y Jones, 1974 en Joyce y Slocum, 1990; Hellriegel y Slocum, 1974 en Joyce y Slocum, 1990). No obstante, Paterson et al. (2005 en Clissold, 2006) señalan que la mayoría de las teorías de clima en investigaciones recientes se centran en el clima organizacional, en lugar del clima psicológico. Este cambio es un reflejo del interés prevaeciente por comprender el rendimiento organizacional, haciendo a la organización la unidad de análisis apropiada.

La tabla 1 presenta de manera más específica las diferencias entre clima psicológico y clima organizacional.

**Tabla 1.** Diferencias entre el clima psicológico y el clima organizacional.

Característica	Clima psicológico	Clima organizacional
Nivel de análisis	Individual	Grupal
Nivel de estudio	Cuestiones o características que el individuo considera como psicológicamente significativas.	Percepciones acerca de las tareas organizacionales o estructurales.
Nivel de entendimiento	Diferencias individuales en actitudes y conductas organizacionales.	Diferencias entre otras empresas.

Fuente: Elaboración propia

Con base en lo anterior, se resume que las diferencias entre el clima psicológico y el clima organizacional son tres: 1) la diferencia fundamental es el nivel de análisis, ya que el primero estudia las percepciones individuales acerca del ambiente de trabajo, mientras que el segundo estudia el conjunto de percepciones, es decir, el grado de consenso acerca del ambiente de trabajo. De esta manera, el clima organizacional absorbe el concepto clima psicológico; 2) otra distinción consiste en que el clima psicológico estudia cuestiones o características que el individuo considera como psicológicamente significativas mientras que el clima organizacional se ocupa de las percepciones acerca de las tareas organizacionales o estructurales y; 3) el clima psicológico busca entender las diferencias individuales en actitudes y conductas mientras que el clima organizacional pretende entender las características de la organización que influyen en la conducta de los individuos y las cuales distinguen a una organización de otra.

Ahora bien, considerando que el clima psicológico, el clima organizacional y la cultura organizacional tratan de comprender el comportamiento de los individuos en las organizaciones y que el presente análisis parte de lo micro, es decir el individuo mismo;

es necesario puntualizar que el clima psicológico trata de comprender la percepción del individuo acerca de la organización. Y que, además este, al encontrar la agregación, forma un concepto macro: el clima organizacional. Esto se debe a que el clima organizacional se compone del conjunto de climas psicológicos; es decir, el clima organizacional absorbe el concepto clima psicológico.

Al igual que el clima organizacional, la cultura organizacional es un concepto macro debido a que este último se forma a partir de la interacción de las personas con la organización. En este sentido, se genera un conjunto de valores, creencias, ideas, expectativas y significados arraigados que son compartidos por los miembros de la organización y que influyen también en su comportamiento.

En este sentido, como ya se mencionó en el apartado dedicado al clima organizacional, éste se refiere a percepciones compartidas entre los miembros de una organización acerca de las propiedades medibles del entorno de trabajo (políticas, prácticas y procedimientos), sujetas a control organizacional, que se traducen en normas y en pautas de comportamiento del grupo. Mientras que la cultura organizacional es un modelo transmisible de valores, presunciones, ideas, creencias, expectativas y significados compartidos por miembros de una organización, los cuales se adquieren a través del aprendizaje social y de procesos de socialización derivados de la interacción de los miembros con la estructura y sistemas de control de la organización y que dan forma al comportamiento (Denison, 1996 en Jaime y Araujo, 2007; Moran y Volkwein, 1992 y Peterson y Spenser 1990 en Jaime y Araujo, 2007)

De manera específica, Denison (1996 en AdGeO, 2010) indica que el clima organizacional normalmente ha trabajado con métodos cuantitativos mientras la cultura organizacional ha trabajado con métodos cualitativos. Esto se debe a que el clima organizacional busca la agregación en la percepción de los individuos acerca de la

organización, por tanto, para conocer el clima de una organización se utilizan encuestas, cuestionarios, etc. mientras que para determinar la cultura de una organización, el investigador se vale de la observación, la entrevista y otros métodos cualitativos puesto que se desean conocer valores, presunciones, ideas, creencias, expectativas y significados compartidos por miembros de una organización.

Otra diferencia es que las investigaciones sobre clima se centran en el impacto del sistema organizacional sobre grupos o individuos y la cultura organizacional gira en torno a la evolución del sistema social en el tiempo. Asimismo, la cultura organizacional se orienta al entendimiento de las suposiciones fundamentales de los significados (valores, creencias, mitos, ritos, símbolos, entre otros) y del punto de vista de la organización mientras el clima organizacional se enfoca en las percepciones de las prácticas, los procesos y la categorización de los mismos, en dimensiones analíticas definidas por los investigadores (AdGeO, 2010).

Además, Peterson y Spenser (1990 en Jaime y Araujo, 2007) indican que la cultura organizacional no puede ser fácilmente cambiada por estar arraigada en creencias y asunciones; para hacerlo se necesitan esfuerzos intensos y de larga duración mientras el clima organizacional se puede modificar con mayor facilidad al estar sujeto al control organizacional.

En la tabla 2 se establecen las diferencias del clima organizacional y la cultura organizacional a partir del análisis realizado por Denison (1966 en Jaime y Araujo, 2007).

**Tabla 2.** Diferencias entre clima organizacional y cultura organizacional.

Característica	Clima organizacional	Cultura organizacional
Nivel de análisis	Grupal	Grupal
Nivel de estudio	Percepciones acerca de las tareas organizacionales o estructurales.	Valores, ideas, creencias y expectativas compartidas por miembros de una organización
Nivel de entendimiento	Diferencias entre otras empresas.	Diferencias entre otras empresas
Metodología	Cuantitativa	Cualitativa
Orientación temporal	Instantánea/ No histórica	Evolución histórica
Disciplina	Desarrollo organizacional/Psicología	Sociología/Antropología/Desarrollo organizacional

Fuente: Elaboración propia a partir de Denison (1996 en Jaime y Araujo, 2007).

La comparación de Denison permite comprobar que la cultura es diferente del clima, si bien ambos conceptos comparten un núcleo común pues tratan de describir y de explicar las relaciones que existen entre grupos de personas que comparten cierto tipo de situación o de experiencia. Lo que fundamentalmente demuestra el cuadro anterior es que utilizan diferentes métodos para hacerlo. (Denison, 1966 en Jaime y Araujo, 2007). Esto se debe a que el clima evalúa las percepciones de los trabajadores acerca de la organización mientras que la cultura estudia los valores y las creencias compartidos por estos.

Por otro lado, Alcover de la Hera (2003 en Jaime y Araujo, 2007) propone trazar avenidas que permitan la libre circulación de ambos conceptos con el objetivo de comprender de manera más adecuada el modo en que los miembros experimentan las organizaciones (Schneider, 2000 en Jaime y Araujo, 2007), o por aceptar la natural

convergencia del clima y la cultura, considerando que estos son conceptos complementarios y solapados capaces de traspasar los límites entre disciplinas (Ashkanasy y Jackson, 2001 en Jaime y Araujo, 2007).

En conclusión y con base en el análisis realizado en este apartado, se entenderá por clima psicológico la percepción individual de las características o atributos del ambiente de trabajo, relacionado con eventos, prácticas y procesos del mismo, así como el estilo de liderazgo, el ambiente físico y las relaciones con sus compañeros de trabajo y supervisores.

El clima organizacional, es por tanto, el conjunto de percepciones compartidas entre los miembros de una organización acerca de las propiedades medibles del entorno de trabajo como: las políticas, las prácticas, los procedimientos, el estilo de supervisión, la calidad de la capacitación y las relaciones laborales, las cuales influyen en el comportamiento de los trabajadores.

Mientras que la cultura organizacional se entenderá como un modelo transmisible de valores, ideas, creencias y expectativas compartidas por los miembros de una organización, los cuales se adquieren a través del aprendizaje social y de procesos de socialización derivados de la interacción de los miembros con la estructura y sistemas de control de la organización y que dan forma al comportamiento.

La tabla 3 presenta de manera resumida las diferencias entre clima psicológico, clima organizacional y cultura organizacional.

**Tabla 3. Diferencias entre clima psicológico, clima organizacional y cultura organizacional.**

Característica	Clima psicológico	Clima organizacional	Cultura organizacional
Nivel de análisis	Individual	Grupal	Grupal
Nivel de estudio	Cuestiones o características que el individuo considera como psicológicamente significativas.	Percepciones acerca de las tareas organizacionales o estructurales.	Valores, ideas, creencias y expectativas compartidas por miembros de una organización
Nivel de entendimiento	Diferencias individuales en actitudes y conductas organizacionales.	Diferencias entre otras empresas.	Diferencias entre otras empresas
Metodología	Cuantitativa	Cuantitativa	Cualitativa
Orientación temporal	Instantánea/No histórica	Instantánea/No histórica	Evolución histórica
Disciplina	Psicología/ Desarrollo organizacional	Desarrollo organizacional/ Psicología	Sociología/Antropología/ Desarrollo organizacional

Fuente: Elaboración propia a partir de Denison (1996 en Jaime y Araujo, 2007)

Por tanto, se puede decir que el individuo se crea una percepción de la organización (clima psicológico) y que el conjunto de percepciones crean el clima organizacional y además a partir de la interacción entre la organización y los individuos se crea la cultura organizacional.

En este sentido, la presente investigación tiene por objeto conocer la percepción de los trabajadores en relación a su centro de trabajo, por lo que se estudiará únicamente el clima organizacional.

Capítulo 4.

Clima organizacional

## 4. Clima organizacional

Las organizaciones de hoy en día no solo se preocupan por satisfacer las necesidades de sus clientes, sino que buscan cubrir también las necesidades de sus trabajadores. Esto se debe a que el capital humano es un recurso trascendental para lograr los objetivos organizacionales y por tanto, las empresas tratan de favorecer el progreso humano al permitir en su seno la autorrealización de sus integrantes (Münch, 2009).

Una manera de cubrir las necesidades de los trabajadores es a través de condiciones laborales idóneas que permitan el desarrollo óptimo de los trabajadores, ya que el comportamiento de un individuo en el trabajo no depende solamente de sus características personales, sino también de la forma en que éste percibe su clima de trabajo y los componentes de la organización. Por consiguiente el individuo está inmerso dentro de un clima determinado por la naturaleza particular de la organización (Lewin et al., 1939 en Brunet, 1987).

Por ende, las condiciones creadas en el lugar de trabajo tienen importantes consecuencias sobre los empleados de la organización (Likert, 1961 en Jaime y Araujo, 2007; Katz y Kahn, 1966 en Jaime y Araujo, 2007). Es por ello que conocer y mantener un clima organizacional saludable será necesario para el logro de los objetivos organizacionales.

### 4.1. Conceptualización de clima organizacional

El clima organizacional es un concepto que tiene sus orígenes en los estudios realizados por Lewin en 1939 sobre el comportamiento de los individuos y el ambiente en el que se encuentran (Jaime y Araujo, 2007). De acuerdo con Ashkanasy, Wilderon y Peterson (2000) y Goldstein (1990) su desarrollo se caracteriza por tres estados bien definidos. El primer estado inició en 1939 (Lewin, Lippitt y White, 1939) y finalizó en 1972 con los

estudios de Schneider y Hall (Schneider y Hall, 1972). El énfasis de este estado fue el desarrollo del concepto en términos de la introducción y la elaboración del mismo. El segundo estado inició en 1972 con Schneider (1972) y finalizó con Zohar (1980). Este estado es conocido como de *evaluación y argumentación* ya que hubo revisiones críticas sobre el concepto debido a su incorrecta conceptualización, así como su inadecuada operacionalización y resultados empíricos equívocos. El tercer estado comenzó con los estudios de Joyce y Slocum (1982) y concluyó con las investigaciones realizadas por Kozlowsky y Hults (1987). Este estado es conocido como de *consolidación y acuerdo*. Durante este estado, las definiciones en torno al concepto comienzan a ser aceptadas, así como los procedimientos para su operacionalización. Los antecedentes, consecuencias y delimitación del concepto se comienzan a conocer y es en este momento en el que aparece una gran cantidad de libros y meta-análisis y gracias a esto, se consolidan los estudios realizados con anterioridad.

Sin embargo, a pesar de la relevancia del clima organizacional, como se vio en el capítulo anterior, no existe un acuerdo generalizado sobre el significado y alcance de este término (Jaime y Araujo, 2007) puesto que los autores definen este concepto bajo distintos enfoques.

#### **4.1.1. Perspectivas conceptuales del clima organizacional**

A partir del primer trabajo relativo al clima organizacional a finales de la década de los 30's, han aparecido distintos trabajos acerca de la conceptualización del clima organizacional, así como de sus dimensiones y técnicas de medición. No obstante, estas se han realizado bajo distintas perspectivas.

Moran y Volkwein (1992 en Jaime y Araujo, 2007) proponen cuatro perspectivas conceptuales sobre el clima organizacional: la estructural, la perceptual, la interactiva y la cultural.

Bajo el enfoque estructural, el clima es considerado como una manifestación de la estructura de la organización, independientemente de las percepciones de los individuos (Guion, 1973 en Jaime y Araujo, 2007).

En la perspectiva perceptual, las bases para la formación del clima organizacional están dentro de los individuos. En este sentido, el clima describe las condiciones de la organización a partir de la percepción de los trabajadores (Joyce y Slocum, 1982 en Jaime y Araujo, 2007; Schneider y Reichers, 1983 en Jaime y Araujo, 2007).

La perspectiva interactiva plantea que la interacción de los individuos como respuesta dada a las situaciones objetivas y compartidas de la organización, es la base para la formación del clima organizacional (Poole y McPhee, 1983 en Jaime y Araujo, 2007; Jackofsky y Slocum, 1988 en Jaime y Araujo, 2007).

Finalmente, bajo el enfoque cultural, el clima se crea por un grupo de interacciones individuales que comparten un marco común de referencia, como es la cultura organizacional (Berger y Luckman, 1967 en Jaime y Araujo, 2007). Es decir, el enfoque cultural describe al clima organizacional ocupando una porción específica del concepto cultura organizacional (Moran y Volkwein, 1992 en Kundu, 2007).

Al igual que Moran y Volkwein (1992 en Jaime y Araujo, 2007), Guillen y Guil (2000) analizaron las definiciones de clima organizacional de diversos autores y las clasificaron en:

1. Las que indican el predominio de los factores organizacionales.
2. Las centradas en el predominio de los factores individuales.
3. Las que enfatizan la interacción persona-situación.

Comparando las clasificaciones conceptuales del clima organizacional que realizaron Moran y Volkwein (1992 en Jaime y Araujo, 2007) y Guillen y Guil (2000), se

concluye que éstas son equivalentes, sin embargo la perspectiva cultural sólo es considerada por los primeros autores y carece de homónimo en la clasificación de Guillen y Guil (2000) (ver tabla 4).

**Tabla 4.** Clasificación conceptual de clima organizacional.

<b>Clasificación conceptual de Clima Organizacional</b>	
<b>Moran y Volkwein (1992)</b>	<b>Guillen y Guil (2000)</b>
Perspectiva estructural	Predominio de factores organizacionales
Perspectiva perceptual	Predominio de factores individuales
Perspectiva interactiva	Interacción persona-situación
Perspectiva cultural	

Fuente: Elaboración propia

#### 4.1.1.1. Conceptualización de clima organizacional bajo la perspectiva estructural

De acuerdo a la perspectiva estructural o las definiciones que indican el predominio de factores organizacionales, Litwin y Tagiuri (1968 en Jaime y Araujo, 2007), Forehand y Gilmer (1964 en Guillen y Guil, 2000) y Tagiuri (1968 en Guillen y Guil, 2000) consideran el clima organizacional como el ambiente interno de una organización que a) es experimentada por sus miembros, b) influye en su comportamiento, y c) puede ser descrita como valores de un conjunto particular de características (o actitudes) de una organización.

Bajo esta misma perspectiva Payne y Pugh (1976 en Guillen y Guil, 2000) señalan que el clima organizacional describe los procesos comportamentales característicos de un sistema social de forma puntual. Por tanto, el clima organizacional describe a una

organización y permite distinguirla de otras empresas (Forehand y Gilmer, 1964 en Guillen y Guil, 2000).

#### 4.1.1.2. Conceptualización de clima organizacional bajo la perspectiva perceptual

En la perspectiva perceptual o las definiciones con predominio de factores individuales, Litwin y Stringer (1968) definen el clima organizacional como el conjunto de propiedades medibles del entorno de trabajo, basado en las percepciones colectivas de la gente que vive y trabaja en dicho entorno, y que influye en su comportamiento.

Además, Litwin y Stringer (1968) y Reichers y Schneider (1990 en Jaime y Araujo, 2007) señalan que las percepciones son referentes a las políticas, las prácticas y los procedimientos de la organización, así como al sistema formal, el estilo informal de los gerentes y otros importantes factores del medio en las actividades de las personas que trabajan en una organización específica.

Además, estas percepciones tienen la característica de ser temporales y susceptibles de cambio (Ferris y otros, 1998 en Jaime y Araujo, 2007; Keefe citado por Pinnell y otros, 1990 en Jaime y Araujo, 2007).

#### 4.1.1.3. Conceptualización de clima organizacional bajo la perspectiva interactiva

Según la perspectiva interactiva o las definiciones que consideran la interacción persona-situación, el clima organizacional está compuesto por elementos, los cuales están relacionados entre sí, como fruto de sus interacciones se forma una realidad denominada clima. Este es el resultado de la situación y el estado en que se encuentra la organización. (Schneider y Hall, 1982 y Tagiuri, 1968 en Jaime y Araujo, 2007; Guillen y Guil, 2000).

En este sentido, Schneider y Hall (1982 en Jaime y Araujo, 2007) manejan la existencia de dos elementos interactivos: las características personales y las características organizacionales. No obstante, para Tagiuri (1968 en Jaime y Araujo,

2007) son cuatro los elementos que forman a la organización: el entorno o ecología (los aspectos físicos y materiales que inciden en el clima), el milieu o ambiente, que tiene que ver con la interacción de las personas y los grupos, el sistema social relativo a la interacción y, su cultura (creencias, valores, estructuras cognitivas (Reeve, 2006) y de significado).

#### 4.1.1.4. Conceptualización de clima organizacional bajo la perspectiva cultural

En la perspectiva cultural, Ferris y otros (1998 en Jaime y Araujo, 2007) conceptualizan el clima organizacional como un conjunto de actitudes, valores y creencias sobre cómo opera una organización, compartidos por los empleados de la misma.

La presente investigación se enfocará exclusivamente en la perspectiva perceptual. Esto se debe a que el enfoque estructural considera únicamente las características organizacionales para la formación del clima; la perspectiva interactiva considera que el clima organizacional se forma a partir de las reacciones de los individuos ante distintas situaciones; y la perspectiva cultural se traslapa con el concepto “cultura organizacional”. Además, la característica particular de la perspectiva perceptual según Goncalves (1997 en Jaime y Araujo, 2007) es que ha tenido mayor utilidad entre los teóricos e investigadores, puesto que utiliza como elemento fundamental las percepciones que los trabajadores tienen de las estructuras y los procesos que ocurren en un medio laboral.

Por tanto, en base a la perspectiva perceptual, y a partir de las definiciones anteriores, se concluye que el clima organizacional es la percepción de un grupo de personas (Litwin y Stringer, 1968), interrelacionadas entre sí y que forman parte de una organización, acerca de las características de la organización (Litwin y Tagiuri, 1968 en Jaime y Araujo, 2007; Forehand y Gilmer, 1964 y Tagiuri, 1968 en Guillen y Guil, 2000), las cuales distinguen a una organización de otras (Forehand y Gilmer, 1964 en Guillen y

Guil, 2000), son relativamente duraderas en el tiempo (Ferris y otros, 1998 en Jaime y Araujo, 2007; Keefe citado por Pinnell y otros, 1990 en Jaime y Araujo, 2007) e influyen en la conducta de los individuos en las organizaciones (Litwin y Stringer, 1968).

#### **4.2. Importancia del clima organizacional**

El clima organizacional es la percepción de los trabajadores acerca de las características de la organización en que laboran. El ambiente laboral tiene notables efectos sobre las actitudes y el comportamiento de los empleados dentro de la organización misma (Likert, 1961 y Katz y Kahn, 1966 en Jaime y Araujo, 2007). Por consiguiente, las organizaciones se preocupan cada día más por proporcionar a sus trabajadores un clima organizacional que les permita desempeñarse eficientemente; con el propósito de conseguir, por medio de este, el logro de los objetivos organizacionales.

De esta manera, la importancia del clima organizacional estriba en que es una realidad, que se convierte en un fenómeno de influencia, configurándose como una variable moduladora entre las estructuras, los procesos de la organización y el comportamiento de los trabajadores (Guillen y Guil, 2000).

