



FACULTAD DE PSICOLOGÍA
UNIVERSIDAD CENTRAL "MARÍA ABREU" DE LAS VILLAS

TRABAJO DE DIPLOMA

- II
Estudio del clima organizacional en una institución de Educación Superior. Un instrumento para su evaluación. II

Diplomante: Yaima Marrero Rodríguez.

Tutora: Dra. María Luisa Gonzáles Ibarra

Julio, 2004.

No nos cansemos de sembrar en nuestro camino simientes de benevolencia y de simpatía. Se perderán muchas, sin duda, pero con que una sola brote, perfumará nuestro camino y alegrará nuestros ojos .

Mme. Swetchine.

A Mi mamá por ser la luz que siempre ha iluminado mis caminos, por estar siempre a mi lado apoyándome y dándome lo mejor de sí

RESUMEN.

La presente investigación se realizó en la Universidad Central Marta Abreu de Las Villas, encaminada a determinar las características que debe tener un instrumento de medición para que sea válido y confiable que permita discriminar el clima organizacional de una Institución de Educación Superior. La metodología utilizada en el desarrollo de la investigación para el análisis de los datos fue la metodología cuantitativa.

La muestra utilizada para el diagnóstico fue seleccionada de forma aleatoria, e incluyó al 50% de los trabajadores de todas las facultades de la universidad. El instrumento aplicado fue una encuesta, la cual se demostró su validez y confiabilidad a través de métodos estadísticos, entre los que se encuentran: Método del Alfa de Cronbach, Método de las mitades partidas y Técnicas de análisis factorial o análisis de dimensiones.

Se demostró la validez y la confiabilidad de la encuesta. Además el estudio nos permitió conocer de manera general, el clima laboral en cada una de las facultades de la universidad, (siendo sus nombres codificados por razones éticas).

Se ofrecen conclusiones y recomendaciones que pueden ser de interés para el desarrollo e implementación de este instrumento, en esta y otras organizaciones de la Enseñanza Superior.

ÍNDICE.

Resumen.....	1
Abstract.....	2
Introducción.....	3
Capítulo I. Fundamentación teórica.....	6
1.1. La organización como un sistema.....	6
1.1.1. Tipos de organizaciones.....	8
1.1.2. La organización como expresión de una realidad cultural.....	9
1.2. La cultura como médula de la organización.....	11
1.3. Clima Organizacional.....	16
1.3.1. Características del clima organizacional.....	19
1.3.2. Teorías acerca de los componentes del clima organizacional.....	20
1.3.3. Elementos fundamentales del clima organizacional.....	24
1.3.4. Características de un clima organizacional positivo.....	41
1.5. Otros Instrumentos utilizados para medir Clima Organizacional.....	43
Capítulo 2. Metodología.....	45
Capítulo 3. Análisis de los resultados.....	53
Conclusiones.....	67
Recomendaciones.....	68
Bibliografía.....	69
	Anexos.

INTRODUCCIÓN.

El estudio del clima organizacional ha sido tema de marcado interés desde hace algunos años, surge en un momento en que se siente necesario dar cuenta de fenómenos globales que tienen lugar en las organizaciones desde una perspectiva holística, pero que al mismo tiempo sea lo suficientemente simples como para poder servir de orientación a trabajos prácticos de intervención en las organizaciones, por lo que ha dejado de ser un elemento periférico de estas para convertirse en un elemento de relevada importancia estratégica.

El clima organizacional se refiere a la cualidad o propiedad del ambiente percibido o experimentado por los miembros de la organización y que esta influye en su comportamiento. La percepción del trabajador del medio ambiente organizacional influye en la motivación, en el rendimiento y en la satisfacción laboral. Por su parte el clima organizacional condiciona esta percepción al reglamentarse y estructurarse como un sistema de filtración perceptivo que llega al individuo.

De esta manera podemos decir que el clima organizacional puede ser un vínculo u obstáculo para el buen desempeño de la organización, un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. En suma, es la expresión personal de la "opinión" que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen.

A grandes rasgos, los estudios de clima organizacional permiten identificar, categorizar y analizar las percepciones que los integrantes tienen de sus características propias como organización, lo cual justifica la necesidad de modernizar la gestión en términos generales, promoviendo una mayor eficiencia y el desarrollo de los valores necesarios para el adecuado accionar de los colaboradores motivados e identificados con la Misión y los Objetivos Estratégicos. De modo que una estrategia calve en esta área es el establecimiento de relaciones laborales armoniosas y permanentes, y un mecanismo de retroalimentación eficaz que permita direccional, ponderar y coordinar acciones.

En la actualidad los esfuerzos para mejorar el clima laboral constituyen labores sistemáticas que llevan a cabo las organizaciones para proporcionar a los empleados un ambiente de mayor confianza y respeto, dado que, un clima favorable permite un compromiso estable de los trabajadores con su organización y puede tanto ayudar a la generación de este clima adecuado, como contribuir directamente al incremento de la productividad.

Para lograr mejoras a largo plazo en la productividad, es indispensable mejorar la calidad del entorno laboral, dado que su deterioro lleva no solamente a mayores niveles de ausentismo, tasas de rotación y renuncias, sino también a la lentitud, el desgano y la indiferencia que caracterizan a las instituciones esclerosadas. El personal se retira psicológicamente de sus labores y predomina la actitud de cumplir exactamente con el mínimo segundo, lo que trae consigo una disminución de los niveles de productividad.

El conocimiento del clima organizacional por otra parte, proporciona información acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo introducir cambios planeados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

Supone lo anterior el estudio que el estudio del clima organizacional es un proceso sumamente complejo a raíz de la dinámica de la organización, del entorno y de los factores humanos. Por lo que muchas organizaciones reconocen que uno de sus activos fundamentales es su factor humano.

De este modo, para estar seguros de la validez de su recurso humano, las organizaciones demandan mecanismos de medición periódica de su clima organizacional. Siguiendo la línea de investigación de la búsqueda de instrumentos capaces de evaluar el clima organizacional, surge la necesidad del diseño de una técnica que, ajustada a nuestro contexto y cultura, revele las percepciones que tienen los trabajadores respecto a su ambiente de trabajo. Todo lo anterior se materializa en el diseño instrumental de una encuesta para evaluar el clima organizacional en la Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, constituyendo el mismo, una propuesta que, buscando el equilibrio entre lo general, lo particular y lo individual, pudiera emplearse en otras instituciones del Ministerio de Educación Superior.

Teniendo en cuenta lo planteado anteriormente, quedan definidos los objetivos de esta investigación de la siguiente manera:

Objetivos generales:

- Establecer las variables para el estudio del clima organizacional.
- Construir un instrumento que me permita evaluar el clima organizacional.

Objetivos específicos:

- Comprobar la validez del instrumento.
- Comprobar la confiabilidad del instrumento.
- Determinar el comportamiento del clima organizacional en la Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas.

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.

Para facilitar la comprensión de los resultados, los mismos han sido agrupados en 4 partes fundamentales:

Parte 1. Análisis de la confiabilidad de la encuesta.

Parte 2. Conformación de grupos de Departamentos con alta, media o baja apreciación del clima organizativo.