Ahora bien, el clima laboral tiene por objeto obtener información que proporcione una perspectiva clara del mundo interno de la organización, (Guillén y Guil, 2000). En este sentido, una valoración del clima laboral permite: a) obtener información sobre las reacciones, disposiciones y valoraciones de los miembros en relación con las diversas variables que intervienen en una organización; b) disponer de información sobre las condiciones laborales; c) incentivar la participación en las diversas actividades del sistema; d) potenciar los mecanismos de comunicación y de relación y; e) obtener una visión integradora de la organización.

Así pues, el conocimiento del clima imperante en las organizaciones es vital, ya que además supone una gestión activa que posibilita: a) la prevención de planes ante los cambios y las dificultades; b) la planificación de acciones que faciliten el desarrollo de la organización; c) la determinación de los procesos de resolución de problemas y; d) la gestión adecuada de los miembros con relación a la satisfacción de las necesidades y expectativas (Guillen y Guil, 2000).

De este modo, es importante para un administrador ser capaz de analizar y diagnosticar el clima de su organización por tres razones principales: 1) evaluar las fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización; 2) iniciar y sostener un cambio que indique al administrador los elementos específicos sobre los cuales debe dirigir sus intervenciones y; 3) seguir el desarrollo de su organización y prever los problemas que puedan surgir (Brunet, 1987).

En conclusión se puede decir que el clima organizacional es importante, ya que este influye en la conducta y en el desempeño de los trabajadores. Además, es vital para los directivos conocer el clima de su organización para mantenerlo saludable y de esta manera propiciar las condiciones adecuadas para que los trabajadores se desempeñen eficientemente y por consiguiente se alcancen los objetivos organizacionales.

### **4.3. Los efectos del clima organizacional**

Como se vio en el segmento anterior, el clima organizacional puede ayudar o impedir el cumplimiento de las metas de la organización, ya que influye en la conducta y el desempeño de los trabajadores.

Por tanto, la consideración de clima como beneficioso o perjudicial por parte de los integrantes de la organización, dependerá en gran medida de las percepciones que realicen los miembros de la misma.

De este modo, los empleados valorarán el clima organizacional como adecuado cuando este permita y ofrezca las condiciones idóneas para el desempeño laboral y, además, aporte estabilidad e integración entre sus actividades en la organización y sus necesidades personales (Guillen y Guil, 2000). No obstante, los empleados considerarán el clima organizacional perjudicial cuando las percepciones de los individuos manifiesten un desequilibrio entre sus necesidades, la estructura y los procedimientos del sistema (Guillen y Guil, 2000).

Por tanto, la personalidad que caracteriza a una empresa puede ser sana o malsana. Si ésta es malsana, trastornará las relaciones entre los empleados y con la organización, además tendrá dificultades para adaptarse a su medio externo (Brunet, 1987). Por consiguiente, es necesario que las organizaciones se ocupen de mantener un clima organizacional sano, que ofrezca las condiciones laborales idóneas para el desarrollo eficiente de los trabajadores.

#### **4.4. Características del clima organizacional**

El clima organizacional trata de entender el ambiente que se genera a partir de la interacción entre las personas y la organización misma. Por tanto, este engloba las características de los trabajadores y de la organización misma. Como resultado, el clima organizacional se vuelve un concepto complejo que se compone por distintas variables. De ahí se desprende una de las características del clima organizacional: la multidimensionalidad

Además, como se vio en el capítulo anterior, el clima organizacional se forma a partir de la agregación de las percepciones de los individuos acerca de la organización. La agregación de percepciones puede variar, creando distintos climas dentro de la misma organización. A partir de este punto, se encuentra otra característica del clima organizacional: la sectorialidad.

La multidimensionalidad alude al hecho de que, aún formando una estrecha unidad, el clima laboral se compone de múltiples aspectos, siendo incapaz alguno de los autores de explicar o de absorber la totalidad del concepto, de sus efectos y consecuencias. El clima es el producto de los diferentes aspectos objetivos, como la estructura y los procesos organizacionales, y de los diferentes aspectos subjetivos como son las conductas y las experiencias de los trabajadores (Mañas, Peiró, González-Romá, 1998 en Sánchez y García, s.f; Mañas, Peiró, González-Romá, Belmonte, s.f. en Sánchez y García, s.f; Peiró, 1992 en Sánchez y García, s.f.).

La sectorialidad, por su parte, matiza el concepto de globalidad que tiene el clima laboral. Si bien el clima es una variable que distingue a las organizaciones como un todo entre sí, este no es homogéneo en toda la organización, sino que puede tener variaciones muy importantes. Se puede hablar, por tanto, de "microclimas organizacionales" que responden a circunstancias, situaciones y personalidad peculiares, que hacen que departamentos de una misma organización puedan tener climas muy diferentes entre ellos. (Mañas et al., 1998; Mañas et al., s.f. y Peiró, 1992 en Sánchez y García, s.f.).

#### **4.5. El clima y sus variables organizacionales**

Una de las características del clima organizacional es la multidimensionalidad, es decir, son distintos los componentes que dan forma a este concepto. Esto se debe a que el clima absorbe aspectos de la organización y de la gente que en ella labora, volviéndose complejo al explicar la conexión entre la empresa y los empleados.

En los diferentes estudios del clima organizacional, los investigadores han empleado diversas variables para evaluar las percepciones del ambiente laboral. Para nombrar estas variables, algunos autores manejan los términos: componentes, factores o dimensiones, sin embargo para la presente investigación, estos serán usados como sinónimos.

Brunet (1987) compiló las dimensiones utilizadas en distintos estudios y encontró que el número de componentes empleados en las investigaciones es heterogéneo. A continuación se analiza cada conjunto de variables empleadas por distintos autores.

Halpin y Crofts (1963 en Brunet, 1987) proponen ocho dimensiones para medir el clima organizacional en instituciones educativas. Estas dimensiones son las siguientes:

1. Desempeño. Esta dimensión mide la implicación personal de los trabajadores docentes en su trabajo.
2. Obstáculos. El componente obstáculos se apoya en el sentimiento que tiene el personal docente de estar enterrado bajo tareas rutinarias e inútiles por parte de su director.
3. Intimidad. Se trata de la percepción experimentada por el personal docente en cuanto a la posibilidad de tener relaciones amistosas con sus homónimos.

4. Apertura de espíritu. Esta dimensión se basa en la satisfacción de las necesidades sociales del personal docente.
5. Actitud distante. Se refiere a los comportamientos formales e impersonales del director que prefiere atenerse a las reglas claramente establecidas antes que entrar en una relación afectiva cualquiera con sus profesores.
6. Importancia de la producción. Esta variable se basa en los comportamientos autoritarios y centrados en la tarea del director de la escuela.
7. Confianza. Esta dimensión se refiere a los esfuerzos que hace el director para motivar al personal docente.
8. Consideración. Este componente se refiere al comportamiento del director que intenta tratar a su personal docente de la manera más humana posible.

Schneider y Bartlett (1968 en Brunet, 1987) evaluaron el clima laboral en el interior de compañías de seguros, utilizando las siguientes seis variables:

1. Apoyo patronal. ¿Hasta qué punto están los superiores interesados en el progreso de sus agentes, en apoyarlos en sus esfuerzos y en mantener un espíritu amistoso de cooperación?
2. La estructura. Esta dimensión se refiere a las presiones que ejercen los superiores para que sus agentes respeten sus presupuestos, conozcan el material que está a la venta y acaparen nuevos clientes.
3. La implicación con los nuevos empleados. Esta dimensión se refiere a las preocupaciones de la empresa en cuanto a la selección y formación de nuevos agentes de seguros.

4. Los conflictos interagencias. Esta dimensión se refiere a grupos de individuos, en el interior o exterior de la empresa que ponen en entre dicho la autoridad de los administradores.

5. La autonomía de los empleados. Esta dimensión se apoya en el grado de independencia que viven los empleados en su trabajo.

6. El grado de satisfacción general. Esta dimensión se refiere al grado de bienestar que sienten los empleados en su trabajo o en su organización.

Por otra parte, Litwin y Stringer (1968) postulan la existencia de nueve dimensiones que explican el clima existente en una empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, tales como:

1. Estructura. La dimensión estructura está vinculada con las reglas organizacionales, los formalismos, las obligaciones, las políticas, las jerarquías y las regulaciones. Representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo.

2. Responsabilidad. Es la dimensión que enfatiza la percepción que tiene el individuo sobre el ser su propio jefe, el tener un compromiso elevado con el trabajo, el tomar decisiones por sí solo, el crearse sus propias exigencias y obligaciones.

3. Recompensa. Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la retribución percibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

4. Riesgo. Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de peligro calculado a fin de lograr los objetivos propuestos.

5. Relaciones. Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

6. Cooperación. Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

7. Estándares de desempeño. Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que ponen las organizaciones sobre las normas de rendimiento. Se refiere a la importancia de percibir metas implícitas y explícitas así como normas de trabajo.

8. Conflictos. Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan. La dimensión conflicto se basa en las opiniones encontradas que son toleradas en un ambiente de trabajo.

9. Identidad. Es el sentimiento de pertenencia a la organización, el cual es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

Browsers y Taylor (1970 en Brunet, 1987) miden las características organizacionales en función de tres grandes variables: el liderazgo, el clima organizacional y la satisfacción. El clima organizacional, en específico, se mide en función de cinco grandes dimensiones:

1. Apertura a los cambios tecnológicos. Esta dimensión se basa en la disposición manifestada por la dirección frente a los nuevos recursos o a los nuevos equipos que pueden facilitar o mejorar el trabajo de sus empleados.

2. Recursos humanos. Esta variable se refiere a la atención prestada por parte de la dirección a sus empleados en el trabajo.

3. Comunicación. Se basa en las redes de comunicación que existen dentro de la organización así como en la facilidad que tienen los empleados de hacer que se escuchen sus quejas en la dirección.

4. Motivación. Se refiere a las condiciones que llevan a los empleados a trabajar más o menos intensamente dentro de la organización.

5. Toma de decisiones. Esta dimensión evalúa la información disponible y utilizada en las decisiones que se toman en el interior de la organización así como el papel de los empleados en este proceso.

Para Pritchard y Karasick (1973 en Brunet, 1987) el clima organizacional se compone por once dimensiones, las cuales son:

1. Autonomía. Se trata del grado de libertad que el individuo puede tener en la toma de decisiones y en la forma de solucionar los problemas.

2. Conflicto y cooperación. Esta dimensión se refiere al nivel colaboración que se observa entre los empleados en el ejercicio de su trabajo y en los apoyos materiales y humanos que estos reciben de su organización.

3. Relaciones sociales. Se trata del tipo de atmósfera social y de amistad que se observa dentro de la organización.

4. Estructura. Esta dimensión cubre las directrices, las consignas y las políticas que puede emitir una organización y que afectan directamente la forma de llevar a cabo una tarea.

5. Remuneración. Este aspecto se apoya en la forma en que se remunera a los trabajadores (los salarios, los beneficios sociales, etc.).

6. Rendimiento (remuneración). Aquí se trata de la contingencia rendimiento/remuneración o, en otros términos, de la relación que existe entre la remuneración y el trabajo bien hecho, conforme a las habilidades del ejecutante.

7. Motivación. Esta dimensión se apoya en los aspectos motivacionales que desarrolla la organización en sus empleados.

8. Estatus. Este aspecto se refiere a las diferencias jerárquicas (superiores/subordinados) y a la importancia que la organización le da a estas diferencias.

9. Flexibilidad e innovación. Esta dimensión cubre la voluntad de una organización de experimentar nuevas cosas y de cambiar la forma de hacerlas.

10. Centralización de la toma de decisiones. Esta dimensión analiza de qué manera delega la empresa el proceso de toma de decisiones entre los niveles jerárquicos.

11. Apoyo. Este factor se basa en el tipo de soporte que da la alta dirección a los empleados frente a los problemas relacionados o no con el trabajo.

Moos e Insel (1974 en Brunet, 1987) consideran que el clima se mide en función de las diez dimensiones siguientes:

1. Implicación. Esta dimensión mide hasta qué punto los individuos se sienten comprometidos con su trabajo.

2. Cohesión. Este componente se basa en las relaciones de amistad y apoyo que viven los trabajadores entre sí.

3. Apoyo. Se refiere a la ayuda y estímulo que da la dirección a sus empleados.

4. Autonomía. Esta dimensión mide hasta qué punto la organización anima a sus trabajadores a ser autónomos y tomar decisiones.

5. Tarea. Evalúa hasta qué punto el clima estimula la planificación y la eficacia en el trabajo.
6. Presión. Este factor se basa en el apremio que ejerce la dirección sobre los empleados para que se lleve a cabo el trabajo.
7. Claridad. El componente claridad mide hasta qué punto los reglamentos y las políticas se explican detalladamente a los trabajadores.
8. Control. Esta dimensión se refiere a los reglamentos y a las presiones que puede utilizar la dirección para controlar a sus empleados.
9. Innovación. Mide la importancia que la dirección puede dar al cambio y a las nuevas formas de llevar a cabo el trabajo.
10. Confort. Se refiere a los esfuerzos que realiza la dirección para crear un ambiente físico sano y agradable para sus empleados.

Para Likert (1974 en Brunet, 1987) el clima se percibe en función de ocho dimensiones, estas son:

1. Los métodos de mando. La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.
2. Las características de las fuerzas motivacionales. Los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.
3. Las características de los procesos de comunicación. La naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.
4. Las características de los procesos de influencia. La importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos en la organización.

5. Las características de los procesos de toma de decisiones. La pertinencia de las informaciones en que se basan las decisiones así como el reparto de funciones.
6. Las características de los procesos de planificación. La forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o de directrices.
7. Las características de los procesos de control. El ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.
8. Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento. La planificación así como la formación deseada.

Por su parte, Crane (1981 en Brunet, 1987) considera cinco dimensiones para conocer el clima en empresas escolares. Estas dimensiones son:

1. La autonomía. Este factor se basa en el grado de libertad, de iniciativa y de responsabilidades individuales que los empleados pueden demostrar en su trabajo.
2. La estructura. Esta dimensión se refiere a la forma en que los superiores establecen y comunican a sus empleados los objetivos y la forma de trabajar.
3. La consideración. Este aspecto del cuestionario se refiere al apoyo y confianza que la dirección otorga a los empleados.
4. La cohesión. Esta dimensión se apoya en la unión y la fidelidad del grupo de trabajo.
5. La misión e implicación. Este factor se refiere a la implicación y a la participación de los empleados en los objetivos de la organización.

La tabla 5 permite observar los componentes del clima organizacional antes descritos y, además permite visualizar las variables comunes utilizadas por estos autores.

**Tabla 5.** Dimensiones del clima organizacional.

Dimensión	Halpin y Crofts (1963)	Schneider y Bartlett (1968)	Litwin y Stringer (1968)	Browsers y Taylor (1970)	Pritchard y Karasick (1973)	Moos e Insel (1974)	Likert (1974)	Crane (1981)
Apoyo patronal	Consideración	Apoyo patronal	Cooperación*		Apoyo	Apoyo		Consideración
Autonomía		Autonomía de los empleados	Responsabilidad*		Autonomía	Autonomía		Autonomía
Comunicación				Comunicación			Características de los procesos de comunicación	
Conflictos		Conflictos interagencias	Conflictos					
Control						Control	Características de los procesos de control	
Apoyo entre compañeros			Cooperación*		Conflicto y Cooperación	Cohesión*		
Normas de rendimiento de la organización			Estándares de desempeño		Rendimiento	Presión	Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento	
Estructura		Estructura	Estructura		Estructura			Estructura
Implicación de los trabajadores	Desempeño		Responsabilidad*			Implicación		Misión e implicación
Innovación				Apertura a los cambios tecnológicos	Flexibilidad e innovación	Innovación		
Motivación	Confianza			Motivación	Motivación		Características de los procesos motivacionales	

Dimensión	Halpin y Crofts (1963)	Schneider y Bartlett (1968)	Litwin y Stringer (1968)	Browsers y Taylor (1970)	Pritchard y Karasick (1973)	Moos e Insel (1974)	Likert (1974)	Crane (1981)
Planificación						Tarea	Características de los procesos de planificación	
Recompensa			Recompensa		Remuneración			
Recursos humanos		Implicación con los nuevos empleados		Recursos humanos				
Relaciones	Intimidad		Relaciones		Relaciones sociales	Cohesión*		Cohesión
Toma de decisiones				Toma de decisiones	Centralización de la toma de decisiones		Características de los procesos de toma de decisiones	
Otras variables	Obstáculos	Grado de satisfacción general	Riesgo		Estatus	Claridad	Métodos de mando	
	Apertura de espíritu		Identidad			Confort	Características de los procesos de influencia	
	Actitud distante							
	Importancia de la producción							

\*Por definición, estas variables engloban a más de una dimensión.

Fuente: Elaboración propia a partir de Brunet, L. (1987). El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, diagnóstico y consecuencias. México: Trillas.

Como podrá apreciarse en algunos casos, el nombre de las dimensiones no coincide entre sí. No obstante, la relación de estas se deriva de su conceptualización (ver pp. 55-62).

En este sentido y a partir del análisis de los componentes del clima organizacional utilizados por los ocho autores, surgieron dieciséis variables comunes. Litwin y Stringer, Pritchard y Karasick, y Moos e Insel utilizan el mayor número de variables comunes, esto se debe principalmente a que estos autores utilizan una gama amplia de variables, por lo que considerar sus instrumentos para la presente investigación es viable. Sin embargo, de las variables con mayor consenso entre los autores se encuentran: apoyo patronal, autonomía, relaciones, estructura, implicación, normas de rendimiento de la organización y motivación. Bajo esta posición, Moos e Insel no consideran las variables estructura y motivación. Pritchard y Karasick no contemplan la implicación o el compromiso de los trabajadores, y Litwin y Stringer no utilizan la motivación como determinante del clima organizacional, pero en su trabajo titulado "Motivación y clima organizacional" (1968) exponen la relación entre estos. Por lo antes expuesto las dimensiones óptimas a utilizar en la presente investigación son las propuestas por Litwin y Stringer.

#### **4.6. Cuestionarios sobre clima organizacional**

Desde los inicios del estudio del clima organizacional, los investigadores se han esforzado en diseñar instrumentos que permitan medir el clima de una organización. La tabla 6 presenta los principales cuestionarios utilizados para medir el clima organizacional.

**Tabla 6.** Cuestionarios de clima organizacional.

Autor (es)	Halpin y Crofts	Schneider y Bartlett	Litwin y Stringer	Browsers y Taylor	Pritchard y Karasick	Moos e Insel	Likert	Crane
Año	1963	1968	1968	1970	1973	1974	1974	1981
Aplicable en	Instituciones educativas	Compañías de seguros	Cualquier organización	Cualquier organización	Cualquier organización	Cualquier organización	Cualquier organización	Instituciones educativas
Dimensiones	Desempeño Obstáculos Intimidación Apertura de espíritu Actitud distante Importancia de la producción Confianza Consideración	Apoyo patronal Estructura Implicación con los nuevos empleados Conflictos interagencias Autonomía de los empleados Grado de satisfacción general	Estructura Responsabilidad Recompensa Riesgo Relaciones Cooperación Estándares de desempeño Conflictos Identidad	Apertura a los cambios tecnológicos Recursos humanos Comunicación Motivación Toma de decisiones	Autonomía Conflicto y cooperación Relaciones sociales Estructura Remuneración Rendimiento (remuneración) Motivación Estatus Flexibilidad e innovación Centralización de la toma de decisiones Apoyo	Implicación Cohesión Apoyo Autonomía Tarea Presión Claridad Control Innovación y confort	Los métodos de mando Las características de las fuerzas motivacionales Las características de los procesos de comunicación Las características de los procesos de influencia Las características de los procesos de toma de decisiones Las características de los procesos de planificación Las características de los procesos de control Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento	Autonomía Estructura Consideración Cohesión Misión e implicación
Nº de reactivos	64	80	53	--	55	90	51	--

**Nota:** Después de una búsqueda exhaustiva, no se encontró información referente al número de ítems de los cuestionarios de Browsers y Taylor (1970) y Crane (1981).

Fuente: Elaboración propia a partir de Brunet, L. (1987). El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, diagnóstico y consecuencias. México: Trillas

Como se aprecia desde el apartado anterior, el número de dimensiones utilizadas en los instrumentos varía de un autor a otro. Además, Brunet (1987) señala que poco importa el cuestionario que el especialista en administración utilice para evaluar el clima de su organización, primordialmente deberá asegurarse de que el instrumento de medición cubra por lo menos las cuatro dimensiones siguientes: autonomía individual, el grado de estructura que impone el puesto, el tipo de recompensa y la consideración, agradecimiento y apoyo.

Dado que la presente investigación tiene por objeto conocer el ambiente laboral de una Institución Pública de Educación Superior y aunque existen instrumentos elaborados específicamente para instituciones educativas, como los elaborados por Halpin y Crofts (1963 en Brunet, 1987) y Crane (1981 en Brunet, 1987), éstos no se emplearán puesto que solo señalan la relación entre los directivos y los docentes, dejando de lado el personal administrativo, además los instrumentos con estas características asumen y definen variables distintas, ya que se tratan de facetas, matices o dimensiones diferentes de unas pocas realidades del trabajo y de las organizaciones en general (Gómez, s.f.).