Parte 3. Análisis de componentes principales para determinar constructos esenciales captados por el instrumento

Parte 4. Análisis de varianza para ver como se distinguen los constructos (factores) entre los tres grupos de Departamentos.

A continuación se comentan los resultados obtenidos en cada una de las partes.

Parte 1. Análisis de la confiabilidad de la encuesta.

El análisis de fiabilidad (confiabilidad o *reliability*) se hace en general utilizando tanto el método del Alfa de Cronbach, así como el método de las mitades partidas.

En la tabla #1 de la salida de esta parte se visualizan las estadísticas fundamentales obtenidas en las 38 preguntas (P1-P38) de los 43 departamentos. Para cada pregunta se ilustra la media (*Mean*), la desviación estándar (*Std. Dev*) y el número de casos. De esta tabla se puede extraer información de cuáles fueron las preguntas que como media (promedio), a nivel universitario tuvieron la evaluación más alta o más baja y cuáles las que fueron más homogéneas o heterogéneas.

Atendiendo a la media, tuvieron una evaluación superior a los 5.5 puntos las preguntas 3, 5, 11, 20 y 37, que se corresponden con los enunciados siguientes respectivamente:

- Nosotros nos preocupamos por mantener las relaciones interpersonales sanas y agradables en el colectivo de trabajo.
- Me siento fuertemente comprometido con mi organización laboral.
- Estamos dispuestos a empeñar nuestros esfuerzos a favor del cumplimiento de la misión y las metas de la Facultad.
- En nuestra Facultad nos esforzamos por cumplir las tareas que nos asigna la dirección.
- En la Facultad están claramente definidas las funciones de cada trabajador.

Esta evaluación de la media superior a los 5.5, indica que estas preguntas fueron las que más evaluaciones altas tuvieron, las cuales están muy relacionadas con el indicador Identidad, lo

que nos demuestra que a nivel universitario existe una fuerte identificación y un alto compromiso con la misma.

Las peores evaluaciones (por debajo de la media de 4) la tuvieron las preguntas 32 33 35 y 38, que se corresponden con los enunciados siguientes respectivamente:

- La estimulación que se le ofrece a los trabajadores del centro satisface nuestras expectativas.
- En mi Facultad los conflictos se manejan como oportunidades de desarrollo.
- La competencia entre compañeros afecta negativamente el éxito en los resultados de nuestro equipo de trabajo.
- En mi facultad existen condiciones de trabajo apropiadas para desarrollar las actividades fundamentales.

Éstos resultados se comprobaron a través de otras fuentes de información y ciertamente se corresponden con la realidad del contexto universitario, los trabajadores perciben éstas situaciones como dificultades que afectan el desarrollo óptimo de la Universidad.

Atendiendo a la desviación estándar, las repuestas más homogéneas a nivel universitario (con desviación estándar menor que 0.6) fueron la 11, la 21, la 24 y la 30, mientras que abundan las respuestas con mayor variabilidad (desv. est. superior a 0.8) como ocurrió en las preguntas 4, 6, 7, 9, 13, 18, 22, 31, 32, 35 y 38.

Las tablas #1 y #2 reflejan los coeficientes de correlación encontrados entre todas las combinaciones de las 38 preguntas (los resultados se dividen en dos partes, por razones de tamaño de la tabla). En esta tabla han sido marcados con un asterisco las correlaciones que son significativas al 5% y con dos asteriscos las correlaciones que son altamente significativas (al 1%). Para ganar claridad se han dejado en blanco las casillas cuya correlación no resultó significativa y se han puesto guiones en la diagonal que representa la correlación de cada pregunta con ella misma y que es trivialmente igual a 1 (máxima correlación).

Como se puede apreciar, la matriz de correlaciones está bastante llena de correlaciones significativas, e incluso de correlaciones altamente significativas y esto es un buen indicador de la fiabilidad o consistencia de la encuesta. El análisis detallado de la tabla puede servirnos para identificar cuáles son las parejas de preguntas más altamente correlacionadas, y cuáles son las menos. En particular puede observarse que la pregunta 13 tiene menos correlaciones significativas con otras preguntas que la generalidad de las variables (más casillas en blanco en la columna respectiva a P13). Algo similar ocurre con P35 y en menor medida con P32 y P33. Esto nos demuestra que estas preguntas necesitan ser reestructuradas para perfeccionar el instrumento.

En la tabla #4 se muestran los estadísticos generales obtenidos para la escala (instrumento o encuesta), las medias de los ítems (preguntas) y sus varianzas. En particular observe que la respuesta media a las preguntas es 4.98 (bastante alto) con valores mínimos entre 2.64 y 6.02. La correlación media es de 0.42 (bastante significativa) y llega a tener valores negativos mínimos de -0.43 y máximos de 0.83 (ambos significativos, especialmente importante este último pues se esperaban siempre correlaciones positivas).

A continuación se presenta la tabla #5, interesante, donde se muestra en particular, en su última columna a cuánto ascendería el Alpha de Cronbach si cualquiera de las 38 preguntas fuera eliminada de la muestra. Como se puede ver, el Alpha de Cronbach se mantendría siempre en niveles superiores a 0.95, esto es muy alto. Si se tiene en cuenta por último que el Alpha de Cronbach general, considerando todas las preguntas, resultó en 0.9611, no hay duda por este tipo de indicador que la encuesta es confiable.

Además la supresión de cualquiera de las preguntas no mejoraría significativamente los resultados, incluyendo aquellas que menos correlación tuvo P13, P32, P35. En todo caso, la eliminación de la pregunta 35 (que ya comentamos como una de las problemáticas) apenas elevaría el Alpha de Cronbach de 0.9611 a 0.9649 y se decide por tanto continuar trabajando con todas las preguntas del instrumento.

Esta parte del análisis culmina con un análisis de fiabilidad utilizando el método de las mitades partidas (tabla #6). La escala (instrumento) se divide en dos partes, cada una con 19 ítems y se recalculan los estadísticos para cada una de las partes y sus correlaciones. En este caso, a falta de otro criterio, se utiliza como primera parte, las 19 primeras preguntas de la encuesta, y la segunda parte abarca de las preguntas 20 a 38.

En general puede apreciarse que los valores medios de las preguntas no se alteran mucho a nivel de instrumento y a nivel de escala, aunque en la segunda parte de la encuesta los valores tienden a ser menores. Relacionado con esto está el hecho de que las correlaciones inter ítems (entre preguntas) están algo mejor marcadas en la primera parte de la encuesta que en la segunda pues de hecho en la primera parte de la encuesta la correlación mínima es de -0.0107 que frente a la máxima de 0.8293 brinda una relación Max/Min mucho más marcada que en la segunda parte de la encuesta.

Esto significa, que en la segunda parte de la encuesta hay "menos correlaciones bien acentuadas que en la primera" lo que proporciona un criterio adicional relacionado con las posibles mal interpretaciones de preguntas tales como la 32, la 33 y la 35. De cualquier manera el coeficiente alfa de Cronbach para la parte 1 de la encuesta es del orden de 0.9276 y para la parte 2 es de 0.9277. Nuevamente tenemos razones suficientes para asegurar la confiabilidad de la encuesta en su conjunto y no despreciar por el momento ninguna de las preguntas.

Los resultados anteriores, en fin, validan positivamente la fiabilidad (consistencia) del instrumento por los dos métodos analizados: el método de las mitades partidas y el de estadísticos especiales como el alfa de Cronbach.

Parte 2. Conformación de grupos de Departamentos con alta, media o baja apreciación del clima organizativo.

En la segunda parte del procesamiento se aplican técnicas de *clustering*, concretamente, técnicas de *linear clustering* o *K-means* (hablando de $k=3$ vecinos más cercanos). Se trata de conformar tres grupos de departamentos que tengan respectivamente: Alta, Media o Baja apreciación del clima organizativo laboral. La técnica parte de “departamentos centroides ficticios” con situación idónea, media o pésima, y agrupa los restantes departamentos por el criterio del “vecino más cercano”. Al finalizar la primera iteración, actualiza los centroides inicialmente ficticios y comienza de nuevo la agrupación. Al final de ésta se encuentra nuevos centroides y reinicia el proceso. Esto continúa hasta que los centroides finales no se diferencian de los iniciales.

La primera tabla de la Parte 2 demuestra que este proceso fue convergente después de 4 iteraciones, cuando los centroides finales no se diferenciaron de los iniciales. La segunda tabla precisa que se conformaron 3 clusters con 16, 12 y 15 departamentos respectivamente (en total 43).

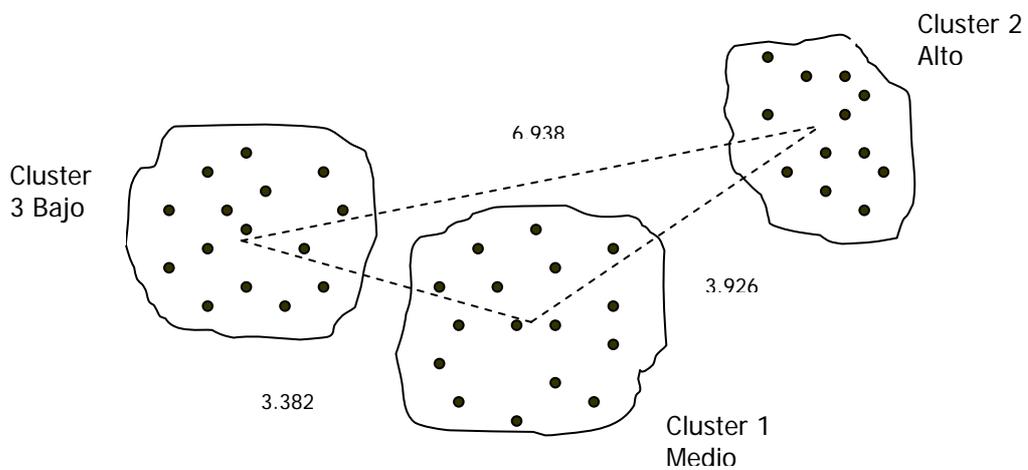
Una vez conformados los 3 grupos o clusters de departamentos (formalmente *cluster* 1, 2 y 3) surge la necesidad de identificar naturalmente estos clusters. ¿Cuál de estos corresponde a los departamentos de más alta apreciación sobre el clima laboral? ¿Cuál de estos clusters corresponde a los de más baja apreciación? Consecuentemente cuál de estos clusters es el “intermedio”?

Existen varios criterios para identificar los *clusters* estadísticamente formados. El primero de ellos lo da la distancia entre los *clusters* y ella se puede apreciar en la siguiente de esta segunda parte. Véase que la distancia máxima aparece entre el cluster 2 y el 3 (distancia 6.938). Entonces uno de ellos debe ser el “mejor” y el otro el “peor”. El cluster 1 es “intermedio” aunque se destaca que está más cercano al cluster 3 que al 2. Hasta se puede dibujar un triángulo único que tenga como lados la longitud de las distancias entre los clusters y quedará evidenciado que los grupos 2 y 3 son los más alejados, mientras que el grupo 1 es intermedio, aunque ligeramente más cerca del grupo 3 que del 2.

El criterio final para el reconocimiento de cada cluster, lo da el comportamiento medio de las respuestas a las preguntas en cada uno. La tabla siguiente de esta parte ilustra estos resultados. Para cada pregunta, en esta tabla se brinda la respuesta media obtenida.

Puede observarse que en la gran mayoría de las preguntas, la respuesta media mayor estuvo en el grupo 2 mientras que la respuesta más baja estuvo en el grupo 3 (esto coincide con que los grupos 2 y 3 son los más "alejados"). En la gran mayoría de las preguntas, las respuestas medias del grupo 1 estuvieron entre el 2 y el 3 y en todo caso más cercanos al grupo 1 que al 3.

Definitivamente, el grupo o cluster 2 representa el grupo de departamentos con más alta apreciación sobre la organización y el grupo 3 el que peor la evalúa. El grupo 1 de departamentos es intermedio, aunque está más cercano a la apreciación "baja" que "alta". Hasta se podría construir un triángulo único que ubicara los centroides de estos grupos y caracterizara su distancia, así como el número de departamentos que está en cada grupo:



Finalmente es de nuestro interés conocer cuáles son los departamentos concretos que quedan ubicados en uno u otro grupo. Ello se refleja en la última tabla de esta parte. Estos resultados han sido adecuadamente codificados por razones éticas.

Así por ejemplo, en la Facultad 1 (F1) los departamentos D1, D3, D4 y D5 están ubicados en el cluster 3 (apreciación más baja del clima organizativo institucional), pero el Departamento 2 alcanza al menos un nivel intermedio. En cambio, en la Facultad 10 se detecta un resultado altamente satisfactorio en todos los departamentos encuestados.

Los resultados serán ofrecidos de manera particular a la Dirección de Recursos Humanos de la UCLV, descifrándoles las correspondientes codificaciones.

Validez de criterio.

Los resultados obtenidos correspondientes a cada Facultad, fueron comprobados por criterios "externos", por apreciaciones de la Dirección de cuadros de la universidad, por la apreciación de otros parámetros como objetivos, evaluaciones de cuadros, ranking en áreas de acción estratégicas y teniendo en cuenta nuestras propias apreciaciones.

Es por ello que podemos decir, que la encuesta es válida.

Esta parte del procesamiento termina con un análisis de cuáles fueron las preguntas que como media más se diferenciaron entre los tres grupos de departamentos. No puede considerarse rigurosamente como pruebas de hipótesis de diferencias entre grupos porque precisamente los clusters fueron "fabricados" para producir las máximas diferencias, pero puede dar algunas ideas descriptivas.

Prácticamente todas las preguntas contribuyeron a diferenciar significativamente a los clusters con las únicas excepciones de las preguntas 3, 32 y 35, cuyas significaciones de diferencias son mayores que 0.05.

[Parte 3. Análisis de componentes principales para determinar constructos esenciales captados por el instrumento.](#)

En esta parte se analiza la **validez de constructos** del instrumento haciéndose un análisis factorial basado en componentes principales. El objetivo es conformar, a partir de las 38 preguntas iniciales, un grupo mucho más reducido de "constructos" o conceptos subyacentes (no medibles directamente por las preguntas, sino por la combinación de ellas) que sean capaces de explicar la mayor parte de la varianza de la muestra.