En este sentido, en la presente investigación se utilizará la teoría de clima organizacional de Litwin y Stringer considerando que ésta utiliza la perspectiva perceptual o enfocada al individuo y fue una de las teorías precursoras en esta área del conocimiento. Además, ésta considera una gama amplia de dimensiones, en contraste con otros autores, lo cual permitirá conocer de manera más específica el ambiente laboral. Además, el cuestionario elaborado por Litwin y Stringer tiene un alto grado de confiabilidad ( $\alpha=0.8343$ ) según estudios realizados por Echezuria y Rivas en 2001 (Marín, 2003).

Capítulo 5.

La teoría de clima organizacional de

Litwin y Stringer

## **5. La teoría de clima organizacional de Litwin y Stringer**

El clima organizacional tiene una influencia importante sobre las actitudes, el comportamiento y el desempeño de los empleados dentro de las organizaciones (Likert, 1961 y Katz y Kahn, 1966 en Jaime y Araujo, 2007); es por ello que su estudio y seguimiento es vital para el éxito de estas.

Litwin y Stringer, en su obra “Motivación y clima organizacional” (1968), tratan de explicar el comportamiento de los individuos en las organizaciones en términos de la teoría de la motivación y del clima organizacional.

El clima organizacional posee ciertas propiedades medibles que son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores, las cuales influyen en su motivación y comportamiento (Litwin y Stringer, 1968). Por tanto, los autores presentan el clima organizacional a partir de la teoría de la motivación humana puesto que ésta tiene una relevancia considerable en el estudio del comportamiento humano en las organizaciones.

### **5.1. La motivación y el comportamiento organizacional**

El comportamiento de los individuos en las organizaciones, está relacionado con la motivación de los individuos y las características de la organización misma. Para la mayoría de las personas, la motivación sugiere un comportamiento energético directamente relacionado con una meta. Generalmente, se asume que este comportamiento energético está relacionado con algún tipo de necesidad o deseo.

La teoría de Litwin y Stringer se basa en tres motivos intrínsecos, los cuales han mostrado ser determinantes del comportamiento en el trabajo; estos son: la necesidad de logro, la necesidad de poder y la necesidad de afiliación. Una persona tendrá una alta necesidad de logro cuando pasa su tiempo pensando en cómo hacer mejor su trabajo, lograr algo inusual e importante o avanzar en su carrera. Por otra parte, se dice que un

individuo tiene una alta necesidad de poder si pasa su tiempo pensando en cómo influir y controlar a otros, y cómo puede usar esa influencia para ganar un argumento, cambiar el comportamiento de otra gente u obtener una posición de autoridad y estatus. Por el contrario, un individuo tendrá necesidad de afiliación cuando pasa su tiempo pensando acerca del calor, la amistad y las relaciones de compañerismo que tiene o le gustaría tener.

Cuando los trabajadores presentan alguna de estas necesidades o deseos en su ambiente laboral, el papel que juegue la organización -facilitando u obstaculizando el alcance de esa necesidad o ese deseo- será vital, ya que los trabajadores se formarán una percepción de la empresa, constituyéndose, de esta manera, el clima organizacional.

Por tanto, se puede ver al clima organizacional como un concepto que: 1) permite analizar los determinantes reales del comportamiento motivado, 2) simplifica los problemas de medición de los determinantes situacionales y 3) hace posible la caracterización de la influencia situacional total de varios ambientes, de manera que se pueden hacer comparaciones entre los ambientes.

## **5.2. Dimensiones del clima organizacional y la motivación**

Por la naturaleza subjetiva y perceptual del clima organizacional, puede haber una infinidad de variedades o dimensiones que la describan. Para Litwin y Stringer una dimensión es el grupo particular de factores ambientales que dan referencia a un todo que es percibido y de igual forma son algunos aspectos de un fenómeno cultural.

A partir del trabajo de Kurt Lewin se han obtenido distintas dimensiones del clima, las cuales tienen un efecto en la motivación del comportamiento de los individuos. De estas variables, Litwin y Stringer desarrollaron dimensiones que permiten: 1) describir la

situación, 2) relacionar las dimensiones con motivaciones y comportamientos motivados específicos y 3) medir los cambios en la situación.

A continuación se describen estas variables y su relación con el tipo de motivación que presentan los individuos:

### **5.2.1. Estructura y obligaciones**

La estructura de la situación en la que se encuentren en los individuos es una dimensión que influye en el comportamiento de los trabajadores. A partir de las investigaciones de Litwin (1966 en Litwin, 1968 en Litwin y Stringer, 1968) y Litwin y Ciarlo (1961 en Litwin, 1968 en Litwin y Stringer, 1968) se puede decir que la estructura de la situación no incrementa la necesidad de logro. Esto se debe a que la estructura de la situación - definida en términos de las limitaciones percibidas de la situación de trabajo, la cantidad de información disponible, y las restricciones impuestas en el comportamiento- actúa reduciendo el desafío del trabajo, así como el valor percibido de tener éxito en el trabajo. Por tanto, las expectativas e incentivos característicos de la situación no incrementan la motivación de logro; o si estos se incrementan, otros motivos están relacionados por lo que la relevancia de la motivación de logro se ve reducida en gran medida.

Por otra parte, las personas con necesidad de poder tienden a sentirse más satisfechos con una estructura bien definida. De este modo, combinando el trabajo de Veroff (1955 en Litwin, 1968 en Litwin y Stringer, 1968) y Uleman (1966 en Litwin, 1968 en Litwin y Stringer, 1968) respecto a las características de la necesidad de poder con los aspectos de la estructura, Litwin y Stringer señalan que en situaciones donde hay una jerarquía de estatus y autoridad, y donde hay señales que sugieren la competencia por el reconocimiento y el estatus, la necesidad de poder se vería incrementada y se generaría el comportamiento relacionado con el poder.

Caso contrario, la estructura no incrementa la necesidad de afiliación, ya que ésta enfatiza la jerarquía y con ello se presenta la formalidad y la distancia social. Por tanto, esta tendencia reduce la cercanía entre los individuos.

### **5.2.2. Énfasis en responsabilidades individuales**

Otro de los componentes del clima organizacional es la responsabilidad que asumen los individuos en el trabajo. Estudios empíricos muestran que sujetos con una alta necesidad de logro prefieren trabajos en los cuales se les permita tener mayor responsabilidad de su comportamiento. Es decir, prefieren trabajar en situaciones donde los resultados dependen de sus propios esfuerzos más que en la mera suerte, aunque las probabilidades de éxito sean iguales en ambas situaciones. Por tanto la motivación de logro es incentivada en un clima que permite a los individuos asumir un buen grado de responsabilidad (Horowitz, 1961 en Litwin y Stringer 1968).

Ahora bien, si el clima de responsabilidad es tal que se acentúa la diferenciación del estatus, más que el énfasis en la libertad y la retroalimentación (aspectos de la responsabilidad personal), la motivación de poder puede ser influenciada por esta dimensión. De este modo, un clima que enfatiza la responsabilidad individual puede incrementar la necesidad de poder.

Por otra parte, el énfasis en la responsabilidad individual no parece estar relacionado con el incremento en la necesidad de afiliación.

### **5.2.3. Calor y apoyo**

El calor y el apoyo emocional tienen una notable influencia en el desarrollo humano, por lo que es un determinante del clima organizacional. No obstante, aquellos individuos con una alta necesidad de logro consideran que el apoyo y el estímulo, más que el calor y el

compañerismo, presentes en una situación son más importantes para incrementar la necesidad de logro.

Por otro lado, el calor y apoyo puede incrementar el motivo o necesidad de afiliación. De este modo, una situación organizacional que enfatiza las relaciones de ayuda puede incrementar la necesidad de afiliación porque los miembros del grupo estarían expuestos a una infinidad de señales afiliativas.

En relación a la necesidad de poder, Litwin y Stringer consideran que ésta no se altera respecto de la dimensión calor y apoyo.

#### **5.2.4. Recompensa y castigo, aprobación y desaprobación**

Otra propiedad del clima organizacional, íntimamente relacionada con el calor y apoyo, es la recompensa versus el castigo. Es obvio que diferentes tipos de climas de reconocimiento pueden tener efectos diversos en la motivación. Un clima orientado a dar recompensa en vez de castigo es más propenso a incrementar la necesidad de logro de sus trabajadores. De esta manera, si se percibe un sistema de recompensa como objetivo, tanto que las recompensas sean vistas como símbolos de éxito, el resultado inmediato será un incremento en la necesidad de logro de los trabajadores.

Caso contrario, un escenario basado en un clima de recompensa debería no esperar un incremento en la necesidad de afiliación puesto que los individuos con necesidad de afiliación alta serán estimulados cuando las percepciones de su esfuerzo estén relacionadas con el calor y las relaciones interpersonales.

Sin embargo, cuando encontramos climas caracterizados por la aprobación, donde la recompensa está presente pero no como eje central, la motivación funciona a la inversa. Los trabajadores con alta necesidad de logro no estarán interesados en la

aprobación y la recompensa puesto que no estará relacionada con sus logros. Y la necesidad de afiliación se incrementará en un clima de aprobación.

La necesidad de poder, por su parte, no se incrementa en un clima basado en la recompensa, pero sí en un clima basado en la aprobación. Esto se debe a que los premios vinculados con el rendimiento no afectan la motivación de poder pero la aprobación social y personal tiende a incrementar las señales asociadas con el reconocimiento personal y el poder de influencia.

#### **5.2.5. Conflicto y tolerancia al conflicto**

La dimensión del clima organizacional denominada resolución de conflictos se ha recibido con gran aceptación en estudios recientes. La manera en cómo se resuelven los conflictos en una organización suelen ser excelentes predictores de la integración efectiva en organizaciones complejas.

La teoría de Litwin y Stringer sugiere que la confrontación de conflictos puede servir para incrementar la motivación de logro de muchas maneras. Primero, la confrontación directa de los conflictos tiende a incrementar el flujo de información, ya que ésta hace que el nivel de desempeño sea más objetivo y las metas sean más claras. Segundo, la confrontación de conflictos puede incrementar la rapidez y concreción de la retroalimentación, por lo que las alternativas de acción y los obstáculos para lograr las metas son más explícitos y los individuos pueden juzgar que tan bien están haciendo su trabajo.

Por otra parte, la tolerancia al conflicto no conduce a un incremento en la motivación o necesidad de afiliación. Esto se debe a que la confrontación y la aceptación de conflictos tienden a amenazar la estabilidad del calor y las relaciones de amistad, las cuales son muy importantes para los individuos con una acentuada necesidad de afiliación.

Contrario a lo anterior, una persona con una necesidad o motivación de poder ve la confrontación como una oportunidad para influir en otras personas. Por tanto una organización caracterizada por un clima con confrontación y tolerancia al conflicto incrementará la motivación de poder.

#### **5.2.6. Estándares de ejecución y expectativas**

Otra dimensión que compone el clima organizacional es estándares de alto rendimiento. Esta variable está muy relacionada con la necesidad de logro y con la estimulación del logro relacionado con el comportamiento. La teoría de la motivación de logro se construye alrededor de la noción del logro en relación a estándares de excelencia, por lo que es de esperar que el nivel de estándares sea un determinante importante de la motivación de logro y que por tanto la incremente.

La relación entre estándares de alto rendimiento y el incremento en la necesidad o motivación de logro es relativamente sencilla. Sin embargo, no existe una relación simple entre los altos estándares de rendimiento y la necesidad de afiliación y la necesidad de poder. Si los estándares de alto rendimiento no son sino un aspecto de un clima que hace hincapié en las señales afiliación, los individuos con una alta motivación de afiliación responderán a los altos estándares de rendimiento con el fin de complacer a sus compañeros de trabajo o jefe. Por otra parte, si el clima organizacional destaca las señales orientadas al poder, los altos estándares de rendimiento pueden incrementar la motivación de poder. Pero en ambos casos, los altos estándares de rendimiento no están directamente relacionados con la motivación de afiliación y la motivación de poder.

#### **5.2.7. Identidad organizacional y lealtad de grupo**

En las organizaciones formales no sólo trabajan los miembros de manera individual, sino que frecuentemente trabajan con sus compañeros para alcanzar una meta en común. La identificación de los individuos con el grupo se vuelve un factor importante.

Litwin y Stringer señalan que la dimensión identidad y lealtad de grupo, sólo está relacionada directamente con la motivación o necesidad de afiliación. Los individuos con alta necesidad de afiliación responderán a un ambiente que enfatice la cohesión y la lealtad de grupo. En un ambiente donde se enfatiza la cercanía y las relaciones interpersonales, las señales afiliativas se ven incrementadas.

La motivación de logro no se ve incrementada directamente por un clima que enfatiza la lealtad e identidad del grupo. No obstante, si la identificación se centra alrededor de una meta, los individuos con alta necesidad de logro pueden responder favorablemente al énfasis en la identidad del grupo.

Hay evidencia que sugiere que la necesidad de poder está negativamente relacionada con un clima que se destaca la identidad y la lealtad de grupo (Haythorn, 1953 en Litwin y Stringer, 1968). Se asume, por tanto que un clima que enfatiza la lealtad de grupo y la identidad, tiende a incrementar la amistad, el calor y el apoyo mutuo entre los trabajadores, lo cual puede frustrar a los individuos con alta necesidad de poder.

#### **5.2.8. Riesgo y toma de riesgo**

Otra dimensión del clima organizacional que tiene particular importancia en el incremento de la motivación de logro es el conjunto de actitudes relativas al riesgo. Los individuos con alta necesidad de logro prefieren tomar riesgos moderados debido a que las condiciones de riesgo o la toma de riesgo pueden ser determinantes importantes de la motivación de logro y logro relacionado con el comportamiento (Atkinson, 1966; Litwin, 1966 y Feather, 1966 en Litwin y Stringer, 1968). Por otra parte, los climas que tienden a ser conservadores ante los riesgos y que legitiman la especulación a ciegas, sin planificación frustran y debilitan la motivación de logro.

Respecto a la motivación de afiliación y la motivación de poder, hay poca evidencia empírica o teórica que evidencie una relación entre éstas y la dimensión riesgo y toma de riesgo.

### 5.2.9. Interrelación de las dimensiones

En atención a los apartados anteriores, los autores presentaron una serie de hipótesis referentes a los efectos del clima organizacional sobre los tres motivos intrínsecos (la necesidad de logro, la necesidad de afiliación y la necesidad de poder). Estas se detallan en la tabla 7.

**Tabla 7.** Hipótesis referentes a los efectos del clima organizacional sobre los tres motivos intrínsecos.

<b>Dimensión propuesta</b>	<b>Efecto sobre la motivación de logro</b>	<b>Efecto sobre la motivación de afiliación</b>	<b>Efecto sobre la motivación de poder</b>
Estructura	Reduce	Reduce	Incrementa
Responsabilidad	Incrementa	Sin efecto	Incrementa
Calor	Sin efecto	Incrementa	Sin efecto
Apoyo	Incrementa	Incrementa	Sin efecto
Recompensa	Incrementa	Incrementa	Sin efecto
Conflictos	Incrementa	Reduce	Incrementa
Estándares de desempeño	Incrementa	Sin efecto	Sin efecto
Identidad	Sin efecto	Incrementa	Reduce
Riesgo	Incrementa	Sin efecto	Sin efecto

Fuente: Litwin, G. H., & Stringer, R. A. (1979). Motivation and organizational climate. Boston: Division of research graduate school of business administration. Harvard University.

Para corroborar dichas hipótesis Litwin y Stringer desarrollaron un cuestionario.

### **5.3. Cuestionario y dimensiones de Litwin y Stringer**

En base a su teoría del clima organizacional, Litwin y Stringer elaboraron un instrumento que permite obtener las percepciones de los empleados y las respuestas subjetivas del clima organizacional.

Para desarrollar este instrumento, los autores distribuyeron un cuestionario abierto a veinticinco directivos y personal especialista en cada área de una prestigiosa empresa. A partir del análisis de este instrumento se elaboró otro cuestionario con ocho categorías preliminares y cuarenta y cuatro ítems. Después de realizar el análisis de jueces, el cuestionario quedó reducido a seis variables con un total de treinta y un ítems. Este cuestionario manejó las siguientes variables:

1. Estructura. Es el sentimiento de los trabajadores acerca de las limitaciones en su situación de trabajo; cuántas reglas, regulaciones y procedimientos hay en su centro de trabajo.
2. Responsabilidad. Es el sentimiento que tienen los individuos sobre el ser su propio jefe; no tener que comprobar todas sus decisiones.
3. Riesgo. Es el grado de inseguridad y desafío en el trabajo.
4. Recompensa. Es el sentimiento de ser bien remunerado por el trabajo bien hecho; el énfasis sobre el premio contra la crítica y el castigo.
5. Calor y apoyo. Es el sentimiento de buen compañerismo y la ayuda que prevalece en la organización.
6. Conflicto. Percepción de los individuos acerca de que la dirección no teme enfrentar las diferencias de opiniones o problemas; es el énfasis que pone la dirección en resolver las diferencias tan pronto surjan.

### **5.3.1. Desarrollo de una medida de clima mejorada**

La aplicación inicial del cuestionario fue designada para evaluar la consistencia de las escalas y la relación entre ellas. Este cuestionario demostró tener una consistencia razonable. No obstante, los autores deseaban tener mayor consistencia en el instrumento, por lo que se decidió usar el cuestionario inicial en un estudio experimental para verificar los efectos del clima sobre la motivación y con ello mejorar el cuestionario.

Los objetivos por desarrollar un cuestionario mejorado fueron:

- a) Reducir la superposición de las escalas del clima;
- b) Incrementar la claridad conceptual de las variables y;
- c) Agregar nuevas escalas basadas en los aspectos del clima organizacional que no se habían cubierto en el cuestionario y en el estudio preliminar.

En este proceso de mejoramiento del cuestionario, las variables calor y apoyo se separaron; además se agregaron dos escalas más: estándares e identidad. La variable estándares hace alusión al interés de la dirección por obtener un excelente desempeño y la variable identidad tiene que ver con los sentimientos de pertenencia a la organización.

De este modo el cuestionario mejorado, se conformó por nueve variables con un total de cincuenta y tres ítems. Se presenta a continuación la descripción de dichas variables:

1. Estructura. Esta dimensión está vinculada con las reglas organizacionales, los formalismos, las obligaciones, las políticas, las jerarquías y las regulaciones. Representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo.

2. Responsabilidad. Es la dimensión que enfatiza la percepción que tiene el individuo sobre ser su propio jefe, el tener un compromiso elevado con el trabajo, el tomar decisiones por si solo, el crearse sus propias exigencias y obligaciones.

3. Recompensa. Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la retribución percibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

4. Riesgo. Corresponde al sentimiento acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de peligro calculado a fin de lograr los objetivos propuestos.

5. Relaciones. Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

6. Cooperación. Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

7. Estándares de desempeño. Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que ponen las organizaciones sobre las normas de rendimiento. Se refiere a la importancia de percibir metas implícitas y explícitas así como normas de trabajo.

8. Conflictos. Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan. Esta dimensión se basa en las opiniones encontradas y que son toleradas en un ambiente de trabajo.

9. Identidad. Es el sentimiento de pertenencia a la organización, el cual es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

El cuestionario de Litwin y Stringer tiene un grado de confiabilidad alto y, además su amplia gama de variables permite tener una visión detallada de las percepciones de los trabajadores; por lo que se obtiene una visión integral del clima de la organización.

#### 5.4. Investigaciones recientes relacionadas con el Cuestionario de clima organizacional de Litwin y Stringer (1968)

Después de realizar una búsqueda referente al uso del cuestionario elaborado por Litwin y Stringer, se encontró que este fue utilizado en una Tesis de Maestría titulada: “Relación entre la percepción del Clima Organizacional de los trabajadores de HERLO y su perfil Autorregulatorio” en 2010 por la M.C. Cyntia Venegas Gómez.

La estructura interna que presentó cada una de las escalas en dicha investigación es la siguiente:

**Tabla 8.** Características y estructura interna de las escalas de clima organizacional (Venegas, 2010).

Dimensión	m	d.s.	$\alpha$
Estructura	28.69	4.83	0.70
Responsabilidad	19.29	3.37	0.59
Recompensa	13.14	3.90	0.76
Riesgo	14.02	2.90	0.71
Calor	13.45	3.25	0.75
Apoyo	18.16	2.41	0.43
Estándares de desempeño	11.55	2.94	0.71
Conflicto	12.24	2.31	0.39
Identidad	9.35	2.44	0.66

Fuente: Venegas Gómez, C. (2010). Relación entre la percepción del Clima Organizacional de los trabajadores de HERLO y su perfil Autorregulatorio. Tesis de maestría no publicada, Universidad De La Salle Bajío, León Guanajuato, México.

Este cuestionario fue utilizado también por Marín (2003) en su tesis de grado “Relación entre el clima y el compromiso organizacional de una empresa de sector petroquímico”. Además, se puede mencionar que en una Tesis de Maestría en Políticas Públicas elaborada por Chaparro Aguilar David y Vega Muñoz Lourdes en Marzo 2007, titulada El Clima Organizacional y la Reforma Académica 2003 en el CONALEP en Querétaro, se utilizaron cuatro dimensiones (estructura, relaciones, recompensa e identidad) en la elaboración del instrumento que aplicaron (Venegas, 2010).