La primera tabla de esta parte demuestra que es posible extraer (y luego rotar) 8 de tales constructos capaces de explicar el 81% de la varianza de la muestra. En el proceso de extracción, el primer factor por si solo es capaz de explicar el 45.012% de la varianza, el segundo el 8.935% y por tanto una varianza acumulada de 53.947%, el tercero, otro 7.122% y

una varianza acumulada del 61.069% y así sucesivamente, extrayendo 8 factores, el último de ellos explicando el 2.660% de la varianza, se totaliza el 81.101% de la varianza total. El proceso de rotación posterior, cambia un poco la varianza que es capaz de explicar cada factor, pero no el total y facilita además la interpretación de los factores.

En la tabla siguiente aparecen por columna los 8 factores, ya rotados y por filas, las preguntas con las cuales cada uno de ellos está más fuertemente correlacionado.

El 1er factor combina información de las preguntas 12, 17, 27, 16, 22, 31, 29, 21, 26, 23 y 10 (en ese orden). Que se corresponden con los enunciados:

- La opinión de los trabajadores se toma en cuenta para optimizar el funcionamiento y asegurar el cumplimiento de los objetivos de la Facultad.
- Se solicita con frecuencia las sugerencias u opiniones de los trabajadores sobre asuntos de la Facultad.
- Los jefes son usualmente capaces de motivar a los trabajadores a trabajar bien.
- Nosotros confiamos en las habilidades y capacidades de nuestro directivo.
- Los dirigentes buscan constantemente alternativas para estimular el trabajo bien hecho.
- En nuestra Facultad el proceso de toma de decisiones se realiza de forma participativa.
- Tengo posibilidades de poner en práctica las ideas novedosas que se me ocurran.
- Las reuniones realizadas en mi centro de trabajo permiten expresar libremente nuestras ideas.
- Siempre tenemos información anticipada sobre cualquier cambio que se planee en la organización.
- Las diferencias de opinión no generan tensiones perjudiciales al desempeño del trabajo.
- En la Facultad existen espacios para analizar los problemas que afectan a los trabajadores.

De acuerdo al contenido de esas preguntas, tal factor está relacionado con el constructo **Liderazgo y Estilo de dirección**, teniendo en cuenta en estos, la fluidez de la comunicación en los dos sentidos, ascendente y descendente; los niveles de comunicación.

El segundo factor por su parte está correlacionado estrechamente con las preguntas 28, 14, 24, 34, 18, 20, 19, 30, 25, 37 y 36, que se corresponden con los enunciados siguientes:

- A los trabajadores de nuestra Facultad nos une vínculos afectivos muy fuertes.
- En mi centro de trabajo las personas "no tratan de ganar discusiones", sino trabajar por una mejor solución.

- Las relaciones interpersonales que se establecen entre los trabajadores permiten realizar y un desempeño laboral exitoso.
- Todo trabajador siente que tiene un papel importante que desarrollar.
- Los trabajadores de mi Facultad se sienten orgullosos de ser parte de ella.
- En nuestra Facultad nos esforzamos por cumplir las tareas que nos asigna la dirección.
- En nuestra Facultad se reconoce a quien logra superar las metas propuestas.
- Los trabajadores estamos constantemente procurando la mejoría o el perfeccionamiento del trabajo para que la Facultad obtenga mejores resultados.
- En la Facultad predominan las relaciones de colaboración entre sus miembros.
- En la Facultad están claramente definidas las funciones de cada trabajador.
- Las contradicciones que surgen en la actividad de trabajo se resuelven satisfactoriamente.

De acuerdo al contenido de estas preguntas este factor está relacionado con el constructo **relaciones interpersonales y modo de solución de conflictos entre trabajadores.**

El tercer factor está correlacionado por su parte, con las preguntas: 11, 7, 8 y 5, correspondientes a los enunciados;

- Estamos dispuestos a empeñar nuestros esfuerzos a favor del cumplimiento de la misión y las metas de la Facultad.
- Los jefes son competentes y efectivos en el desempeño de la función de dirección.
- En la Facultad se mantiene como tendencia, un ambiente favorable de trabajo.
- Me siento fuertemente comprometido con mi organización laboral.

De acuerdo al contenido de estas preguntas este factor está relacionado con el constructo **Identidad.**

El cuarto factor se correlaciona con las preguntas 38, 1 y 32, que se corresponden con los enunciados siguientes:

- En mi Facultad existen condiciones de trabajo apropiadas para desarrollar las actividades fundamentales.
- Cuento oportunamente con la información que necesito para hacer bien mi trabajo.
- La estimulación que se le ofrece a los trabajadores del centro satisface nuestras expectativas.

En este factor, se conjugan elementos de comunicación, motivación, es decir, que la diferenciación del constructo se hace menos definida. Es normal que la interpretación de los primeros factores sea más clara que la de los últimos.

El factor 5 incluye las preguntas 3, 6 y 4, que se corresponden con los enunciados:

- Nosotros nos preocupamos por mantener las relaciones interpersonales sanas y agradables en el colectivo de trabajo.
- En mi Facultad todos tenemos la posibilidad de expresar nuestras inquietudes e insatisfacciones a los dirigentes.
- La Facultad se preocupa por que el personal desarrolle su potencial en cuanto a conocimientos y habilidades.

Aquí se entremezclan elementos de relaciones interpersonales, comunicación y oportunidades de desarrollo.

El factor 6 se corresponde con las preguntas 2 y 15, que responden a los enunciados:

- El trabajo que realizo, en sí mismo, es una motivación para regresar a trabajar día a día.
- Siento que mi trabajo estimula mi creatividad.

Este factor se relaciona con el constructo motivación.

El factor 7 se corresponde con las preguntas que han presentado dificultades en la determinación de la confiabilidad del instrumento (32, 33 y 35), por lo que no consideramos pertinente hacer este análisis de identificación de constructo.

El factor 8 se corresponde con las preguntas 13 y 9, siendo la primera otra de las preguntas que ha presentado la misma situación que la 33 y la 35.

Como se puede apreciar, existe buena correlación entre los constructos previamente definidos por nosotros para la evaluación del instrumento y los constructos captados por el mismo, lo que evidencia que la encuesta tiene validez de constructo.

[Parte 4. Análisis de varianza para ver como se distinguen los constructos \(factores\) entre los tres grupos de Departamentos.](#)

Por último en esta cuarta parte se presenta una comparación de los valores medios de los 8 factores o constructos medidos esencialmente por el instrumento entre los tres grupos de departamentos. Se hace para ello un Análisis de Varianza Paramétrico y se complementa con test PostHoc de Duncan y Scheffé para detectar entre qué grupos de departamentos se presentan las diferencias más significativas.

La primera tabla es un test de homogeneidad de varianzas de cada uno de los 8 factores entre los grupos. El test demuestra que no hay diferencias significativas en ninguno de ellos (todas las significaciones son mayores que 0.05). Esto es bueno e imprescindible para que el análisis posterior sea válido.

La siguiente tabla demuestra que de los 8 factores hay 2 que presentan diferencias bastante significativas entre los tres grupos: el primer factor (significación 0.000) y el segundo (0.014). En menor medida el factor 7 también presenta diferencias significativas (significación 0.046, menor que 0.05 pero bastante cercana a este valor).

Se puede concluir así que lo que más diferencia a los tres grupos (o clusters) de departamentos en la UCLV son las dimensiones medidas por los factores 1 y 2 (si antes estuvieron adecuadamente bien interpretadas, esto significa que lo que más diferencia el clima organizativo laboral son: los factores **Liderazgo, Estilo de dirección y relaciones interpersonales y modo de solucionar conflictos en la organización.**

Los test complementarios que siguen distinguen entre cuales grupos están las diferencias más significativas para cada factor. Por ejemplo:

- Con respecto al factor 1 los grupos con apreciación Baja o Media del clima organizativo no se diferencian significativamente, pero ellos se diferencian notablemente del grupo de departamentos con apreciación Alta. Los resultados de Duncan y Scheffe son aquí coincidentes.
- Con respecto al factor 2 el grupo con apreciación Baja del clima organizativo se diferencia significativamente de los grupos con apreciación Media o Alta y ellos entre si no se diferencian mucho. Scheffe produce una clasificación de los grupos homogéneos más conservadora, pero consecuente con esto.

Si de acuerdo a los resultados anteriores, nos atenemos a estos dos factores esenciales podemos concluir, que el nivel de apreciación del clima organizacional de los departamentos se distingue esencialmente así:

1. Es alto, si el Factor 1 (liderazgo- estilo de dirección) es bueno y si el Factor 2 (relaciones interpersonales y solución de conflictos) y el Factor 6 (Motivación) son también buenos.
2. Es media, si el Factor 1 (liderazgo- estilo de dirección) no es bueno pero el Factor 2 (relaciones interpersonales y solución de conflictos) y el Factor 6 (Motivación) son buenos o al menos bastante buenos.
3. Es baja, si el Factor 1 (liderazgo- estilo de dirección) no es bueno y el Factor 2 (relaciones interpersonales y solución de conflictos) y el Factor 6 (Motivación) tampoco es buena.

Observe que al formular estas conclusiones no tuvimos en cuenta los factores 3, 4, 5, y 8 porque definitivamente el análisis de varianza no dio nada significativo ni los test post-hoc distinguieron en modo alguno los grupos. Además, despreciamos intencionalmente el factor 7 que resultaba aparentemente significativo. La razón de ello, es que el análisis de fiabilidad demostró que las componentes que intervienen en este factor son precisamente las respuestas a las preguntas cuya confiabilidad es más dudosa.

Decidimos incluir el Factor 6 en el análisis dado que fue al menos fue medianamente significativo. Los test Post Hoc distinguen los niveles de este factor entre los grupos bajo y alto. Además, consideramos que constituye un constructo muy importante en el estudio del clima organizacional.

y micro dimensiones; (f) Los procesos organizacionales, evaluación, sistema de remuneración, comunicación y el proceso de toma de decisiones.

La forma en que los empleados ven la realidad y la **CAPÍTULO 1. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.**

1.1 La organización como un sistema.

Desde el surgimiento del hombre como especie, existe en él la tendencia a agruparse. La comunidad primitiva es una muestra de cómo el hombre se organizó, desde tiempos remotos, en grupos especializados en ejecutar determinadas tareas de forma coordinada, que contribuyeran a alcanzar el objetivo común, en este caso, la supervivencia. El devenir histórico hasta nuestros días es un ejemplo de que, en cada época, el hombre ha encaminado sus acciones coordinadas hacia la modificación de un objeto, lo que ha sido desde entonces la esencia del trabajo humano.

Cuando el objetivo que persiguen las personas es la producción o los servicios, la única forma para su desempeño eficaz son las organizaciones laborales. Siempre que existan personas capaces de comunicarse entre sí, dispuestas a contribuir con acciones y con miras a cumplir un propósito común, se está en presencia de una organización (Barnard, C. 1971).

Más allá de ser la única forma para lograr la producción y los servicios, son las organizaciones laborales la mejor forma de agruparse. La sociedad actual se caracteriza por organizaciones complejas, altamente diferenciadas: industrias, empresas comerciales, empresas de servicios, universidades, hospitales, organizaciones gubernamentales.

Es difícil separar a las personas de las organizaciones y viceversa. No existen fronteras definidas entre lo que es y lo que no es una organización, así como tampoco se pueden trazar exactamente los límites de influencia de cada persona en una organización. Todas las organizaciones ejercen impacto sobre la vida de los individuos, hacen parte del ambiente donde el hombre se recrea, estudia, satisface sus necesidades.

Existen tantas definiciones de Organización como autores han abordado el tema. Según Koontz (1990) la Organización es la agrupación de actividades necesarias para lograr los objetivos, la asignación de cada grupo a un administrador con la autoridad necesaria para supervisarlos, y la provisión de coordinación horizontal y vertical en la estructura de la Organización.

Es necesario destacar en esta concepción la importancia que tiene para la Organización, que exista una coordinación vertical y horizontal de su estructura jerárquica de autoridad, para la consecución de sus metas con éxito.

Por otro lado parece ser que una mayoría concuerda en que la Organización es una estructura en torno a la cual se agrupan, relacionándose entre sí, las actividades de las personas que tienden a un fin común, por tanto puede considerarse como una estructura formalmente definida que especifica cuáles son las actividades que deben relacionarse entre sí y oriente estas actividades hacia un mismo fin (Korman, 1978).

Schein, (1976) se refiere también a la importancia de una adecuada selección de la jerarquía de autoridad debido a sus implicaciones, cuando define a la Organización como la coordinación de cierto número de personas que intentan conseguir una finalidad, mediante la división de las funciones y del trabajo a través de la jerarquía de autoridad.

Al parecer es vital para el mantenimiento de la Organización y su estabilidad interna, tomarla en cuenta en toda su integración y complejidad, no como una simple suma de sus partes. Esto implica que las organizaciones son complejos sistemas con un alto nivel de integración entre sus partes, lo que garantiza la sobrevivencia y el mantenimiento de su estabilidad interna.

Diversos autores han desarrollado el término "sistema abierto" para conceptualizar o explicar el concepto de organización. Sus teorías convergen en el tener en cuenta el dinamismo que traen consigo los cambios o transformaciones constantes debido a la interacción entre sus diferentes subsistemas y el ambiente.

El término sistema implica que cada actividad componente del sistema sea interdependiente en relación con cada una de las otras actividades del mismo sistema, y que el sistema como un todo sea identificable de manera independiente de los sistemas relacionados.

La teoría de los sistemas ofrece el esquema conceptual que permite, al mismo tiempo, el análisis y la síntesis de la organización en un ambiente complejo y dinámico. Las partes de la organización son vistas como subsistemas interrelacionados dentro de un supra-sistema. Estas interrelaciones provocan la integración sinérgica del sistema total, de tal modo que el todo es más que la suma de las partes o por lo menos, diferente de ellas. A su vez, la organización es un sistema abierto que interactúa dinámicamente con el ambiente.

1.1.1. Tipos de organizaciones.

Según el **grado de su estructuración**, las organizaciones pueden ser:

- **Formales o informales.** Dichos términos representan extremos de un continuum de tipos de organizaciones, pues resulta casi imposible encontrar una organización representada totalmente por la estructura formal o informal.