Capítulo 6.

Antecedentes de la organización

## **6. Antecedentes de la organización**

La Institución Pública de Educación Superior (IPES) objeto de estudio inició operaciones el primero de julio de 2002. Esta institución cuenta con dos campus. En 2002 se iniciaron actividades en el Campus Loma Bonita, ofreciendo tres carreras. Posteriormente, en 2005, el Campus Tuxtepec inició sus operaciones ofreciendo el mismo número de carreras. Actualmente, la oferta educativa de la institución está constituida por 7 ingenierías, 5 licenciaturas, 2 maestrías y 2 doctorados.

Su estructura organizacional es piramidal con una distribución de actividades en dos principales áreas: vice-rectoría administrativa y vice-rectoría académica. Cuenta con un promedio de 300 empleados distribuidos en esas áreas.

### **6.1. Misión de la IPES**

Impartir educación superior en los niveles de licenciatura, maestría y doctorado, para formar profesionales, investigadores y profesores altamente capacitados. Organizar cursos de capacitación y especialización en diversas modalidades. Realizar investigaciones científicas, humanísticas y tecnológicas, adecuadas principalmente a los problemas del estado y del país. Contribuir mediante el desarrollo de investigaciones de la educación superior a la independencia económica, científica, tecnológica y cultural del estado y del país, creando condiciones que propicien el adecuado desarrollo social, con base en los principios de la constitución política de los Estados Unidos Mexicanos y demás disposiciones en la materia. Promover, difundir y concienciar a la sociedad de observar una cultura racional y aprovechamiento sustentable de los recursos naturales que ofrece nuestro estado, para su desarrollo social y cultural que contribuya sin duda alguna, a la preservación humana y ambiental. Promover toda clase de actividades tendientes a la preservación e incremento del acervo cultural de nuestro pueblo;

arqueológicos y lenguas autóctonas, así como todas aquellas expresiones de la vida comunitaria que conforman nuestra nacionalidad. Fomentar los principios de respeto a la dignidad humana, dentro de un marco de paz, justicia, libertad y solidaridad social.

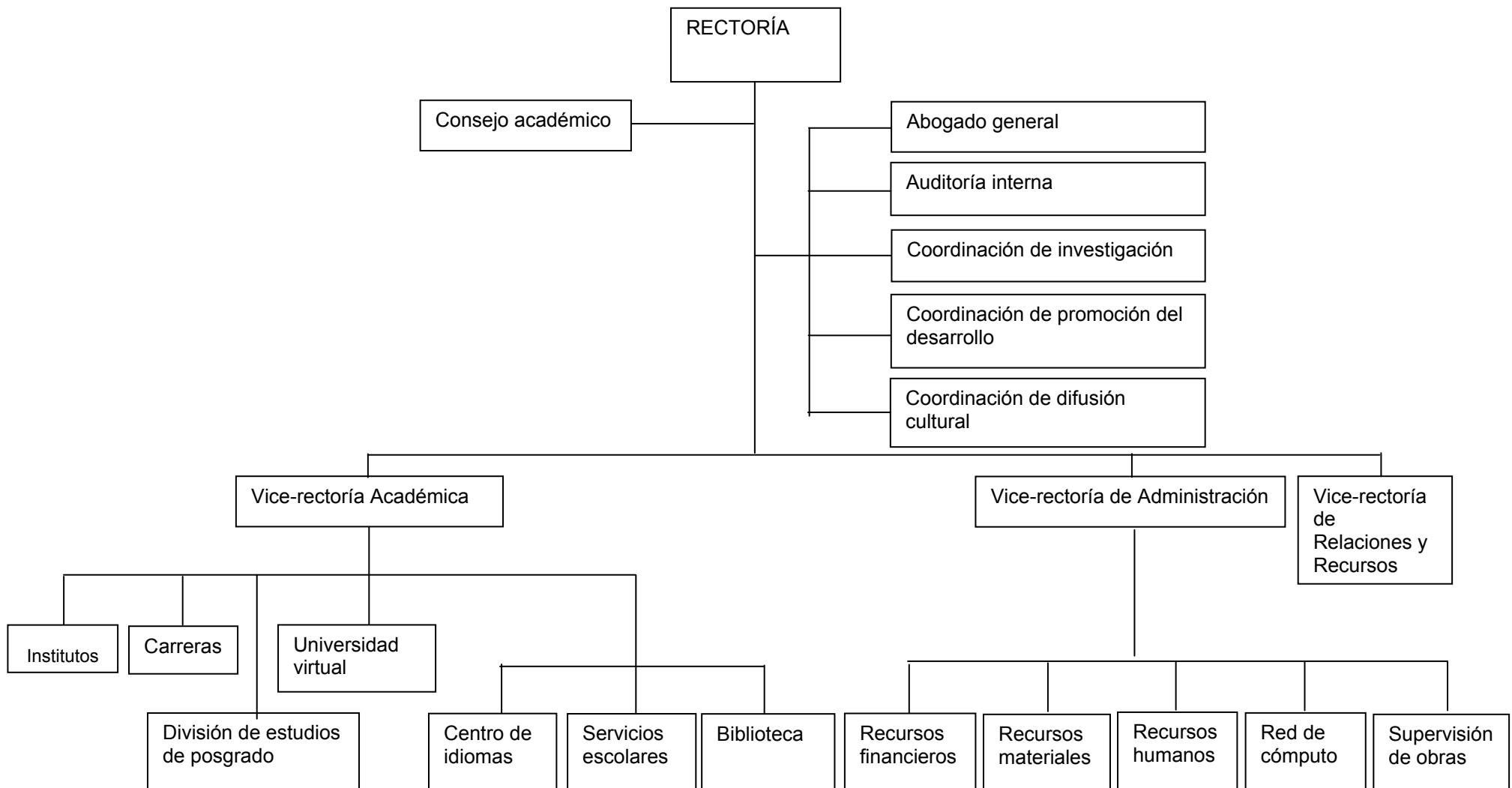
## **6.2. Visión de la IPES**

En el ámbito de la formación de recursos humanos: Institución en la Cuenca del Papaloapan, dedicada a la formación de profesionistas con sus programas educativos evaluados. Con amplio reconocimiento social, ya que sus egresados son profesionistas altamente capacitados, con espíritu emprendedor y un alto sentido de solidaridad y corresponsabilidad social.

En los ámbitos de investigación y promoción del desarrollo: Institución que mediante el desarrollo de investigaciones contribuye a la independencia económica, científica y tecnológica de la Cuenca del Papaloapan, creando condiciones que propicien la explotación racional y el aprovechamiento sustentable de los recursos naturales que ofrece la región y el estado.

En el ámbito de difusión de la cultura: Una institución comprometida con la difusión de la cultura en general y en particular con la de la Cuenca del Papaloapan, que contribuye al reencuentro de la región con su historia.

### 6.3. Organigrama



Capítulo 7.

Metodología

## 7. Metodología

### 7.1. Tipo de estudio

El presente estudio es transversal de tipo correlacional. El estudio es transversal puesto que el cuestionario para conocer la percepción del clima organizacional de los trabajadores de la IPES se administrará en un solo momento. Por otra parte, es un estudio de tipo correlacional debido a que se pretende identificar las diferencias que existen entre las variables que comprenden el clima organizacional, como lo son: la estructura, la responsabilidad, la recompensa, el riesgo, las relaciones, la cooperación, los estándares de desempeño, los conflictos y la identidad y aquellas variables inherentes a los trabajadores como: la edad, el sexo, la antigüedad, el nivel de estudio, el área y el departamento de la organización a la que pertenecen.

### 7.2. Hipótesis

Para la elaboración de las hipótesis se consideraron algunas características de la institución, y en otros casos se organizaron los datos para facilitar su análisis.

En la formulación de la hipótesis 1 se consideró el sexo de los participantes.

A partir de la edad mínima y máxima de los participantes, se crearon rangos de edad en la hipótesis 2.

En la H3, la antigüedad se distribuyó en dos grupos, en el primero se encuentran aquellos trabajadores con antigüedad menor a un año y en el segundo, los que tienen más de un año laborando en la IPES. Dicha clasificación se realizó en base a los tiempos para otorgar el contrato indeterminado en la institución; es decir, aquellos que tienen menos de un año tienen contratos temporales y no es hasta que cumplen un año cuando se les otorga el contrato indeterminado.

Para la hipótesis 4, la escolaridad de los trabajadores se clasificó en cuatro grupos: nivel básico, nivel medio básico, nivel superior y posgrado. En el nivel básico se encuentran los trabajadores con primaria y secundaria (completa o incompleta); en el nivel medio básico se localizan los trabajadores con estudios de bachillerato o aquellos con estudio profesional medio superior terminal; los trabajadores con estudios de licenciatura (trunca o con título) se encuentran en el nivel de estudios superior y aquellos con maestría y doctorado se hallan en el nivel de posgrado.

Para la H5 se consideró la vice-rectoría a la que pertenecen los trabajadores.

Y por ultimo en la hipótesis 6, se consideró el departamento al que pertenecen los trabajadores, no obstante, estos se redujeron a cuatro departamentos principales, quedando estos de la siguiente manera: Administrativo (recursos humanos, recursos financieros, recursos materiales, logística, red y librería), profesores-investigadores, operativo (personal de mantenimiento, jardinería, intendencia, choferes y vigilancia) y apoyo académico (personal de salas de cómputo, biblioteca y servicios escolares).

A continuación se presentan las hipótesis de trabajo.

H1: Los hombres tendrán una mejor percepción del clima organizacional respecto de las mujeres.

H2: Los trabajadores en un rango de 20 a 29 años de edad percibirán un mejor clima organizacional en comparación con los trabajadores de entre 30 a 39 años y de 40 años en adelante.

H3: Los trabajadores con antigüedad menor a un año tendrán una mejor percepción del clima en comparación con los trabajadores con antigüedad superior al año.

H4: Los trabajadores de nivel superior percibirán un mejor clima respecto de los trabajadores con nivel básico, nivel medio básico y de los trabajadores con posgrado.

H5: Los trabajadores académicos tendrán una mejor percepción del clima organizacional en comparación del personal administrativo.

H6: Los trabajadores de apoyo del área académica tendrán una mejor percepción del clima organizacional respecto de los administrativos, operativos y profesores-investigadores.

### **7.3. Participantes**

En el estudio participaron 111 trabajadores del área administrativa y académica de una Institución Pública de Educación Superior. Estos tenían una edad promedio de 34.40 años (d.s.  $\pm$  7.86) y su antigüedad promedio fue de 3.00 años (d.s.  $\pm$  1.78) al momento de contestar el cuestionario. De ellos, 59 fueron hombres y 51 mujeres. El promedio de edad del primer grupo fue de 35.39 años (d.s.  $\pm$  8.75), mientras que su antigüedad promedio ascendió a 3.06 años (d.s.  $\pm$  1.82). El segundo grupo tuvo una edad promedio de 33.25 años (d.s.  $\pm$  6.60) y una antigüedad promedio de 2.93 años (d.s.  $\pm$  1.75). Una persona no proporcionó información sobre su sexo.

Del total de trabajadores, 43 (28 hombres, 14 mujeres y 1 no proporcionó información sobre su sexo) pertenecían al área administrativa, 66 (31 hombres y 35 mujeres) al área académica. Dos personas no identificaron el área en la que laboraban (ver tabla 9).

**Tabla 9.** Número de participantes distribuidos por área, edad, antigüedad y sexo.

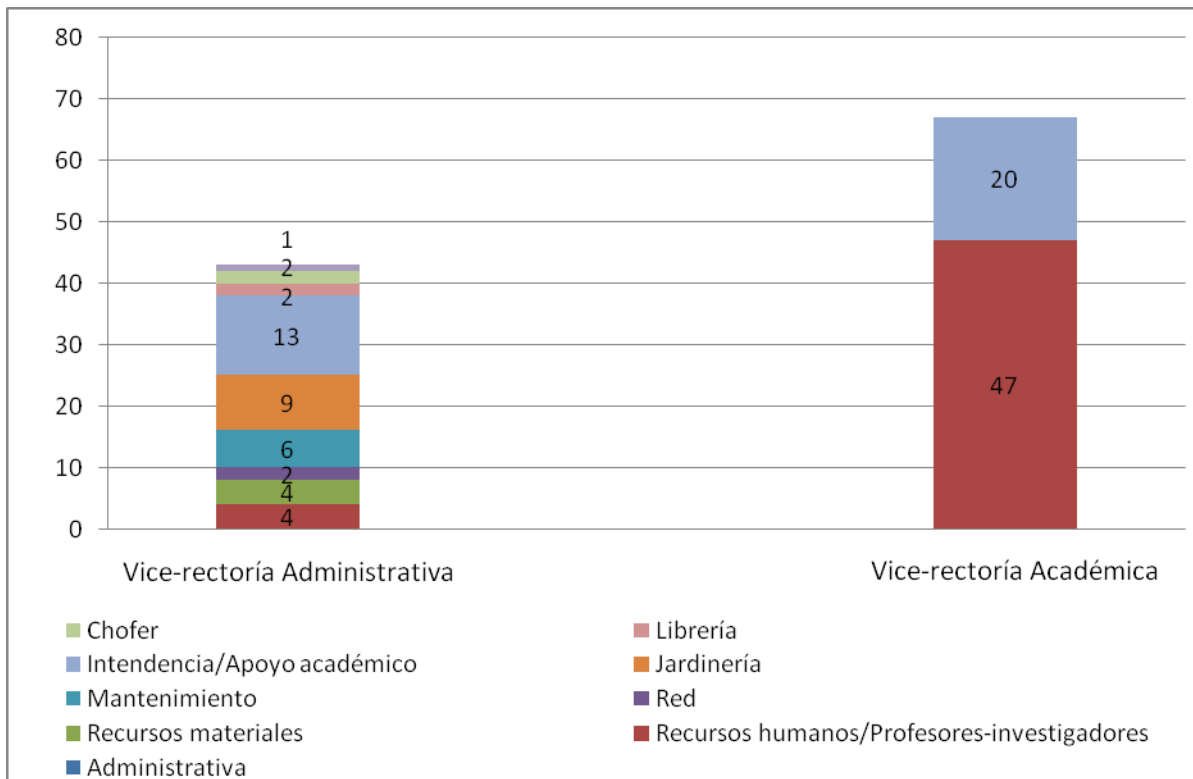
Área	Edad/ antigüedad	Sexo						Total general		
		Hombres			Mujeres			n	m	d.s.
		n	M	d.s.	n	m	d.s.			
Administrativa	Edad	28	37.00	11.61	14	34.86	8.63	43*	36.27	10.62
	Antigüedad		3.77	1.72		3.65	1.60		3.73	1.66
Académica	Edad	31	33.90	4.51	35	32.84	5.58	66	33.34	5.09
	Antigüedad		2.41	1.69		2.65	1.75		2.54	1.72
General	Edad	59	35.39	8.75	51**	33.25	6.60	111	34.40	7.86
	Antigüedad		3.06	1.82		2.93	1.75		3.00	1.78

\*Un trabajador del área administrativa no proporcionó datos acerca de su sexo.

\*\*Dos mujeres no mencionaron el área a la que pertenecen.

Cabe resaltar que de los 43 participantes del área administrativa, 4 eran del departamento de recursos humanos, 4 de recursos materiales, 2 del departamento de red, 6 de mantenimiento, 9 y 13 de jardinería e intendencia respectivamente, 2 de librería, otros 2 participantes tenían la categoría de chofer y 1 de vigilante. Por otra parte, del área académica participaron 47 docentes y 20 trabajadores de apoyo (ver gráfica 1).

**Grafica 1.** Distribución de los participantes por el área a la que pertenecen.



#### 7.4. Lugar de aplicación

El estudio se llevó a cabo en una Institución Pública de Educación Superior de la ciudad de San Juan Bautista Tuxtepec, Oaxaca.

#### 7.5. Instrumentos o herramientas de evaluación

Para realizar la presente investigación se aplicó la versión adaptada del cuestionario de Litwin y Stringer (Echezuria y Rivas, 2001 en Marín, 2003). El cuestionario cuenta con un grado de confiabilidad de ( $\alpha=0.83$ ).

El instrumento está formado 53 ítems distribuidos en nueve dimensiones, las cuales permiten recoger y describir hechos de la organización mediante la percepción del individuo. El cuestionario utiliza la escala de respuesta tipo Likert con cuatro opciones de respuesta (muy de acuerdo; de acuerdo; en desacuerdo y muy en desacuerdo).

A continuación se presentan las características y la estructura interna que presentó cada una de las escalas en dicha investigación:

**Tabla 10.** Características y estructura interna de las escalas de clima organizacional.

<b>Dimensión</b>	<b>N° de ítems</b>	<b>Media</b>	<b>Desviación Estándar</b>	<b>Alfa de Cronbach</b>
Estructura	1-10	28.69	4.83	0.70
Responsabilidad	11-17	19.29	3.37	0.59
Recompensa	18-23	13.14	3.90	0.76
Riesgo	24-28	14.02	2.90	0.71
Relaciones	29-33	13.45	3.25	0.75
Apoyo	34-39	18.16	2.41	0.43
Estándares de desempeño	40-44	11.55	2.94	0.71
Conflicto	45-49	12.24	2.31	0.39
Identidad	50-53	9.35	2.44	0.66

### **7.6. Conducción del estudio**

El instrumento se aplicó en el mes de agosto del 2010, la administración fue individual y se llevó a cabo dentro de las instalaciones de la institución.

La aplicación del instrumento la encabezó la tesista Elsa Monserrat Alcalá Uribe (principal responsable de la presente investigación) así como María Luisa Martínez Albino y Adelaida Sarmiento Vázquez, del mismo modo colaboró el departamento de recursos humanos de la propia institución.

La participación de los trabajadores fue voluntaria, estos no recibieron ninguna compensación a cambio y en todo momento se les garantizó la confidencialidad de la información.

El tiempo en responder a los cuestionarios fue de 15 minutos en promedio.

### 7.7. Diseño de análisis

Los procedimientos estadísticos que se utilizaron para probar las hipótesis de trabajo fueron los siguientes:

**Tabla 11.** Análisis estadísticos utilizados para probar las hipótesis de trabajo

Procedimientos estadísticos	Aplicación	Hipótesis
Normalización	Comparación interindividual a partir de un rango de calificaciones crudas.	Descripción de la percepción del clima organizacional
Prueba t	Diferencia de grupos	H1: Sexo y clima organizacional H3: Antigüedad y clima organizacional H5: Área y clima organizacional
Análisis de varianza (ANOVA)	Diferencia de grupos	H2: Edad y clima organizacional H4: Escolaridad y clima organizacional H6: Departamentos y clima organizacional

#### 7.7.1. Normalización. Comparación interindividual a partir del rango de calificaciones en un grupo

Las calificaciones jerárquicas porcentuales se basan en la comparación interindividual a partir del rango de calificaciones crudas, ésta indica la posición de una persona en una escala de 101 puntos, donde la calificación más alta asciende hasta 100 y la más baja desciende hasta 0. La fórmula es:

$$X\% = 100 \frac{(X - B)}{(A - B)}$$

Donde:

X= Cualquiera de las calificaciones crudas.

B= Calificación cruda más baja.

A= Calificación cruda más alta.

(JR)= Calificación jerárquica (en esta fórmula califica el porcentaje de calificaciones crudas).

La puntuación obtenida proporciona el grado de percepción de clima organizacional. La tabla 12 contiene la información relacionada con la calificación jerárquica mínima y máxima y el grado de percepción en el que la persona puede ubicarse de acuerdo a su calificación obtenida (Morales, 2005).

**Tabla 12.** Calificación jerárquica porcentual de acuerdo a las puntuaciones obtenidas por los participantes.

Grado de percepción del clima	Calificación jerárquica
Excelente	75-100
Buena	50-74
Regular	25-49
Mala	00-24

Fuente: Morales, M. L. (2005). Unidades de medición psicológica y normas de calificación. En M.L. Morales (Ed.). *Psicometría aplicada*. (pp. 43-70). México: Trillas.

### 7.7.2. t de student

La distribución t de student es una prueba estadística para evaluar si dos grupos difieren entre sí de manera significativa respecto a sus medias (Hernández, Fernández y Baptista, 2003).

En el análisis de datos, bajo el estadístico t de student, la hipótesis de investigación propone que los grupos difieren significativamente entre sí y la hipótesis nula propone que los grupos no difieren significativamente.

El valor t se obtiene mediante la fórmula:

$$t = \frac{\bar{X}_1 - \bar{X}_2}{\sqrt{\frac{S_1^2}{n_1} + \frac{S_2^2}{n_2}}}$$

Donde  $\bar{X}_1$ , es la media de un grupo,  $\bar{X}_2$  es la media del otro grupo,  $S_1^2$  es la desviación estándar del primer grupo elevada al cuadrado,  $n_1$  es el tamaño del primer grupo,  $S_2^2$  es la desviación estándar del segundo grupo elevada al cuadrado y  $n_2$  es el tamaño del segundo grupo. En realidad, el denominador es el error estándar de la distribución muestral de la diferencia entre medias (Hernández et al., 2003).