La organización formal tiene una estructura que puede ser definida en términos de relaciones de autoridad, poder, subordinación y responsabilidad. La estructura puede también definir los canales a través de los cuales fluyen las comunicaciones. Organizaciones, entre las que pueden citarse organizaciones militares, las universidades y las grandes empresas, definen claramente los cargos para cada miembro y hay una jerarquía de objetivos, con un orden y control preciso de aspectos como el status, la remuneración. La participación de sus miembros es consciente y dentro de un espacio generalmente abierto.

La organización informal es débilmente organizada, flexible, mal definida y espontánea. La participación de sus miembros puede ser consciente o inconsciente, e incluso puede crecer con el tiempo, y dichos miembros no tienen especificada la naturaleza de las relaciones entre ellos, ni los objetivos de las organizaciones. Son ejemplo de estas organizaciones las amistades y los clubes deportivos, en las cuales múltiples ocasiones es difícil determinar el tiempo exacto en que una persona viene a ser miembro de la misma.

La estructura de una organización se encuentra muy relacionada a sus relaciones y a sus actividades. Si en una organización formal éstas no son reforzadas y pasan a ser sustituidas por relaciones nuevas, inespecíficas, y no controladas, dicha organización puede llegar a ser informal. Por su parte, una organización informal se convertirá en formal siempre y cuando, sus relaciones y actividades sean definidas y estructuradas.

Según el **grado de compromiso emocional entre los miembros**, las organizaciones pueden ser:

- **Primarias o secundarias**, siendo estos términos, así como formal e informal, extremos de un continuum, por no encontrarse en la práctica ninguno de ellos plenamente.

Las organizaciones primarias se caracterizan por las relaciones personales directas cara a cara y espontáneas, basándose en las expectativas mutuas más que en obligaciones precisamente definidas, en la búsqueda de la participación personal y emocional completas de sus miembros; por ejemplo: las familias.

Las organizaciones secundarias se caracterizan por relaciones intelectuales, racionales y contractuales y tienden a volverse formales e impersonales con obligaciones explícitamente definidas. No satisfacen fines en sí mismas, pero poseen miembros a los cuales ofrecen los medios para que ellos alcancen sus fines.

1.1.2. La organización como expresión de una realidad cultural.

Cada organización encierra un conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas propias que son aceptadas por los individuos quienes son atraídos y conservados por dicha organización, o imprimiéndole su sello particular. Por otra parte estos individuos enriquecen con sus interacciones a la organización y toda la cultura que encierra haciéndola diferentes en todas las demás, sui géneris.

Las organizaciones al igual que las huellas digitales, son únicas y singulares, posee su propia historia, comportamiento, proceso de comunicación, relaciones interpersonales, sistemas de recompensas, toma de decisiones y filosofía.

La notable diferencia existente entre las diversas filosofías organizacionales es lo que hace que la cultura de cada organización se considere única y exclusiva, además de permitir un alto grado de entendimiento e interrelación entre sus miembros.

Partiendo de estos criterios se hace inminente el estudio de la cultura organizacional como médula de la organización que está presente en todas las funciones y acciones que realizan sus miembros.

1.2. La cultura como médula de la organización.

"En toda organización, el trabajo debe implicar un alto grado de compromiso y ofrecer grandes satisfacciones. Debe ser reflejo de una vida agradable..." (Phegan, 1998, p. 13). La vida agradable y el grado de compromiso a la que se hace referencia en la cita, sólo puede ser logrado a través de una efectiva proyección cultural de la organización hacia sus empleados y, por ende, determinará el clima organizacional en el que se logrará la misión de la empresa.

La palabra cultura proviene del latín que significa cultivo, agricultura, instrucción y sus componentes eran cultus (cultivado) y ura (acción, resultado de una acción). Pertenece a la familia catorce (cultivar, morar) y colows (colono, granjero, campesino).

La cultura a través del tiempo ha sido una mezcla de rasgos y distintivos espirituales y afectivos, que caracterizan a una sociedad o grupo social en un período determinado. Engloba además modos de vida, ceremonias, arte, invenciones, tecnología, sistemas de valores, derechos fundamentales del ser humano, tradiciones y creencias.

Este concepto se refirió por mucho tiempo a una actividad producto de la interacción de la sociedad, pero a partir de los años ochenta, Tom Peters y Robert Waterman (citados por García y Dolan, 1997) consultores de Mc Kinsey, adaptaron este concepto antropológico y psicosocial a las organizaciones. Ellos realizaron un estudio comparativo sobre las empresas de mayor éxito, determinando la presencia de elementos comunes como la orientación a la acción, la proximidad al cliente, la autonomía y espíritu emprendedor interno, productividad gracias a las personas, dirección mediante valores, se concentraban en lo que sabían hacer y se basaban en una estructura simple y ágil.

Otro estudio, el Hosftede (citado por Hunt, 1993) reflejó la influencia de la cultura social en las organizaciones. El eje central de este estudio fue la comparación entre organizaciones norteamericanas y japonesas, concluyendo que ciertos elementos culturales como el individualismo y el consenso eran rasgos característicos de cada cultura. Esto permitió establecer un nuevo concepto, Cultura Organizacional, constituyéndose éste en el factor clave del éxito para las organizaciones.

Este término fue definido por otros investigadores del tema como la interacción de valores, actitudes y conductas compartidas por todos los miembros de una empresa u organización. A continuación se citan diversos investigadores sobre el tema que coinciden en la definición del término.

Granell (1997) define el término como "... aquello que comparten todos o casi todos los integrantes de un grupo social..." esa interacción compleja de los grupos sociales de una empresa está determinado por los "... valores, creencia, actitudes y conductas." (p.2).

Chiavenato (1989) presenta la cultura organizacional como "...un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización."(p. 464)

Valle (1995) establece que la cultura de una organización es "... fruto de la experiencia de las personas y de alguna manera, conforman las creencias, los valores y las asunciones de éstas."(p. 96).

García y Dolan (1997) definen la cultura como "... la forma característica de pensar y hacer las cosas... en una empresa... por analogía es equivalente al concepto de personalidad a escala individual..." (p.33).

Guedez (1998) "la cultura organizacional es el reflejo del equilibrio dinámico y de las relaciones armónicas de todo el conjunto de subsistemas que integran la organización." (p. 58).

Serna (1997) "La cultura... es el resultado de un proceso en el cual los miembros de la organización interactúan en la toma de decisiones para la solución de problemas inspirados en principios, valores, creencias, reglas y procedimientos que comparten y que poco a poco se han incorporado a la empresa" (p. 106).

De la comparación y análisis de las definiciones presentadas por los diversos autores, se infiere que todos conciben a la cultura como todo aquello que identifica a una organización y la diferencia de otra haciendo que sus miembros se sientan parte de ella ya que profesan los mismos valores, creencias, reglas, procedimientos, normas, lenguaje, ritual y ceremonias.

La cultura se transmite en el tiempo y se va adaptando de acuerdo a las influencias externas y a las presiones internas producto de la dinámica organizacional.

Según Shein (citado por García y Dolan, 1997) establece que la cultura de toda organización está compuesta por dos niveles esenciales, que son: (a) el nivel explícito u observable, el cual a su vez se clasifica en el nivel de lo que la empresa hace y el nivel más superficial de lo que la empresa aparenta que es y (b) el nivel implícito de la misma.

La cultura organizacional según Shein (citado por Armstrong, 1991) es aprendida por los miembros de la organización; establece que dicho aprendizaje se da de dos formas: (a) Modelo de Trauma: en el que los miembros de la organización aprenden hacerle frente a una amenaza mediante el levantamiento de un mecanismo de defensa y (b) Modelo de Refuerzo positivo: en el cual las cosas que parecen funcionar se asimilan y preservan. El aprendizaje tiene lugar en la medida en que la gente se adapta y hace frente a las presiones externas y a medida que desarrolla métodos y mecanismos satisfactorios para manejar la tecnología de su organización.

Esa cultura Organizacional que refleja los supuestos acerca de la naturaleza de la organización se manifiestan a través de la conducta organizacional; esto no es más que la manera en la que la gerencia y los empleados individualmente o en grupos se comportan en la organización. Este

factor tan importante dentro de las organizaciones influye en tres áreas de la conducta de los empleados, ellas son:

(a) Valores organizacionales: conceptos de lo que es mejor o bueno para la organización y lo que sucederá y debería suceder. Se refiere a los fines y metas como a los medios;

(b) Clima Organizacional: atmósfera de trabajo de la organización tal y como es percibida y experimentada por los integrantes de la organización. Este aspecto abarca el sentir y la manera de reaccionar de las personas frente a las características y la calidad de la cultura organizacional y de sus valores;

(c) Estilo gerencial: la forma en que los gerentes se comportan y ejercen su autoridad. Considerando que ese estilo gerencial puede ser autocrático o democrático. El estilo gerencial está determinado por la cultura y los valores de la organización.

Si bien se ha citado que la cultura organizacional es un factor de éxito en las organizaciones, también es cierto que es un elemento organizacional difícil de manejar; puesto que una cultura profundamente arraigada, puede ser difícil de cambiar "... los viejos hábitos son difíciles de erradicar..." (Armstrong, 1991, p. 16). Pese a presentarse esa dificultad, la cultura sí puede ser gerenciada y transformada; pero el éxito que se puede obtener de ese cambio sólo dependerá en gran manera de la constancia, perseverancia y sobre todo del grado de madurez que tenga la organización.

Existe la tendencia a confundir la cultura con lo que a menudo se conoce como clima de la organización. La cultura "...trata de los supuestos, creencias y valores subyacentes..." (Hunt, 1993, p. 111) de la organización. Sin embargo el clima organizacional se refiere " al modo en que se siente la gente sobre uno o más criterios en un momento determinado..." (Hunt, 1993, p. 111),

El clima organizacional tiene una importante relación en la determinación de la cultura organizacional, ésta última es en buena parte determinada por los miembros que componen la organización, aquí el clima tiene una incidencia directa, ya que las percepciones que los miembros tienen con respecto a su organización, determinan las creencias, mitos, conductas y valores que forman la cultura de la organización.

1.3. Clima Organizacional.

El clima organizacional es un tema de gran importancia hoy en día para casi todas las organizaciones, las cuales buscan un continuo mejoramiento del ambiente de su organización, para así alcanzar un aumento de productividad, sin perder de vista el recurso humano.

El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes, todos estos elementos van conformando lo que denominamos clima organizacional, este puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. En suma, es la expresión personal de la "percepción" que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización.

Desde que este tema despertara el interés de los estudiosos del campo del Comportamiento Organizacional y la Administración, se le ha llamado de diferentes maneras: Ambiente, Atmósfera, clima organizacional, etc. Sin embargo, sólo en las últimas décadas se han hecho esfuerzos por explicar su naturaleza e intentar medirlo.

Según Hall (1996) el clima organizacional se define como un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los empleados que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado.

Brow y Moberg (1990) manifiestan que el clima se refiere a una serie de características del medio ambiente interno organizacional tal y como lo perciben los miembros de esta.

Dessler (1993) plantea que no hay un consenso en cuanto al significado del término, las definiciones giran alrededor de factores organizacionales puramente objetivos como estructura, políticas y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo.

En función de esta falta de consenso, el autor ubica la definición del término dependiendo del enfoque que le den los expertos del tema; el primero de ellos es el enfoque estructuralista, en este se distinguen dos investigadores Forehand y Gilmer (citados por Dessler, 1993) estos investigadores definen el clima organizacional como "... el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman" (p.181).

El segundo enfoque es el subjetivo, representado por Halpin y Crofts (citados por Dessler, 1993) definieron el clima como: " la opinión que el empleado se forma de la organización". (p. 182).

El tercer enfoque es el de síntesis, el más reciente sobre la descripción del término desde el punto de vista estructural y subjetivo, los representantes de este enfoque son Litwin y Stringer (citados por Dessler, 1993) para ellos el clima son "... los efectos subjetivos percibidos del sistema, forman el estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actividades, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada" (p.182).

Water (citado por Dessler, 1993) representante del enfoque de síntesis relaciona los términos propuestos por Halpins, Crofts y Litwin y Stringer a fin de encontrar similitudes y define el término como " las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja, y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo y apertura" (p.183).

De todos los enfoques sobre el concepto de clima organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que ve como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral. Goncalves (1997) define clima organizacional como " un fenómeno que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización tales como la productividad, satisfacción, rotación, etc. "

Del planteamiento presentado sobre la definición del término clima organizacional, se infiere que el clima se refiere al ambiente de trabajo propio de la organización. Dicho ambiente ejerce influencia directa en la conducta y el comportamiento de sus miembros. En tal sentido se puede afirmar que el clima organizacional es el reflejo de la cultura más profunda de la organización. En este mismo orden de ideas es pertinente señalar que el clima determina la forma en que el trabajador percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad y satisfacción en la labor que desempeñan.

Un sentido opuesto es el entregado por Stephen Robbins que define el entorno o clima organizacional como un ambiente compuesto de las instituciones y fuerzas externas que pueden influir en su desempeño. Analiza el ambiente como las fuerzas extrínsecas que ejercen presión sobre el desempeño organizacional.

Debemos señalar que los factores extrínsecos e intrínsecos de la Organización influyen sobre el desempeño de los miembros dentro de la organización y dan forma al ambiente en que la organización se desenvuelve, pero estos factores no influyen directamente sobre la organización, sino sobre las percepciones que sus miembros tengan de estos factores. El comportamiento de un miembro de la Organización no es el resultado de los factores organizacionales existentes (externos y principalmente internos), sino que dependen de las percepciones que tenga el trabajador de cada uno de estos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otras series de

experiencias que cada miembro tenga con la Organización. De ahí que el clima organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales.

El Clima no se ve ni se toca, pero tiene una existencia real que afecta todo lo que sucede dentro de la organización y a su vez el clima se ve afectado por casi todo lo que sucede dentro de esta. Una organización tiende a atraer y conservar a las personas que se adaptan a su clima, de modo que sus patrones se perpetúen.