Para saber si el valor t es significativo, se aplica la fórmula y se calculan los grados de libertad. La prueba t se basa en una distribución muestral o poblacional de diferencia de medias conocida como la t de student. Esta distribución se identifica por los grados de libertad, los cuales constituyen el número de maneras en que los datos pueden variar libremente. Son determinantes, ya que nos indican qué valor debemos esperar de t, dependiendo del tamaño de los grupos que se comparan. Cuanto mayor número de grados de libertad se tengan, la distribución t de student se acercará más a ser una distribución normal y usualmente, si los grados de libertad exceden los 120, la distribución normal se utiliza como una aproximación adecuada de la distribución t de student (Wiersma, 1999 en Hernández et al., 2003).

Los grados de libertad se calculan así:

$$gl = (n_1 + n_2) - 2$$

$n_1$  y  $n_2$  son el tamaño de los grupos que se comparan.

El estadístico t de student se utilizará para analizar las diferencias en la percepción del clima organizacional entre el sexo (hombre/mujer), la antigüedad (menor a un año/mayor a un año) y el área a la que pertenecen los trabajadores (vice-rectoría administrativa/vice-rectoría académica).

### **7.7.3. Análisis de varianza o ANOVA**

El análisis de la varianza o ANOVA es una prueba estadística para analizar si más de dos grupos difieren significativamente entre sí en cuanto a sus medias y varianzas (Hernández et al., 2003).

Una de las características de este estadístico es que interviene una variable independiente y una dependiente. El hecho de que la variable independiente sea categórica significa que es posible formar grupos diferentes. Puede ser una variable nominal, ordinal, por intervalos o de razón (pero en estos dos últimos casos la variable debe reducirse a categorías) (Hernández et al., 2003).

En la ANOVA, al igual que en la t de student, la hipótesis de investigación propone que los grupos difieren significativamente entre sí y la hipótesis nula propone que los grupos no difieren significativamente.

El análisis de varianza produce un valor conocido como F o razón F, que se basa en una distribución muestral conocida como la distribución F. La razón F compara las variaciones en las puntuaciones debidas a dos diferentes fuentes: variaciones entre grupos que se comparan y variaciones dentro de los grupos.

Si los grupos difieren realmente entre sí, sus puntuaciones variarán más de lo que puedan variar las puntuaciones entre los integrantes de un mismo grupo. De este modo, la razón F nos indica si las diferencias entre los grupos son mayores que las diferencias intragrupos (dentro de éstos). Estas diferencias se miden en términos de varianza. La

varianza es una medida de dispersión o variabilidad alrededor de la media y no es más que la desviación estándar elevada al cuadrado. Recuérdese que la desviación estándar es un promedio de las desviaciones respecto a la media y la varianza es un promedio de desviaciones respecto a la media elevada al cuadrado. La razón F, que es una razón de varianzas, se expresa así:

$$F = \frac{\text{Media cuadrática entre los grupos}}{\text{Media cuadrática dentro de los grupos}}$$

En donde la media cuadrática implica un promedio de varianzas elevadas al cuadrado. La media cuadrática entre los grupos se obtiene calculando la media de puntuaciones de todos los grupos (media total), después se obtiene la desviación de la media de cada grupo respecto a la media total y se eleva al cuadrado cada una de estas desviaciones, después se suman. Finalmente, se sopesa el número de individuos en cada grupo y la media cuadrática se obtiene en base a los grados de libertad intergrupales (no se calcula en base al número de puntuaciones). La media cuadrática dentro de los grupos se calcula obteniendo primero la desviación de cada puntuación respecto a la media de su grupo, posteriormente esta fuente de variación se suma y combina para obtener una medida de la varianza intragrupal para todas las observaciones, tomando en cuenta los grados de libertad totales (Wright, 1969 en Hernández et al., 2003).

Cuando F resulta significativa, quiere decir que los grupos difieren significativamente entre sí. Es decir, se acepta la hipótesis de investigación y se rechaza la hipótesis nula.

El análisis de la varianza o ANOVA se utilizará para analizar las discrepancias en la percepción del clima organizacional respecto a la edad (en rangos de 20 a 29 años, 30 a 39 años y de 40 años en adelante), la escolaridad (nivel básico, medio básico, superior

y posgrado) y el departamento al que pertenecen los trabajadores (administrativos, profesores-investigadores, operativos y apoyo académico).

Capítulo 8.

Resultados

## 8. Resultados

Los resultados se distribuirán en dos secciones: La primera consiste en la descripción de los resultados de la percepción de clima organizacional de la Institución Pública de Educación Superior (IPES) de acuerdo al cuestionario de Litwin y Stringer, en este sentido, en principio se presentarán los resultados de toda la IPES y posteriormente por áreas (vice-rectoría administrativa y vice-rectoría académica).

La segunda sección pretende comprobar o refutar las hipótesis de trabajo, de ahí que se muestran las diferencias encontradas en el clima organizacional respecto al sexo (H1), la edad (H2), la antigüedad (H3), el nivel de estudios (H4), el área (H5) y el departamento al que pertenecen los trabajadores (H6).

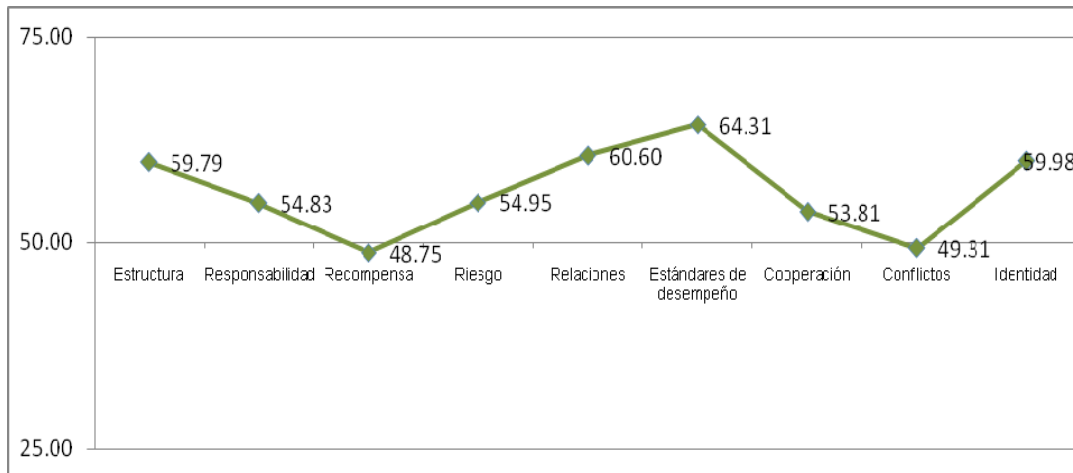
### 8.1. Descripción de la percepción del clima organizacional en la IPES

Como se presentó en el diseño de análisis (para más información remitirse a las pp. 94-95) puntuaciones inferiores a 50 indican una percepción regular (25-49) o mala (00-24) del clima organizacional y puntuaciones a partir de 50 significan una buena (50-74) o excelente percepción (75-100) del clima organizacional.

Los resultados reportaron que en general los trabajadores de la IPES tienen una buena percepción de la organización en siete de las nueve variables evaluadas por Litwin y Stringer. En este sentido, las escalas mejor evaluadas fueron: estándares de desempeño ( $m=64.31$ ,  $d.s.=12.34$ ) y relaciones ( $m=60.60$ ,  $d.s.=19.69$ ), seguidas por identidad ( $m=59.98$ ,  $d.s.=10.23$ ), estructura ( $m=59.79$ ,  $d.s.=18.49$ ), riesgo ( $m=54.95$ ,  $d.s.=16.82$ ), responsabilidad ( $m=54.83$ ,  $d.s.=10.51$ ) y cooperación ( $m=53.81$ ,  $d.s.=17.00$ ). Los trabajadores tienen una regular percepción del clima organizacional en las variables

conflictos ( $m=49.31$ ,  $d.s.=13.88$ ) y recompensa ( $m=48.75$ ,  $d.s.=19.67$ ) ya que obtuvieron puntuaciones por debajo de los cincuenta puntos porcentuales (Ver grafica 2).

**Gráfica 2.** Distribución de las escalas de clima organizacional de la IPES de acuerdo a las calificaciones jerárquicas porcentuales (N=111).



Como se mencionó en la teoría, el clima organizacional se forma a partir de la agregación de las percepciones de los individuos acerca de la organización. La agregación de percepciones puede variar, creando distintos climas dentro de la misma organización. Se puede hablar, por tanto, de "microclimas organizacionales" que responden a circunstancias, situaciones y personalidad peculiares, que hacen que departamentos de una misma organización puedan tener climas muy diferentes entre ellos (Mañas et al., 1998 en Sánchez y García, s.f; Mañas et al., s.f. en Sánchez y García, s.f; Peiró, 1992 en Sánchez y García, s.f.).

La IPES evaluada está organizada en dos áreas: la vice-rectoría académica y la vice-rectoría administrativa, cada área es dirigida por un vice-rector. De este modo y partiendo de lo mencionado en el párrafo anterior, el clima organizacional de la IPES puede estar compuesto por dos microclimas.

En el área administrativa se detectó que los trabajadores tienen una buena percepción del clima organizacional en ocho de las nueve variables, mientras que los

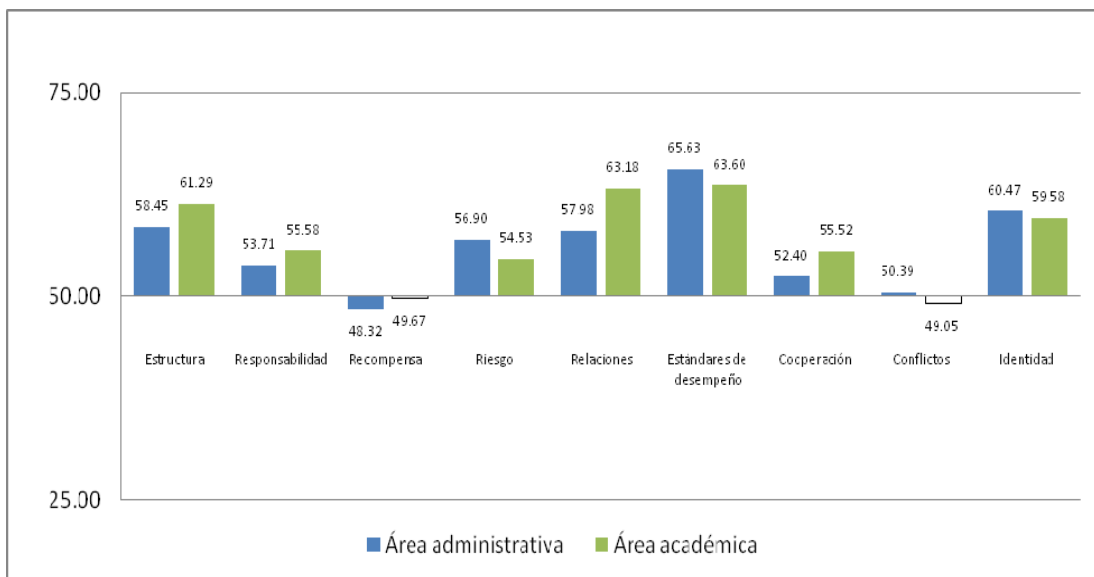
trabajadores del área académica obtuvieron puntuaciones superiores a los cincuenta puntos porcentuales en siete de las nueve variables.

Como se aprecia en la grafica 3, los trabajadores del área administrativa tienen una mejor percepción que los trabajadores académicos en las variables: estándares de desempeño ( $m=65.63$ ,  $d.s.=10.93$  vs.  $m=63.60$ ;  $d.s.=13.23$ ), identidad ( $m=60.47$ ,  $d.s.=9.81$  vs.  $m=59.58$ ;  $d.s.=10.59$ ), riesgo ( $m=56.90$ ,  $d.s.=15.69$  vs.  $m=54.53$ ;  $d.s.=16.33$ ) y conflictos ( $m=50.39$ ,  $d.s.=11.30$  vs.  $m=49.05$ ;  $d.s.=15.03$ ).

Por otra parte, los trabajadores del área académica tienen una mejor percepción del clima organizacional que los trabajadores del área administrativa en las variables: relaciones ( $m=63.18$ ,  $d.s.=20.44$  vs.  $m=57.98$ ;  $d.s.=15.91$ ), estructura ( $m=61.29$ ,  $d.s.=19.51$  vs.  $m=58.45$ ;  $d.s.=15.72$ ), responsabilidad ( $m=55.58$ ,  $d.s.=12.69$  vs.  $m=53.71$ ;  $d.s.=5.82$ ), cooperación ( $m=55.52$ ,  $d.s.=17.84$  vs.  $m=52.40$ ;  $d.s.=13.46$ ) y recompensa ( $m=49.67$ ,  $d.s.=21.62$  vs.  $m=48.32$ ;  $d.s.=15.26$ ).

Cabe resaltar que tanto los trabajadores administrativos como los académicos tienen una percepción regular del clima en la variable recompensa ( $m=48.32$ ;  $d.s.=15.26$  y  $m=49.67$ ,  $d.s.=21.62$  respectivamente), estos últimos también obtuvieron una puntuación regular en la variable conflictos ( $m=49.05$ ;  $d.s.=15.03$ ), puesto que sus puntuaciones son inferiores a los cincuenta puntos porcentuales.

**Gráfica 3.** Distribución de las escalas de clima organizacional de la IPES por área de acuerdo a las calificaciones jerárquicas porcentuales (N=110).



## 8.2. Diferencias entre la percepción de clima organizacional y el sexo, la edad, la antigüedad, el nivel de estudios, el área y el departamento al que pertenecen los trabajadores de la IPES

### 8.2.1. El clima organizacional y el sexo de los trabajadores de la IPES

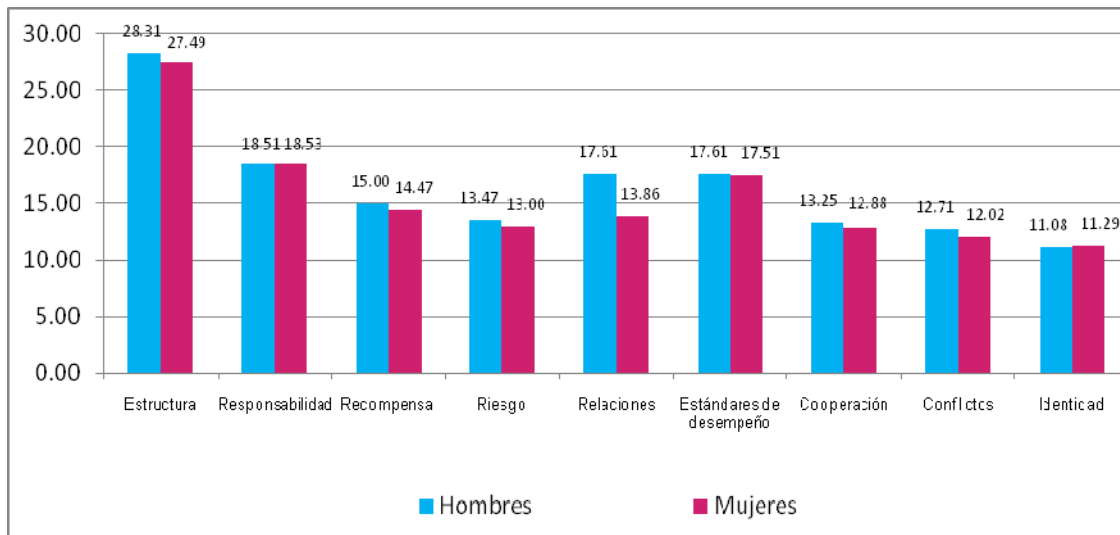
La gráfica 4 presenta los resultados de las medias de las puntuaciones distribuidas por el sexo de los trabajadores.

Como puede apreciarse la escala relaciones es la que tiene la diferencia más marcada, los hombres tienen una mejor percepción del clima ( $m=17.61$ ,  $d.s.=1.92$ ) en comparación con las mujeres ( $m=13.86$ ,  $d.s.=3.09$ ). Así mismo, puede observarse una ligera diferencia en la percepción del clima en seis de las nueve variables de clima organizacional. En este sentido, los hombres tienen una mejor percepción de la organización que las mujeres en las variables estructura ( $m=28.31$ ,  $d.s.=5.60$  vs.  $m=27.49$ ;  $d.s.=5.56$ ), estándares de desempeño ( $m=17.61$ ,  $d.s.=1.92$  vs.  $m=17.51$ ;  $d.s.=2.56$ ), recompensa ( $m=15.00$ ,  $d.s.=3.61$  vs.  $m=14.47$ ;  $d.s.=3.49$ ), riesgo ( $m=13.47$ ,

d.s.=2.22 vs. m=13.00; d.s.=2.86), cooperación (m=13.25, d.s.=2.36 vs. m=12.88; d.s.=2.78) y conflictos (m=12.71, d.s.=2.02 vs. m=12.02; d.s.=2.13).

Aunque las diferencias son mínimas, las mujeres tienen una mejor percepción que los hombres en las variables responsabilidad (m=18.53, d.s.=2.18 vs. m=18.51; d.s.=2.26) e identidad (m=11.29, d.s.=1.14 vs. m=11.08; d.s.=1.29).

**Gráfica 4.** Medias de las escalas de clima organizacional de la IPES distribuidas por el sexo de los participantes (N=110).



Con el propósito de probar la hipótesis 1: Los hombres tienen una mejor percepción del clima organizacional respecto de las mujeres, se llevó a cabo el cálculo de la t de student (ver tabla 13). Los resultados comprobaron que a pesar de que los hombres obtuvieron puntuaciones más altas que las mujeres en siete de las nueve variables, las diferencias encontradas entre ambos grupos no son tan grandes como para ser estadísticamente significativas.

La variable relaciones fue la única en la que se obtuvieron diferencias significativas, en este sentido, los hombres tuvieron una mejor percepción en esta escala (m=17.61, d.s.=1.92) con respecto a las mujeres (m=13.86, d.s.=3.09)  $t(110, 2)=7.74$ ;  $p<0.01$ .

**Tabla 13.** Media, desviación estándar y t de student de las escalas de clima organizacional de la IPES distribuidas por el sexo de los participantes (N=110).

Dimensión	Hombres		Mujeres		t (110, 2)
	m	d.s.	m	d.s.	
Estructura	28.31	5.60	27.49	5.56	0.76
Responsabilidad	18.51	2.26	18.53	2.18	-0.05
Recompensa	15.00	3.61	14.47	3.49	0.78
Riesgo	13.47	2.22	13.00	2.86	0.98
Relaciones	17.61	1.92	13.86	3.09	7.74**
Estándares de desempeño	17.61	1.92	17.51	2.56	0.23
Cooperación	13.25	2.36	12.88	2.78	0.76
Conflictos	12.71	2.02	12.02	2.13	1.75
Identidad	11.08	1.29	11.29	1.14	-0.90
**p<0.01					

Los resultados reportados por la media de las escalas permitieron corroborar la hipótesis de trabajo en siete de las nueve escalas del cuestionario de Litwin y Stringer.

En las variables responsabilidad e identidad no se confirmó la hipótesis de trabajo, las mujeres obtuvieron mejores puntuaciones que los hombres. Esto puede deberse a que las mujeres de hoy son más independientes y exigentes en su vida profesional, creándose un compromiso con ellas mismas y con la organización en que laboran.

### 8.2.2. El clima organizacional y la edad de los trabajadores de la IPES

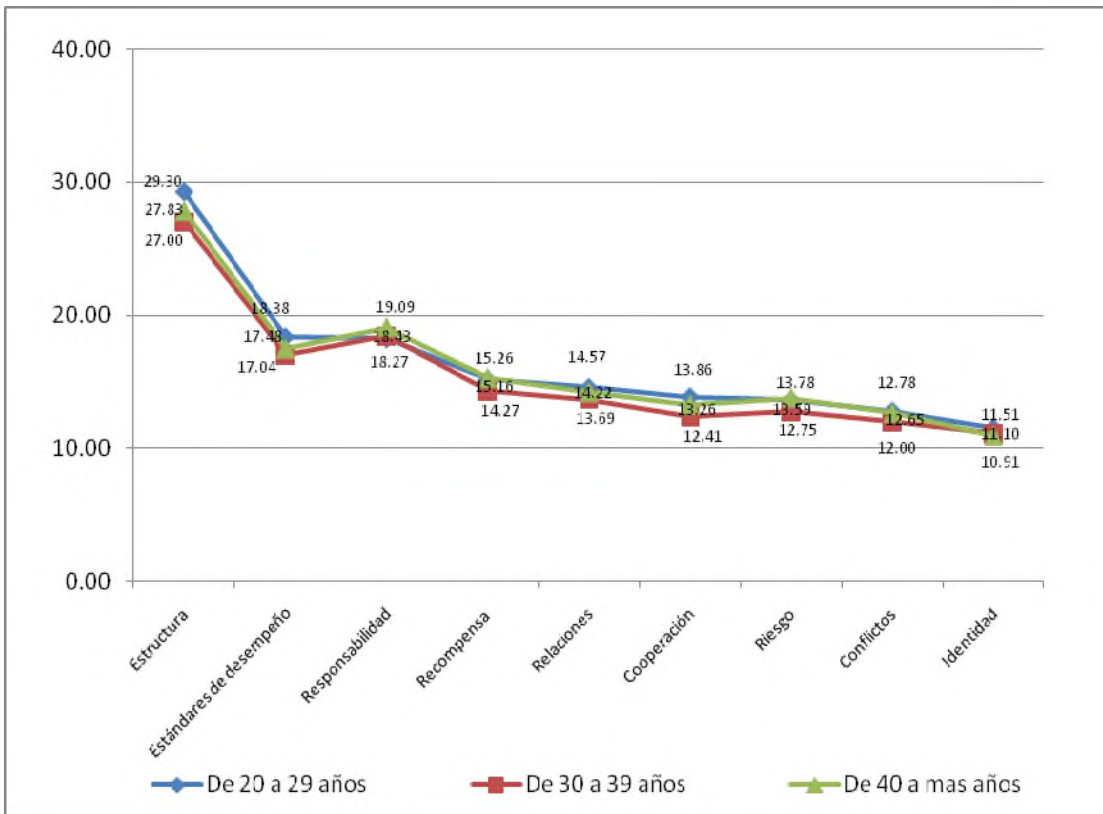
La gráfica 5 presenta los resultados de las medias de las escalas del clima organizacional distribuidas por la edad de los trabajadores con edades de entre 20 y 29 años el primer grupo, el segundo grupo corresponde a los trabajadores con edades que fluctúan entre 30 y 39 años y el tercero tiene que ver con los trabajadores de 40 años en adelante.

Como puede observarse los trabajadores de 20 a 29 años de edad tienen una mejor percepción del clima que los trabajadores de 30 a 39 años y de 40 años en

adelante en seis de las nueve variables. Dichas variables son: estructura, estándares de desempeño, relaciones, cooperación, conflictos e identidad. Por otra parte, los trabajadores de 40 años en adelante obtuvieron mayores puntuaciones que los trabajadores de 20 a 29 años y de 30 a 39 años en las variables: responsabilidad, recompensa y riesgo.

Se detectó también que los trabajadores de 30 a 39 años obtuvieron las puntuaciones más bajas en siete de las nueve dimensiones del clima organizacional.

**Gráfica 5.** Medias de las escalas de clima organizacional de la IPES distribuidas por la edad de los participantes (N=111).



Para corroborar la hipótesis 2: Los trabajadores en un rango de 20 a 29 años de edad percibirán un mejor clima organizacional en comparación con los trabajadores de entre 30 a 39 años y de 40 años en adelante, se llevó a cabo el cálculo de la ANOVA (ver tabla 14).

**Tabla 14.** Media, desviación estándar y análisis de varianza (ANOVA) de las escalas de clima organizacional de la IPES distribuidas por la edad de los participantes.

Dimensión	De 20 a 29 años		De 30 a 39 años		De 40 años en adelante		F(110,2)
	m	d.s.	m	d.s.	m	d.s.	
Estructura	29.30	5.07	27.00	5.99	27.83	5.01	1.87
Responsabilidad	18.27	2.47	18.43	2.20	19.09	1.70	1.04
Recompensa	15.16	2.94	14.27	3.75	15.26	3.93	0.95
Riesgo	13.59	2.73	12.75	2.50	13.78	2.07	1.91
Relaciones	14.57	2.64	13.69	3.28	14.22	2.63	0.98
Estándares de desempeño	18.38	2.03	17.04	2.27	17.48	2.11	4.15*
Cooperación	13.86	2.42	12.41	2.72	13.26	2.00	3.74*
Conflictos	12.78	1.93	12.00	2.39	12.65	1.37	1.76
Identidad	11.51	1.22	11.10	1.15	10.91	1.35	2.05
*p<0.05							

Como se mencionó anteriormente, los trabajadores de 20 a 29 años obtuvieron las medias más altas con respecto a los trabajadores de 30 a 39 años y 40 años en adelante, en seis de las nueve variables.

Al llevar a cabo en cálculo del ANOVA de un factor para identificar si las diferencias entre los grupos son estadísticamente significativas. Se obtuvo que las variables estándares de desempeño y cooperación fueron estadísticamente significativas. En este sentido, la mejor percepción del clima en estándares de desempeño la obtuvieron los trabajadores de entre 20 y 29 años de edad (m=18.38, d.s.=2.03) con respecto a los trabajadores de 40 años en adelante (m=17.48, d.s.=2.11) y de 30 a 39 años (m=17.04, d.s.=2.27) F(110, 2)=4.15; p<0.05. Al igual que en estándares de desempeño, la mejor puntuación en la variable cooperación la obtuvieron los trabajadores de 20 a 29 años de edad (m=13.86, d.s.=2.42) en comparación con los trabajadores de más de 40 años (m=13.26, d.s.=2.00) y de 30 a 39 años (m=12.41, d.s.=2.72) F(110, 2)=3.74; p<0.05.

Los resultados reportados por la media de las escalas permitieron corroborar la hipótesis de trabajo en seis de las nueve escalas del cuestionario de Litwin y Stringer.

Probablemente, la hipótesis no se cumplió en las variables responsabilidad, recompensa y riesgo debido a que los trabajadores de 40 años en adelante, a estas alturas de su vida, ya han adquirido suficiente experiencia laboral como para crearse sus propias exigencias y por tanto, la percepción del ser su propio jefe está más arraigada. La experiencia conlleva también, a que los trabajadores conozcan los desafíos que impone su trabajo, por lo que su percepción del riesgo no es elevada. Además, es en este rango de edad donde los trabajadores logran sus mayores éxitos profesionales, viéndose reflejado en la retribución que reciben por su trabajo.

Por otra parte, los trabajadores de 30 a 39 años obtuvieron las puntuaciones más bajas en siete de las nueve dimensiones del clima organizacional debido a que se encuentran en la etapa de su vida laboral denominada progreso. Esta etapa se caracteriza por constantes dificultades en el equilibrio de la vida profesional y personal de los trabajadores; además, en esta etapa la satisfacción laboral y la motivación disminuye.

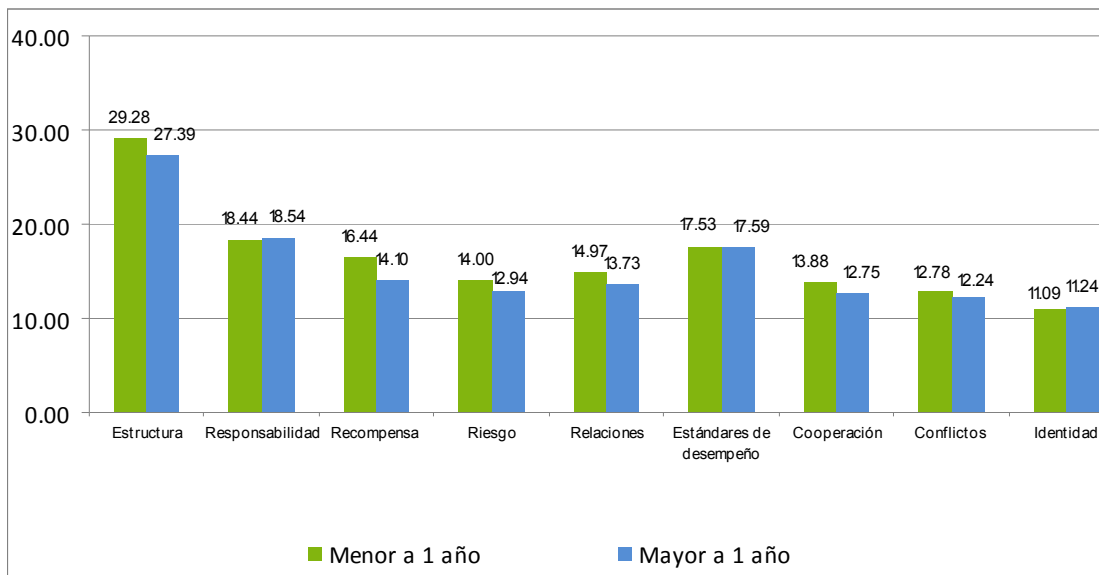
### **8.2.3. El clima organizacional y la antigüedad de los trabajadores de la IPES**

La gráfica 6 presenta los resultados de las medias de las puntuaciones de las escalas de clima organizacional distribuidas por la antigüedad de los trabajadores. Como se recordará, la antigüedad de los trabajadores se distribuyó en dos grupos, en el primero se encuentran aquellos trabajadores con antigüedad menor a un año y en el segundo, los que tienen más de un año laborando en la IPES.

Como puede observarse en dicha gráfica, las diferencias más marcadas se encuentran en los trabajadores con antigüedad menor a un año. En este sentido, estos tienen mejores percepciones que los trabajadores con antigüedad superior a un año en seis de las nueve variables. Estas dimensiones son: estructura, recompensa, relaciones, riesgo, cooperación y conflictos.

Del mismo modo, puede apreciarse una mínima diferencia en las medias de los trabajadores de más de un año de antigüedad con respecto de los trabajadores con antigüedad inferior al año en las variables: responsabilidad, estándares de desempeño e identidad.

**Gráfica 6.** Medias de las escalas de clima organizacional de la IPES distribuidas por la antigüedad de los participantes (N=111).



Con el propósito de corroborar la hipótesis 3: Los trabajadores con antigüedad menor a un año tendrán una mejor percepción del clima en comparación con los trabajadores con antigüedad superior al año, se llevó a cabo el cálculo de la t de student.

La tabla 15 muestra que los trabajadores con antigüedad menor a un año obtuvieron puntuaciones más altas que los trabajadores con antigüedad superior al año en seis de las nueve variables. Las diferencias encontradas entre ambos grupos son estadísticamente significativas en cuatro de las nueve variables. En este sentido los trabajadores con antigüedad menor a un año obtuvieron una mejor percepción que los trabajadores con mayor antigüedad en las variables: recompensa ( $m=16.44$ ,  $d.s.=2.85$  vs  $m=14.10$ ,  $d.s.=3.59$ )  $t(111, 2)=3.29$ ;  $p<0.05$ ; relaciones ( $m=14.97$ ,  $d.s.=2.42$  vs  $m=13.73$ ,  $d.s.=3.09$ )  $t(111, 2)=2.02$ ;  $p<0.05$ ; riesgo ( $m=14.00$ ,  $d.s.=1.97$  vs  $m=12.94$ ,  $d.s.=2.67$ )

$t(111, 2) = 2.04$ ;  $p < 0.05$ , y cooperación ( $m = 13.88$ ,  $d.s. = 2.01$  vs  $m = 12.75$ ,  $d.s. = 2.68$ )  $t(111, 2) = 2.15$ ;  $p < 0.05$ .

**Tabla 15.** Media, desviación estándar y t de student de las escalas de clima organizacional de la IPES distribuidas por la antigüedad de los participantes (N=111).

Dimensión	Menor a 1 año		Mayor de 1 año		t (111, 2)
	m	d.s.	m	d.s.	
Estructura	29.28	4.79	27.39	5.77	1.64
Responsabilidad	18.44	2.17	18.54	2.23	-0.23
Recompensa	16.44	2.85	14.10	3.59	3.29*
Riesgo	14.00	1.97	12.94	2.67	2.04*
Relaciones	14.97	2.42	13.73	3.09	2.02*
Estándares de desempeño	17.53	2.00	17.59	2.32	-0.14
Cooperación	13.88	2.01	12.75	2.68	2.15*
Conflictos	12.78	2.18	12.24	2.03	1.24
Identidad	11.09	1.42	11.24	1.15	-0.57
* $p < 0.05$					

Los resultados reportados por la media de las escalas permitieron corroborar la hipótesis de trabajo en seis de las nueve escalas del cuestionario de Litwin y Stringer.

En las escalas responsabilidad, estándares de desempeño e identidad no se cumplió la hipótesis. En las variables responsabilidad y estándares de desempeño puede deberse a que los trabajadores con antigüedad superior al año conocen bien su trabajo, así como las normas de rendimiento de la IPES y no necesitan supervisión, lo cual proporciona mayor independencia y la sensación de ser su propio jefe. Por otra parte, la antigüedad genera un sentimiento de pertenencia a la organización.

#### **8.2.4. El clima organizacional y el nivel de estudios de los trabajadores de la IPES**

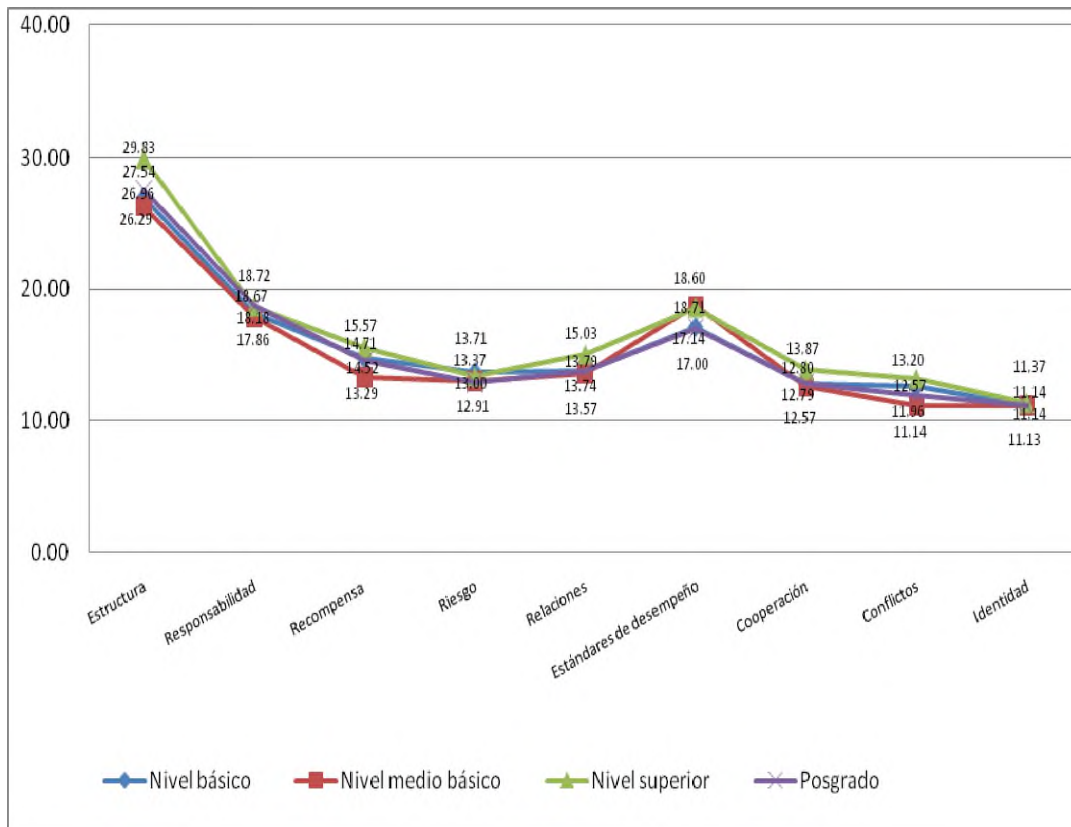
La gráfica 7 muestra las medias de las escalas de clima organizacional distribuidas por nivel de estudio de los participantes. Como se mencionó anteriormente, la escolaridad de los trabajadores se clasificó en cuatro grupos: nivel básico, nivel medio básico, nivel superior y posgrado. En el nivel básico se encuentran los trabajadores con primaria y secundaria (completa o incompleta); en el nivel medio básico se localizan los trabajadores con estudios de bachillerato o aquellos con estudio profesional medio superior terminal; los trabajadores con estudios de licenciatura (trunca o con título) se encuentran en el nivel de estudios superior y aquellos con maestría y doctorado se hallan en el nivel de posgrado.

Como se muestra en la gráfica 7, los trabajadores con nivel superior perciben un mejor clima organizacional en comparación con los trabajadores de nivel básico, nivel medio básico y posgrado en seis de las nueve dimensiones; estas son: estructura ( $m=29.83$ ;  $d.s.=6.21$ ), recompensa ( $m=15.57$ ;  $d.s.=3.31$ ), relaciones ( $m=15.03$ ;  $d.s.=3.19$ ), cooperación ( $m=13.87$ ;  $d.s.=2.65$ ), conflictos ( $m=13.20$ ;  $d.s.=1.85$ ) e identidad ( $m=11.37$ ;  $d.s.=1.16$ ).

En la variable responsabilidad la puntuación más alta la obtuvieron los trabajadores con posgrado ( $m=18.72$ ,  $d.s.=2.12$ ) mientras que los trabajadores con estudios de nivel medio básico obtuvieron una mejor percepción del clima en la variable estándares de desempeño ( $m=18.71$ ,  $d.s.=2.81$ ); en la variable riesgo, los trabajadores de nivel básico fueron los que obtuvieron mayor puntuación ( $m=13.71$ ,  $d.s.=2.14$ ).

Es importante resaltar que los trabajadores con estudios de nivel medio básico obtuvieron las puntuaciones más bajas en seis de las nueve variables.

**Gráfica 7.** Medias de las escalas de clima organizacional de la IPES distribuidas por nivel de estudio de los participantes (N=111).



Para corroborar la hipótesis 4: Los trabajadores de nivel superior percibirán un mejor clima respecto a los trabajadores con nivel básico, nivel medio básico y de los trabajadores con posgrado, se llevó a cabo el cálculo la F de Fourier (Ver tabla 16).

**Tabla 16.** Media, desviación estándar y análisis de varianza (ANOVA) de las escalas de clima organizacional de la IPES distribuidas por nivel de estudios.

Dimensión	Nivel básico		Nivel medio básico		Nivel superior		Posgrado		F
	m	d.s.	m	d.s.	m	d.s.	m	d.s.	
Estructura	26.96	3.88	26.29	7.36	29.83	6.21	27.54	5.52	1.78
Responsabilidad	18.18	1.09	17.86	1.57	18.67	3.10	18.72	2.12	0.59
Recompensa	14.71	2.46	13.29	3.90	15.57	3.31	14.52	4.14	0.99
Riesgo	13.71	2.14	13.00	2.52	13.37	2.99	12.91	2.44	0.63
Relaciones	13.79	2.41	13.57	2.15	15.03	3.19	13.74	3.14	1.42
Estándares de desempeño	17.14	1.35	18.71	2.81	18.60	2.49	17.00	2.14	4.52*
Cooperación	12.79	2.04	12.57	2.23	13.87	2.65	12.80	2.76	1.36
Conflictos	12.57	1.60	11.14	2.04	13.20	1.85	11.96	2.33	3.28
Identidad	11.14	1.21	11.14	0.69	11.37	1.16	11.13	1.36	0.25
* p<0.05									

Los resultados del análisis demostraron que a pesar de que los trabajadores de nivel superior obtuvieron puntuaciones más altas que los trabajadores con estudios de nivel básico, nivel medio básico y posgrado en seis de las nueve variables, las diferencias encontradas entre los grupos no son tan grandes como para ser estadísticamente significativas.

Sin embargo, en la variable estándares de desempeño se encontraron diferencias significativas, donde el personal con estudios de nivel medio básico (m=18.71, d.s.=2.81) obtuvo la puntuación más alta respecto de los trabajadores con nivel básico (m=17.14, d.s.=1.35), nivel superior (m=18.60, d.s.=2.49) y posgrado (m=17.00, d.s.=2.14)  $F(110, 3)=4.52$ ;  $p<0.05$ .

Los resultados reportados por la media de las escalas permitieron corroborar la hipótesis de trabajo en seis de las nueve escalas del cuestionario de Litwin y Stringer.

La hipótesis no se cumplió en las variables responsabilidad, estándares de desempeño y riesgo. En la variable responsabilidad la puntuación más alta la obtuvieron

los trabajadores con posgrado ( $m=18.72$ ,  $d.s.=2.12$ ). Esto se debe a que los trabajadores con posgrado son, principalmente, profesores-investigadores, los cuales tienen bajo su responsabilidad la enseñanza a los alumnos bajo libertad de cátedra. Además ellos son responsables de sus proyectos e investigaciones, lo cual les da la percepción de ser sus propios jefes y crearse sus propias metas y exigencias en su vida laboral.

Por otra parte, los trabajadores con estudios de nivel medio básico y básico obtuvieron la puntuación más alta en la variable estándares de desempeño y riesgo respectivamente. Esto puede deberse a que los trabajadores con este nivel de estudios pertenecen al área operativa y ésta se caracteriza por trabajos repetitivos, donde las normas de trabajo son explícitas y por ende, los trabajadores de esta área perciben un nivel bajo de riesgo y un trabajo bien estructurado.

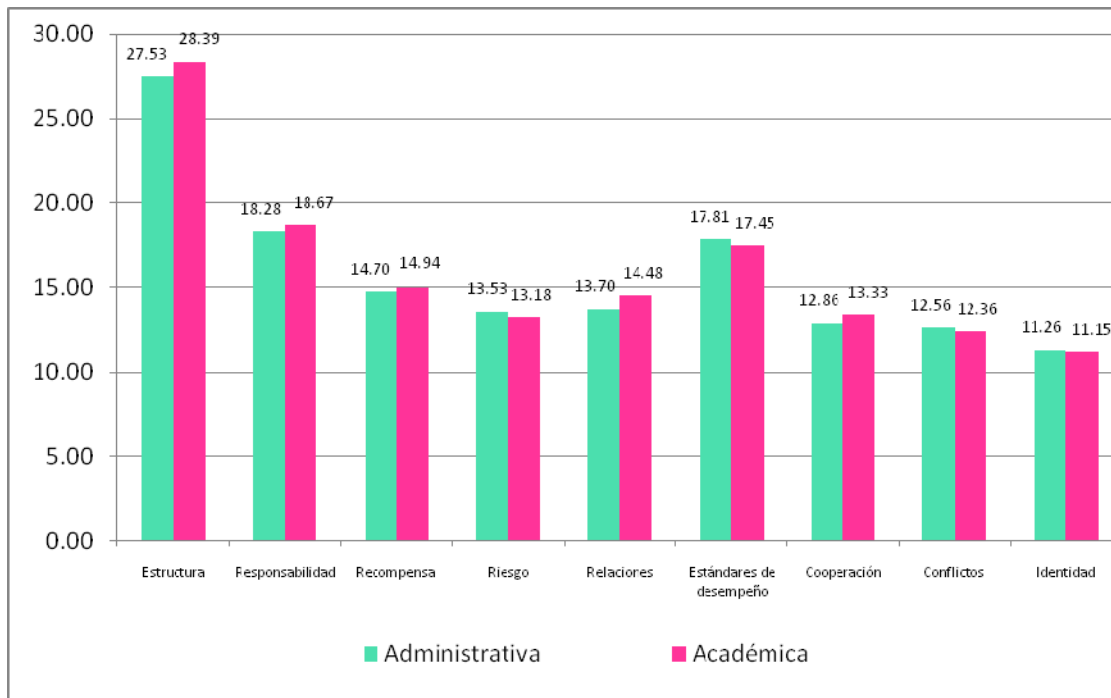
#### **8.2.5. El clima organizacional y las áreas a las que pertenecen los trabajadores de la IPES**

En la gráfica 8 se observan las medias de las escalas de clima organizacional distribuidas por el área al que pertenecen los trabajadores.

Los trabajadores del área académica obtuvieron puntuaciones más altas que los trabajadores del área administrativa en cinco de las nueve variables del clima organizacional. Las variables en las que los académicos obtuvieron las puntuaciones más altas son: estructura, responsabilidad, recompensa, relaciones y cooperación.

Caso contrario, los administrativos tuvieron puntuaciones más altas que los académicos en las variables: riesgo, estándares de desempeño, conflictos e identidad.

**Gráfica 8.** Medias de las escalas de clima organizacional de la IPES distribuidas por el área al que pertenecen los participantes (N=111).



Para corroborar la hipótesis 5: Los trabajadores académicos tienen una mejor percepción del clima organizacional en comparación del personal administrativo, se llevó a cabo el cálculo de la t de student (Ver tabla 17). Los resultados demostraron que a pesar de que los trabajadores del área académica obtuvieron mejores puntuaciones que los trabajadores del área administrativa en cinco de las nueve variables, las diferencias encontradas entre los grupos no son tan grandes como para ser estadísticamente significativas.

Los resultados reportados por la media de las escalas permitieron corroborar la hipótesis de trabajo en cinco de las nueve escalas del cuestionario de Litwin y Stringer.

Posiblemente, la hipótesis no se corroboró en las variables riesgo, cooperación, conflictos e identidad debido a que en el área administrativa las tareas son más claras y estructuradas que en el área académica, lo cual da la percepción de que estas tareas no imponen un grado de riesgo mayor. Además, las actividades y procedimientos del área

administrativa suelen estar interrelacionados, es por ello que los trabajadores de esta área perciben una mayor cooperación y apoyo tanto con sus compañeros de trabajo como de sus superiores, al mismo tiempo esto origina que exista cohesión y por tanto los empleados se identifiquen con la IPES.

Del mismo modo, los trabajadores administrativos obtuvieron mayor puntuación en la variable conflicto. Esto se debe a que los administrativos laboran en pequeños grupos de trabajo, lo cual permite una mayor comunicación y por tanto hay mayor libertad de externar opiniones discrepantes.

**Tabla 17.** Media, desviación estándar y t de student de las escalas de clima organizacional de la IPES distribuidas por el área (N=110).

Dimensión	Administrativa		Académica		t (110, 2)
	m	d.s.	m	d.s.	
Estructura	27.53	4.72	28.39	5.85	-0.80
Responsabilidad	18.28	1.22	18.67	2.67	-0.91
Recompensa	14.70	2.75	14.94	3.89	-0.36
Riesgo	13.53	2.35	13.18	2.45	0.75
Relaciones	13.70	2.39	14.48	3.07	-1.41
Estándares de desempeño	17.81	1.97	17.45	2.38	0.84
Cooperación	12.86	2.02	13.33	2.68	-0.98
Conflictos	12.56	1.69	12.36	2.25	0.50
Identidad	11.26	1.18	11.15	1.27	0.44

### 8.2.6. El clima organizacional y los departamentos a los que pertenecen los trabajadores de la IPES

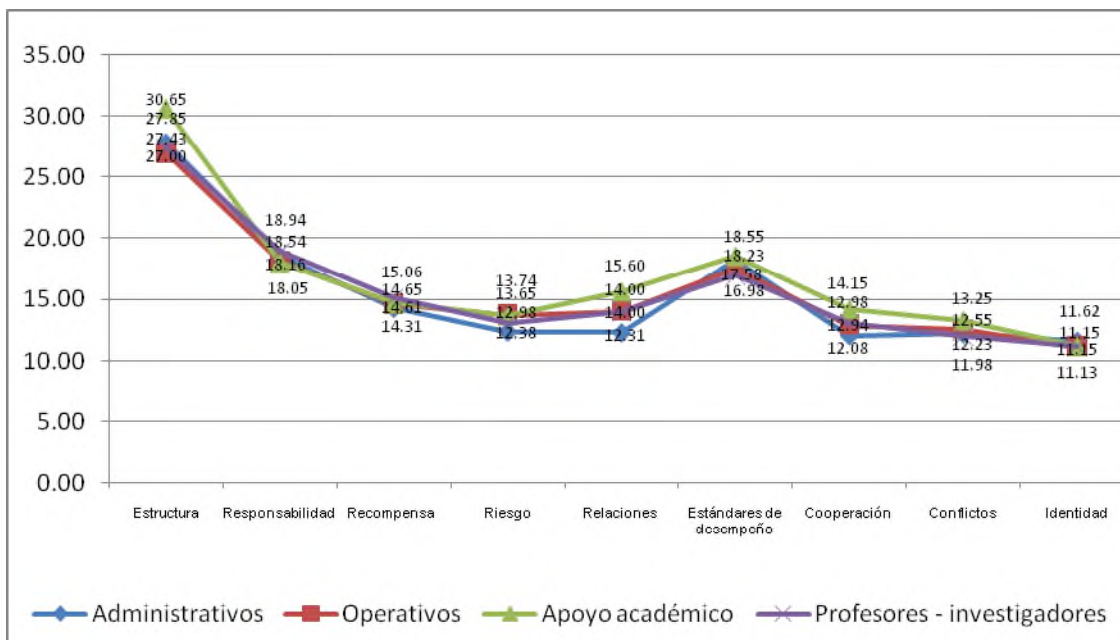
La gráfica 9 muestra las medias de las escalas de clima organizacional distribuidas por el departamento al que pertenecen los trabajadores de la IPES. Como se determinó en el capítulo anterior, el departamento al que pertenecen los trabajadores se redujo a cuatro grupos para facilitar el análisis de la información. Los grupos quedaron de la siguiente

manera: Administrativo (recursos humanos, recursos financieros, recursos materiales, logística, red y librería), profesores-investigadores, operativo (personal de mantenimiento, jardinería, intendencia, choferes y vigilancia) y apoyo académico (personal de salas de cómputo, biblioteca y servicios escolares).

Como puede apreciarse en la gráfica 9, la diferencia más marcada se ubica en las dimensiones estándares de desempeño ( $m=18.55$ ;  $d.s.=2.09$ ) y relaciones ( $m=15.60$ ;  $d.s.=2.56$ ), la puntuación más alta la obtuvieron los trabajadores del departamento de apoyo académico respecto de los demás departamentos. Aunado a ello, existe una ligera diferencia en la percepción del clima en tres de las nueve variables de clima organizacional. Dichas variables son: estructura, cooperación y conflictos.

Por otra parte, los profesores-investigadores obtuvieron una mejor percepción en responsabilidad y recompensa. En la variable riesgo, los operativos obtuvieron mejor puntuación, mientras que los administrativos obtuvieron la puntuación mayor en la variable identidad.

**Gráfica 9.** Medias de las escalas de clima organizacional de la IPES distribuidas por el departamento al que pertenecen los participantes (N=111).



Para comprobar la hipótesis 6: Los trabajadores de apoyo del área académica tienen una mejor percepción del clima organizacional respecto de los administrativos, operativos y profesores-investigadores, se llevó a cabo el cálculo del análisis de varianza (ver tabla 18). Los resultados comprobaron que a pesar de que los trabajadores que pertenecen al departamento de apoyo académico obtuvieron puntuaciones más altas que aquellos que pertenecen al departamento administrativo, operativo o profesores-investigadores en cinco de las nueve variables, las diferencias encontradas entre los grupos no son tan grandes como para ser estadísticamente significativas.

Las variables relaciones y estándares de desempeño fueron en las que se obtuvieron diferencias significativas. Respecto a la escala relaciones, la puntuación más alta la obtuvieron los trabajadores del departamento de apoyo académico ( $m=15.60$ ,  $d.s.=2.56$ ) en comparación con los trabajadores operativos ( $m=14.00$ ,  $d.s.=1.93$ ), profesores-investigadores ( $m=14.00$ ,  $d.s.=3.16$ ) y administrativos ( $m=12.31$ ,  $d.s.=3.82$ )  $F(110, 3)=3.58$ ;  $p<0.05$ . Del mismo modo, en la escala estándares de desempeño la puntuación más alta la obtuvieron los trabajadores del departamento de apoyo académico ( $m=18.55$ ;  $d.s.=2.09$ ), seguidos por los administrativos ( $m=18.23$ ;  $d.s.=2.01$ ), operativos ( $m=17.58$ ;  $d.s.=1.95$ ) y profesores-investigadores ( $m=16.98$ ;  $d.s.=2.36$ )  $F(110, 3)=2.94$ ;  $p<0.05$ .

Los resultados reportados por la media de las escalas permitieron corroborar la hipótesis de trabajo en cinco de las nueve escalas del cuestionario de Litwin y Stringer.

**Tabla 18.** Media, desviación estándar y análisis de varianza (ANOVA) de las escalas de clima organizacional de la IPES distribuidas por departamentos (N=110).

Dimensión	Administrativos		Operativos		Apoyo académico		Profesores-investigadores		F(110, 3)
	m	d.s.	m	d.s.	m	d.s.	m	d.s.	
Estructura	27.85	6.93	27.00	4.11	30.65	5.26	27.43	5.88	2.08
Responsabilidad	18.54	1.27	18.16	1.19	18.05	3.62	18.94	2.13	1.14
Recompensa	14.31	3.73	14.61	2.63	14.65	3.33	15.06	4.14	0.21
Riesgo	12.38	4.09	13.74	1.69	13.65	2.43	12.98	2.45	1.26
Relaciones	12.31	3.82	14.00	1.93	15.60	2.56	14.00	3.16	3.58*
Estándares de desempeño	18.23	2.01	17.58	1.95	18.55	2.09	16.98	2.36	2.94*
Cooperación	12.08	3.52	12.94	1.59	14.15	2.35	12.98	2.75	1.95
Conflictos	12.23	2.20	12.55	1.65	13.25	1.71	11.98	2.36	1.88
Identidad	11.62	1.12	11.13	1.18	11.15	1.04	11.15	1.37	0.56
* p<0.05									

La hipótesis se corroboró en cinco de las nueve variables. Esto puesto que los académicos obtuvieron una mejor puntuación en las variables: responsabilidad y recompensa; los operativos en riesgo y los administrativos en la variable identidad.

Los profesores-investigadores, perciben un mejor clima en las variables responsabilidad y recompensa, dado que la IPES les proporciona libertad de cátedra y además ellos son los responsables de sus investigaciones, lo que les proporciona mayor independencia al realizar sus actividades. Además, los docentes son los que, generalmente, cuentan con mayor preparación académica y esto es un factor importante en la determinación del sueldo que perciben.

Los operativos obtuvieron una mejor percepción en la variable riesgo debido a que sus actividades son repetitivas, lo cual les da mayor seguridad ya que al realizar constantemente las actividades, llegan a conocerlas de tal manera que no consideran a éstas como un riesgo o un constante desafío. Además, las actividades que realizan los

trabajadores del área operativa, no están estrechamente relacionadas con el objetivo de enseñanza de la IPES, por lo que la organización no toma mucho riesgo en esta área.

Por otra parte, los administrativos se identifican más con la organización debido a que, como se comentó anteriormente, tienen mayor interacción entre ellos ya que por los procedimientos que se llevan a cabo en la IPES deben tener mucha comunicación, creándose un vínculo entre los trabajadores y por tanto un sentido de pertenencia a la institución.

Capítulo 9.

Conclusiones

## 9. Conclusiones

El objetivo general de la investigación fue evaluar el clima organizacional de una Institución Pública de Educación Superior por medio de la aplicación del cuestionario elaborado por Litwin y Stringer para detectar los factores prevaletentes en la organización.

En este tenor, los resultados de la investigación arrojaron que en general los trabajadores tienen una buena percepción de la IPES. Sin embargo, se detectó que los trabajadores tienen una percepción regular del clima en las variables recompensa y conflictos.

La percepción regular de los trabajadores en la variable recompensa puede deberse a que en la IPES, además del sueldo, existe un estímulo por puntualidad; no obstante, no existe ningún tipo de incentivo relativo al desempeño, por lo que se deja de lado el reconocimiento por el trabajo bien hecho y este puede ser un factor importante si en los trabajadores de la IPES predomina la necesidad o motivación de logro.

Por otra parte, los trabajadores tienen una percepción regular del clima organizacional en la variable conflictos. Esta variable mide el grado de aceptación de las opiniones discrepantes y la tolerancia a enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan. La baja percepción en esta variable puede estar asociada a que en la institución están marcados los niveles jerárquicos y por tanto los canales de comunicación deben seguir estos peldaños, haciendo que los conflictos o discrepancias no se resuelvan de manera instantánea. No obstante, dentro de pequeños grupos de trabajo, la comunicación suele ser mejor.

Para tener una visión más completa del clima imperante en la IPES se plantearon una serie de hipótesis, de las cuales, a continuación se presentan las conclusiones:

En cuanto a las diferencias de sexo entre hombres y mujeres pudo constatar que las mujeres obtuvieron mayores puntuaciones que los hombres en las variables responsabilidad e identidad.

Las puntuaciones superiores en las variables responsabilidad e identidad pueden deberse a que las mujeres de hoy en día tienen expectativas más altas en relación a su desarrollo profesional. Por consiguiente, éstas son más independientes y, al mismo tiempo, más exigentes con ellas mismas en el ámbito laboral. Esto genera que las mujeres se creen un compromiso para lograr tanto sus objetivos como los de la organización, lo cual al mismo tiempo forja un sentimiento de pertenencia a la misma.

En cuanto a los resultados por grupos etarios, la hipótesis no se corroboró del todo puesto que en las variables responsabilidad, recompensa y riesgo, los trabajadores de 40 años en adelante obtuvieron las puntuaciones más altas.

Como se mencionó anteriormente, esto puede estar relacionado a que los trabajadores de 40 años en adelante, generalmente, cuentan con la suficiente experiencia laboral como para desenvolverse de manera independiente y crearse sus propias exigencias y obligaciones, proporcionándoles, al mismo tiempo, un sentimiento alto de responsabilidad con ellos mismos y con la empresa.

La experiencia está asociada a una mayor seguridad al desempeñar sus actividades diarias, pues los trabajadores conocen los desafíos que impone su trabajo, y consideran que este no constituye un riesgo para ellos.

Además, los trabajadores a esta edad logran sus mayores progresos profesionales, los cuales están, generalmente asociados a una mejor remuneración que aunado a ello brinda mayor seguridad a los mismos.

Como se mencionó anteriormente, los trabajadores de entre 30 a 39 años se encuentran en una etapa de su vida laboral denominada progreso. Esta etapa se caracteriza por constantes dificultades en el equilibrio de la vida profesional y personal. Además, en esta etapa la satisfacción laboral y la motivación disminuye. Esta puede ser una razón del por qué los trabajadores con este rango de edad obtuvieron las puntuaciones más bajas en siete de las nueve dimensiones del clima organizacional.

En relación a las diferencias en la percepción del clima organizacional respecto de la antigüedad de los trabajadores, se constató que los trabajadores con antigüedad superior al año obtuvieron las mejores puntuaciones en las variables responsabilidad, estándares de desempeño e identidad.

Esto puede deberse a que los trabajadores con mayor antigüedad conocen bien su trabajo y no necesitan supervisión, lo cual proporciona mayor independencia y la sensación de ser su propio jefe. Además, los trabajadores ya conocen los estándares bajo los cuales trabaja la empresa y se han adaptado ya a ellos por lo que perciben un buen clima respecto de las normas y estándares de desempeño de la IPES.

Respecto de la variable identidad, los trabajadores con mayor antigüedad fueron los que obtuvieron mayor puntuación, esto se debe a que los trabajadores han tenido el tiempo suficiente para crear lazos de compañerismo y además, para determinar si los objetivos de la organización se complementan con sus propios objetivos y formarse el sentido de pertenencia e identidad con la organización.

Por otra parte, los resultados en relación al nivel de estudio de los participantes arrojaron que en las variables responsabilidad, estándares de desempeño y riesgo la hipótesis no se cumplió.

Esto se debe a que los profesores-investigadores se encargan de la educación de los alumnos bajo libertad de cátedra y además son responsables de sus proyectos e

investigaciones, estos obtuvieron la puntuación más alta en la variable responsabilidad, ya que por la naturaleza de sus actividades les proporcionan la percepción de ser sus propios jefes y crearse sus propias metas y exigencias.

Los trabajadores con estudios de nivel medio básico y básico obtuvieron la puntuación más alta en la variable estándares de desempeño y riesgo respectivamente. Como se mencionó anteriormente, los trabajadores con este nivel de estudios pertenecen al área operativa. Esta área está formada por los trabajadores de jardinería, intendencia, mantenimiento, choferes y vigilancia, en todos los casos, las actividades que se realizan son estructuradas y repetitivas y además, las normas o estándares de trabajo son claras. A partir de esto, los trabajadores también perciben un nivel bajo de riesgo.

En cuanto al área a la que pertenecen los trabajadores la hipótesis se corroboró en cinco de las nueve variables, aquellas donde los trabajadores administrativos obtuvieron mayor puntuación fueron: riesgo, cooperación, conflictos e identidad.

Una razón por la cual se presentaron estos resultados es que los trabajadores del área administrativa tienen tareas más claras y estructuradas que los trabajadores del área académica. Esto a su vez ocasiona que los trabajadores no laboren en la incertidumbre y por tanto tengan un sentimiento de seguridad pues sus tareas no representan un riesgo.

Del mismo modo, los administrativos obtuvieron mayor puntuación que los académicos en las variables cooperación e identidad. Esto posiblemente se deba a que las actividades y procedimientos del área administrativa suelen estar interrelacionadas y, por consiguiente los trabajadores cooperan entre sí para sacar a flote el trabajo. De ahí que perciban una mayor cooperación y apoyo, tanto con sus compañeros de trabajo como de sus superiores. Esto, al unísono genera un sentido de cohesión y pertenencia con el equipo de trabajo y con la organización misma.

Ahora bien, respecto con la dimensión conflicto es preciso resaltar que los trabajadores administrativos laboran en pequeños grupos de trabajo, lo cual permite una mayor comunicación y por tanto hay mayor libertad de externar opiniones discrepantes que en grupos de trabajo más numerosos.

En relación al departamento al que pertenecen los trabajadores se constató que los profesores-investigadores obtuvieron una mejor puntuación en las variables responsabilidad y recompensa; los operativos en riesgo y los administrativos en la variable identidad.

Como se mencionó anteriormente, los profesores-investigadores, perciben un mejor clima en las variables responsabilidad y recompensa. Dado que la IPES proporciona libertad de cátedra a los docentes y además, son ellos los responsables de las investigaciones que realizan, estos perciben mayor independencia al realizar sus actividades. Aunado a ello, los docentes son los que cuentan con mayor preparación académica y, generalmente se aplica una relación directamente proporcional con el sueldo, es decir que el personal con mayor grado académico percibirá un sueldo mayor, de ahí que obtuvieron la puntuación más alta en la variable recompensa.

Los operativos obtuvieron una mejor percepción en la variable riesgo. Esto se debe a que en el área operativa se llevan a cabo tareas rutinarias, que una vez dominadas no representan gran desafío para los trabajadores, por lo que perciben mayor seguridad al realizar sus actividades.

Por otra parte, por la naturaleza de los procedimientos que se llevan a cabo en el área administrativa, los trabajadores suelen tener mayor interacción entre ellos. Derivado de esto, los trabajadores se identifican más con la organización ya que se crean vínculos entre los trabajadores y por tanto un sentido de pertenencia a la institución.

La tabla 19 resume los resultados y conclusiones de la percepción general del clima organizacional por parte de los trabajadores de la IPES; así como los resultados y conclusiones respecto al clima organizacional y las variables: sexo, edad, antigüedad, nivel de estudios, áreas y departamentos a los que pertenecen los trabajadores.

**Tabla 19.** Resumen de resultados y conclusiones respecto al clima organizacional.

Variable	Resultados	Motivo	Conclusiones y recomendaciones
Clima organizacional	Los trabajadores de la IPES tienen una buena percepción de la organización en siete de las nueve variables. La percepción es regular en las dimensiones conflictos y recompensa Las diferencias entre las áreas administrativa y académica son mínimas.	El sistema de recompensas de la IPES se basa en la puntualidad, no se maneja la evaluación del desempeño. La comunicación en la institución sigue la línea jerárquica, lo cual dificulta la comunicación y la solución de problemas.	Los trabajadores de la IPES tienen una buena percepción del clima organizacional. Los directivos deben poner atención en la resolución de conflictos y en el sistema de recompensas. No existen microclimas dentro de la organización.
Sexo	Hombres: Puntuación más alta en siete de las nueve variables. Mujeres: Puntuación más alta en responsabilidad e identidad.	Las mujeres de hoy son más independientes y exigentes en su vida profesional; se comprometen con los objetivos de la organización.	La diferencia en la percepción del clima entre hombres y mujeres no es tan grande para ser estadísticamente significativa.
Edad	Trabajadores de 20 a 29 años: Puntuación más alta en seis de las nueve variables. Trabajadores de 40 años en adelante: Puntuación más alta en responsabilidad, recompensa y riesgo. Trabajadores de 30 a 39 años: Puntuación más baja en siete de las nueve dimensiones del clima organizacional.	Los trabajadores de 40 años en adelante ya han logrado sus mayores éxitos profesionales. Los trabajadores de 30 a 39 años tienen dificultades en el equilibrio de la vida profesional y personal.	La edad no es un factor estadísticamente significativo en el cambio de la percepción del clima entre los trabajadores. La dirección debe poner atención en la satisfacción laboral y en la motivación de los trabajadores que se encuentran en el rango de los 30 a 39 años.
Antigüedad	Trabajadores con antigüedad menor a un año: Puntuación más alta en seis de las nueve variables. Trabajadores con antigüedad superior al año: Puntuación alta en responsabilidad, estándares de desempeño e identidad.	La antigüedad proporciona independencia, conocimiento de las normas de rendimiento y arraigo a la institución.	La antigüedad de los trabajadores no es un factor estadísticamente significativo en el cambio de percepción del clima organizacional.

Variable	Resultados	Explicación	Conclusiones
Nivel de estudios	Trabajadores con nivel de estudios superior: Puntuación más alta en seis de las nueve dimensiones. Trabajadores con posgrado: Puntuación alta en responsabilidad. Trabajadores de nivel medio básico y básico: Puntuación más alta en estándares de desempeño y riesgo respectivamente.	Los trabajadores con posgrado (profesores-investigadores) gozan de mayor independencia en la toma de decisiones. Los trabajadores con nivel de estudios básico y medio básico (operativos) realizan trabajos repetitivos y estructurados.	Las diferencias en la percepción del clima organizacional respecto al nivel de estudio de los trabajadores no son estadísticamente significativas.
Áreas	Trabajadores del área académica: Puntuación más alta en cinco de las nueve variables. Trabajadores administrativos: Puntuación más alta en riesgo, cooperación, conflictos e identidad.	Los trabajadores del área administrativa tienen tareas claras, estructuradas e interrelacionadas entre los departamentos del área. Además, laboran en pequeños grupos de trabajo, lo cual facilita la comunicación.	No existen diferencias significativas
Departamentos	Trabajadores del departamento de apoyo académico: Puntuación más alta cinco de las nueve variables del clima organizacional. Profesores-investigadores: Puntuación más alta en responsabilidad y recompensa. Trabajadores operativos: Puntuación más alta en riesgo. Trabajadores administrativos: Puntuación más alta en identidad.	Profesores-investigadores gozan de mayor independencia en la toma de decisiones y sueldo es proporcional con su nivel de estudios. Los operativos llevan a cabo tareas repetitivas. Los trabajadores administrativos tienen mayor interacción entre ellos.	Las diferencias en la percepción del clima organizacional en relación al departamento al que pertenecen los trabajadores no son tan grandes como para ser estadísticamente significativas.

### **9.1. Recomendaciones**

El clima organizacional, aún formando una estrecha unidad, por su naturaleza multidimensional se compone de diversos aspectos. De las nueve variables que componen el clima organizacional, según la teoría de Litwin y Stringer, las escalas evaluadas con una buena percepción fueron: estándares de desempeño, relaciones, identidad, estructura, riesgo, responsabilidad y cooperación. Sin embargo, dos de las nueve variables presentaron una percepción regular por parte de los trabajadores. Dichas variables son: recompensa y conflictos.

En el caso de las variables independientes: sexo, edad, antigüedad, nivel de estudios, área y departamento al que pertenecen los trabajadores, no resultaron ser determinantes estadísticamente significativos.

Por lo anterior, se puede decir que existe una buena percepción del clima organizacional por parte de los trabajadores de la IPES. No obstante, las dimensiones recompensa y conflictos representan para los directivos puntos a mejorar puesto que recordando la teoría, la percepción malsana de la organización puede trastornar las relaciones entre los empleados y con la organización, además la organización tendrá dificultades para adaptarse a su medio externo (Brunet, 1987).

En este sentido, es preciso valerse del desarrollo organizacional ya que este busca impulsar la eficiencia organizacional al ser un esfuerzo planificado que emplea las intervenciones aplicando el conocimiento de las ciencias de la conducta para influir de modo proactivo en la orientación estratégica de la empresa para encausar las acciones que permitan el mejoramiento del clima organizacional en la IPES.

Siguiendo el modelo del cambio planificado (detallado en el capítulo uno), después del diagnóstico sigue la planeación e implementación del cambio. Esta etapa del cambio

planeado consiste en determinar el tipo de intervención que es conveniente llevar a cabo en función de las necesidades de la organización detectadas en el diagnóstico.

Ahora bien, en la presente investigación, las principales deficiencias se encontraron en el sistema de recompensa y en la resolución de conflictos; es por ello que de la gama de intervenciones que existen, se sugiere llevar a cabo las siguientes:

Respecto al sistema de recompensa, primero, se sugiere emplear una intervención en la administración de recursos humanos llamada: evaluación del desempeño. Esta intervención es un proceso sistemático que consiste en valorar de manera conjunta los logros relacionados con el trabajo, los puntos fuertes y las deficiencias. La evaluación del desempeño es la principal intervención en la administración de recursos humanos para suministrar retroalimentación a los individuos y a los grupos de trabajo. Además de que constituye un nexo importante entre el establecimiento de metas y los sistemas de recompensa/incentivos.

A partir de la evaluación del desempeño, como segundo paso, será preciso aplicar un sistema de recompensas, ya que los premios representan un incentivo eficaz para mejorar el desempeño de los empleados y de los grupos de trabajo. En este sentido, se diseñarán premios que incrementen la satisfacción del personal y su rendimiento.

Ahora bien, respecto a las deficiencias en la resolución de conflictos, se sugiere llevar a cabo una intervención en el proceso humano denominada intervención de un tercero. Este método de cambio es una modalidad de la consultoría de procesos dirigida a las relaciones interpersonales disfuncionales en las compañías. El conflicto interpersonal puede nacer de aspectos importantes, entre ellos los disputados por los métodos de trabajo, o de problemas interpersonales derivados de una mala comunicación. El tercero que interviene ayuda a resolver conflictos mediante métodos como la resolución de problemas, la negociación y la conciliación.

# Bibliografía

## 10. Bibliografía

- Acosta Uribe, Beatriz, Ruiz Sánchez, J.; Alcalá Uribe, E.M. (2010). *Clima organizacional en la Universidad del Papaloapan, Campus Tuxtepec. Febrero-Junio de 2011.* (Reporte técnico No. 3). México: Universidad del Papaloapan.
- AdGeO, G. D. (2010). La cultura y el clima organizacional como determinantes del análisis y diseño organizacional: Acercamiento teórico. En G.D. AdGeO *Determinantes del análisis y diseño organizacional*. Recuperado el 22 de octubre de 2010 de <http://www.eumed.net/libros/2010e/840/index.htm>.
- Arias Jiménez, M. (2005). *Factores del clima organizacional influyentes en la satisfacción laboral de enfermería, concerniente a los cuidados intensivos neonatales del Hospital Nacional de Niños, 2004.* Tesis de maestría, Universidad Estatal a Distancia, Costa Rica.
- Ashkanazy, N.M.; Wilderom, C.P.M. y Peterson, M.F. (2000). *Handbook of organizational culture and climate*. USA: Sage Publications, Inc.
- Brunet, L. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, diagnóstico y consecuencias*. México: Trillas.
- Clissold, G. (2006). *Psychological climate: What is it and what does it look like?* (Trabajo en proceso). Monash University.
- Cummings, T. G., y Worley, C. G. (2007). Introducción general al desarrollo organizacional. En T. G. Cummings, & C. G. Worley, *Desarrollo organizacional y cambio*. (pp. 1-17). México: Thomson.
- De Faria Mello, F. A. (2004). *Desarrollo Organizacional: Enfoque integral*. México: Limusa.

- Díaz, R., y Zavala, G. (2006). *Diagnóstico de clima organizacional: un análisis conceptual y metodológico*. Recuperado el 03 de noviembre de 2010 de [https://www.u-cursos.cl/icei/2011/1/PER75/1/material\\_docente/bajar?id\\_material=1779](https://www.u-cursos.cl/icei/2011/1/PER75/1/material_docente/bajar?id_material=1779).
- Dunnette, M. D., y Kirchner, W. K. (2005). Psicología de la organización. En M. D. Dunnette, *Psicología industrial*. (pp.173-200). México: Trillas.
- García García, I. (2006). *Clima psicológico y estilos de liderazgo. Trabajo y seguridad social*, 299, 217-264.
- Garzón Castrillón, M. A. (2005). Desarrollo y comportamiento organizacional. En M. A. Garzón Castrillón, *El desarrollo organizacional y el cambio planeado* (pp. 30-90). Bogotá: Centro Editorial Universidad del Rosario.
- Gómez Rada, C. A. (s/f). *Diseño, construcción y validación de un instrumento que evalúa clima organizacional en empresas colombianas, desde la teoría de respuesta al ítem*. Acta Colombiana de Psicología (11), 97-113.
- Guillen Gestoso, C; y Guil Bozal, R.(2000).Clima organizacional. En C.,Guillen Gestoso; R., Guil Bozal. (Ed.). *Psicología del trabajo para relaciones laborales*. (pp.165-178). México: Mc Graw-Hill.
- Goldstein, I.L. (1990). *Organizational climate and culture*. San Francisco, California: Jossey-Bass Publishers.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., y Baptista Lucio, P. (2003). Análisis de datos. En R. Hernández Sampieri, C. Fernández Collado, & P. Baptista Lucio, *Metodología de la investigación* (pp. 492-622). México D.F.: McGraw-Hill Interamericana.

- Jaime Santana, P., y Araujo Cabrera, Y. (2007). Clima y cultura organizacional ¿Dos constructos para explicar un mismo fenómeno? En *Asociación Española de Dirección y Economía de la Empresa (Ed.)*, Decisiones basadas en el conocimiento y en el papel social de la empresa: XX Congreso anual de AEDEM, 1, pp. 296-324. Palma de Mallorca.
- Joyce, W. F., y Slocum, J. W. (1990). Strategic context and organizational climate. En B. Schneider, *Organizational climate and culture* (pp. 130-150). San Francisco: Jossey Bass.
- Kundu, K. (2007). *Development of the conceptual framework of organizational climate*. Vidyasagar University Journal of Commerce , 12, 99-108.
- Litwin, G. H., y Stringer, R. A. (1968). *Motivation and organizational climate*. Boston: Harvard University.
- Marín Pérez Marielvy (2003). *Relación entre el clima y el compromiso organizacional en una empresa del sector petroquímico*. Tesis de licenciatura. Universidad Católica Andrés Bello.
- Morales, M. L. (2005). Unidades de medición psicológica y normas de calificación. En M.L. Morales (Ed.). *Psicometría aplicada*. (pp. 43-70). México: Trillas.
- Münch Galindo, L. (2009). *Fundamentos de administración*. México: Trillas.
- Pauchard Hafemann, H. (s.f.). *Avances en relaciones humanas*. Recuperado el 4 de 10 de 2010, de <http://www.relaciones-humanas.net/desarrolloorganizacional.html>.
- Paz, I. T. (s.f.). *Proceso administrativo*. Recuperado el 09 de 02 de 2010, de <http://sistemas.itlp.edu.mx/tutoriales/procesoadmvo>.

- Ramos, J., Peiró Silla, J. M., y Ripoll, P. (2002). Condiciones de trabajo y clima laboral. En J. M. Peiró Silla, & F. Prieto Alonso. (Eds.). *Tratado de Psicología del Trabajo. Volumen I: La actividad laboral en su contexto* (pp. 37-90). Madrid: Síntesis.
- Reeve, J. (2006). Cognición. En J. Reeve (Ed). *Motivación y emoción*. (pp. 197-231) México: McGraw-Hill.
- Reichers, A. E., y Schneider, B. (1990). Climate and culture: An evolution of constructs. En B. Schneider, *Organizational climate and culture* (pp. 5-39). San Francisco, California: Jossey Bass.
- Reyes Ponce, A. (2004). *Administración de empresas*. Teoría y práctica. Primera parte. México: Limusa.
- Rousseau, D. M. (1990). Assessing organizational culture: The case for multipli methods. En B. Schneider (Ed.). *Organizational climate and culture* (pp. 153- 192). San Francisco, California: Jossey Bass.
- Sánchez Encinas, J. L., y García Domínguez, M. I. (s/f). *Estudio del clima laboral del personal de enfermería de las unidades de salud mental de un hospital*. Almería: Asociación de Enfermería en Salud Mental.
- Schneider, B. (1990) *Organizational climate and culture*. San Francisco, California: Jossey Bass.
- Venegas Gómez, C. (2010). *Relación entre la percepción del Clima Organizacional de los trabajadores de HERLO y su perfil Autorregulatorio*. Tesis de maestría no publicada, Universidad De La Salle Bajío, León Guanajuato, México.

# | Anexos

## Anexos

Estimado(a) trabajador(a), estamos realizando una investigación para conocer la apreciación que tiene sobre su área de trabajo.

La encuesta sobre la percepción de su entorno laboral nos servirá para detectar las fortalezas y debilidades con la finalidad de identificar áreas de oportunidad y proponer mejoras en su centro de trabajo. Su opinión, por ello mismo, es muy importante, por lo que rogamos que dedique unos minutos a cumplimentar esta escala.

Al realizar sus valoraciones hágalas a título personal, sin tomar como referencia lo que piensa que opinan los demás.

Expresé su grado de acuerdo con las afirmaciones que le proponemos, seleccionando la opción de respuesta que mejor se adapte a las condiciones de su centro de trabajo.

Por ejemplo, en el enunciado número uno: **“En esta organización las tareas están claramente definidas”**; si su percepción es que en su centro de trabajo cada quien sabe lo que tiene que hacer, usted estará muy de acuerdo con esta afirmación por lo que contestará la encuesta de la siguiente manera:

Enunciado	Muy en desacuerdo	En Desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
1. En esta organización las tareas están claramente definidas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

Enunciado	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
1. En esta organización las tareas están claramente definidas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. En esta organización las tareas están lógicamente estructuradas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. En esta organización se tiene claro quien manda y toma las decisiones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Conozco claramente las políticas de esta organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Conozco claramente la estructura organizativa de esta organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. En esta organización no existe mucho papeleo para hacer las cosas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. El exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean tomadas en cuenta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Aquí la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. En esta organización a veces no se tiene claro a quien reportar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Enunciado	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
10. Nuestra gerencia muestra interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan				
11. No nos confiamos mucho en juicios individuales en esta organización, casi todo se verifica dos veces				
12. Nuestra gerencia le gusta que haga bien mi trabajo sin estar verificándolo con ellos				
13. Mis superiores sólo trazan planes generales de lo que debo hacer, del resto yo soy responsable por el trabajo realizado				
14. En esta organización salgo adelante cuando tomo la iniciativa y trato de hacer las cosas por mí mismo				
15. Nuestra filosofía enfatiza que las personas deben resolver los problemas por si mismas				
16. En esta organización cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de excusas				
17. En esta organización uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades				
18. En esta organización existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda				
19. Las recompensas e incentivos que se reciben en esta organización son mayores que las amenazas y críticas				
20. Aquí, las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo				
21. En esta organización hay muchísima crítica				
22. En esta organización no existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo				
23. Cuando cometo un error me sancionan				
24. La filosofía de nuestra gerencia es que a largo plazo progresaremos si hacemos las cosas lentas pero certeramente				
25. Esta organización ha tomado riesgos en los momentos oportunos				
26. En esta organización tenemos que tomar riesgos grandes ocasionalmente para estar delante de la competencia				
27. La toma de decisiones en esta organización se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad				
28. Aquí, la gerencia se arriesga por una buena idea				

Enunciado	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
29. Entre la gente de esta organización prevalece una atmósfera amistosa				
30. Esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones				
31. Es bastante difícil llegar a conocer a las personas en esta organización				
32. Las personas en esta organización tienden a ser frías y reservadas entre sí				
33. Las relaciones Gerencia-Trabajadores tienden a ser agradables				
34. En esta organización se exige un rendimiento bastante alto				
35. La gerencia piensa que todo trabajo se puede mejorar				
36. En esta organización siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal				
37. La gerencia piensa que si las personas están contentas la productividad marchará bien				
38. Aquí, es mas importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño				
39. Me siento orgulloso de mi desempeño				
40. Si me equivoco, las cosas van mal con los superiores				
41. En esta organización la gerencia habla acerca de mis aspiraciones dentro de la organización				
42. Las personas dentro de esta organización no confían verdaderamente uno de otro				
43. Mi jefe(a) y compañero(a)s me ayudan cuando tengo una labor difícil				
44. La filosofía de nuestra gerencia enfatiza el factor humano, cómo se sienten las personas, etc.				
45. En esta organización se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos				
46. La actitud de nuestra gerencia es que el conflicto entre unidades y departamentos puede ser bastante saludable				
47. La gerencia siempre busca estimular las discusiones abiertas entre individuos				
48. Siempre puedo decir lo que pienso aunque no esté de acuerdo con mis jefes				

Enunciado	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
49. Lo más importante en la organización, es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible				
50. Me siento orgulloso(a) de pertenecer a esta organización				
51. Me siento que soy miembro de un equipo que funciona bien				
52. Siento que no hay mucha lealtad por parte del personal hacia la compañía				
53. En esta organización cada cual se preocupa por sus propios intereses				

**Datos generales:**

Sexo: Hombre ( ) Mujer ( ) Edad: \_\_\_\_\_ Antigüedad: \_\_\_\_\_

**Escolaridad:**

No sabe leer ( )	Secundaria completa ( )
Primaria incompleta ( )	Profesional medio superior y terminal ( )
Primaria Completa ( )	Bachillerato ( )
Secundaria técnica incompleta ( )	Licenciatura incompleta ( )
Secundaria técnica completa ( )	Licenciatura con título ( )
Secundaria incompleta ( )	Estudios de posgrado ( )

**Área a la que pertenece:**

Vice-rectoría administrativa: ( ) Vice-rectoría académica ( )

**Departamento:**

Recursos financieros ( )	Apoyo ( )
Recursos humanos ( )	Docencia ( )
Recursos materiales ( )	En caso de haber respondido docencia, DES a la que pertenece:
Logística ( )	Ciencias empresariales ( )
Red ( )	Ciencias químicas ( )
Mantenimiento ( )	Alimentos ( )
Jardinería ( )	Biotecnología ( )
Intendencia ( )	Enfermería ( )
Librería ( )	

**¡Gracias por su colaboración!**