1.3.1. Características del clima organizacional.

Entre las características que consideramos más importantes en el concepto de clima organizacional encontramos:

- El clima se refiere a las características del medio ambiente de la Organización en que se desempeñan los miembros de ésta, estas características pueden ser externas o internas.
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los miembros que se desempeñan en ese medio ambiente, esto último determina el clima organizacional, ya que cada miembro tiene una percepción distinta del medio en que se desenvuelve.
- El clima organizacional es un cambio temporal en las actitudes de las personas que se pueden deber a varias razones: días finales del cierre anual, proceso de reducción de personal, incremento general de los salarios, etc. Por ejemplo cuando aumenta la motivación se tiene un aumento en el clima organizacional, puesto que hay ganas de trabajar, y cuando disminuye la motivación éste disminuye también, ya sea por frustración o por alguna razón que hizo imposible satisfacer la necesidad.
- Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.
- El clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

En síntesis el clima organizacional es determinante en la forma que toma una organización, en las decisiones que en el interior de ella se ejecutan o en como se tornan las relaciones dentro y fuera de la organización.

1.3.2. Teorías acerca de los componentes del clima organizacional.

Existen diversas teorías que han tipificado los climas organizacionales que pueden producirse en diferentes configuraciones de las variables que conforman el concepto.

Según Litwin y Stringer estas son las escalas del clima organizacional:
1. Estructura: Esta escala representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites, normas, obstáculos y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desempeño de su labor. El resultado positivo o

negativo, estará dado en la medida que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal y poco estructurado o jerarquizado.

2. Responsabilidad: Es la percepción de parte de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y saber con certeza cual es su trabajo y cual es su función dentro de la organización.

3. Recompensa: Corresponde a la percepción de los miembros sobre la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo, esta dimensión puede generar un clima apropiado en la organización, pero siempre y cuando no se castigue sino se incentive al empleado a hacer bien su trabajo y si no lo hace bien se le incentive a mejorar en el mediano plazo.

4. Desafío: Corresponde a las metas que los miembros de una organización tienen respecto a determinadas metas o riesgos que pueden correr durante el desempeño de su labor. En la medida que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos, los desafíos ayudarán a mantener un clima competitivo, necesario en toda organización.

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, estas relaciones se generan dentro y fuera de la organización, entendiendo que existen dos clases de grupos dentro de toda organización. Los grupos formales, que forman parte de la estructura jerárquica de la organización y los grupos informales, que se generan a partir de la relación de amistad, que se puede dar entre los miembros de una organización.

6. Cooperación: Es el sentimiento de los miembros de la organización sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. Énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto en forma vertical, como horizontal.

7. Estándares: Esta dimensión habla de cómo los miembros de una organización perciben los estándares que se han fijado para la productividad de la organización.

8. Conflicto: El sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen. En este punto muchas veces juega un papel muy determinante el rumor, de lo que puede o no estar sucediendo en un determinado momento dentro de la organización, la comunicación fluida entre las distintas escalas jerárquicas de la organización evitan que se genere el conflicto.

9. Identidad: El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

Otros autores definen cinco grupos de variables en el concepto de clima organizacional:

- i. Variables del ambiente físico, tales como espacio físico, condiciones de ruido, calor, contaminación, instalaciones, maquinas, etc.
- ii. Variables estructurales, tales como tamaño de la organización, estructura formal, estilo de dirección, etc.
- iii. Variables del ambiente social, tales como compañerismo, conflictos entre personas o entre departamentos, comunicaciones, etc.
- iv. Variables personales, tales como aptitudes, actitudes, motivaciones, expectativas, etc.
- v. Variables propias del comportamiento organizacional, tales como productividad, ausentismo, rotación, satisfacción laboral, tensiones y stress.

Rensis Likert (1961¹⁰, 1967¹¹) sostiene que en la percepción del clima de una organización influyen variables tales como la estructura de la organización y su administración, las reglas y normas, la toma de decisiones, etc. Estas son **variables causales**. Otro grupo de variables son **intervinientes** y en ellas se incluyen las motivaciones, las actitudes, la comunicación. Finalmente, Likert indica que las variables **finales** son dependientes de las dos anteriores y se refieren a los resultados obtenidos por la organización. En ellas, se incluyen la productividad, las ganancias y las pérdidas logradas por la organización. Estos tres tipos de variables influyen en la **percepción** del clima, por parte de los miembros de una organización.

A partir de diferentes configuraciones de variables, Likert llega a tipificar cuatro tipos de sistemas organizacionales, cada uno de ellos con un clima particular. Estos son:

- i. **Sistema I: autoritario.** Este tipo de sistema se caracteriza por la desconfianza. Las decisiones son adoptadas en la cumbre de la organización y desde allí se difunden siguiendo una línea altamente burocratizada de conducto regular. Los procesos de control se encuentran también centralizados y formalizados. El clima en este tipo de sistema organizacional es de desconfianza, temor e inseguridad generalizados.
- ii. **Sistema II: Paternal.** En esta categoría organizacional, las decisiones son también adoptadas en los escalones superiores de la organización. También en este sistema se centraliza el control, pero en él hay una mayor delegación que en el caso del Sistema I. El tipo de relaciones característico de este sistema es paternalista, con autoridades que tienen todo el poder, pero concede ciertas facilidades a sus subordinados, enmarcadas dentro de límites de relativa flexibilidad. El clima de este tipo de sistema organizacional se base en relaciones de confianza condescendiente desde la cumbre hacia la base y la dependencia desde la base a la cúspide jerárquica. Para los subordinados, el clima parece ser estable y estructurado y sus necesidades sociales parecen estar cubiertas, en la medida que se respeten las reglas del juego establecidas en la cumbre.

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

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

El trabajo del Likert ha tenido gran influencia en el estudio de los climas organizacionales. Incluso su cuestionario sigue teniendo bastante aplicación en trabajo de consultoría. Interesante resulta ser que su definición de los diferentes sistemas y de las variables que influyen en el clima de una organización, han sido acogidas por la literatura especializada, de tal manera que en prácticamente toda ella, se hace referencia a factores tales como grado de participación, formas de control, estilo de manejo, formas de comunicación, modos de toma de decisiones, grado de centralización, existencia de confianza o desconfianza y existencia de la organización informal.

Sobre la base de estos enunciados, en cada organización se hará una redefinición de los mismos para poder aplicarlos plenamente según sus características particulares, teniendo en cuenta su cultura.

El análisis de los estudios anteriores acerca del clima organizacional, conjuntamente con las peculiaridades de la cultura de la UCLV como organización de educación superior, expresada en los valores, supuestos, significados que comparten; en su misión y visión; en su estructura; los resultados obtenidos hasta la actualidad; sus proyecciones, nos permitieron discriminar entre los diversos factores que propone la literatura con respecto a los indicadores que deben tenerse en cuenta para evaluar clima organizacional. Analizar la organización en interacción con otros sistemas y enmarcada en un contexto determinado, también nos ofreció argumentos para seleccionar esos y no otros factores.

1.3.3. Elementos fundamentales del clima organizacional.

Teniendo en cuenta lo planteado anteriormente, consideramos como elementos fundamentales a trabajar en nuestra investigación las siguientes variables:

1) **Comunicación:** Es un proceso que pone en contacto psicológico a dos o más personas y funciona como momento organizador y como escenario de expresión de la subjetividad en el que se intercambian significados y sentidos de sujetos concretos construyéndose la individualidad y el conocimiento del mundo.

Compartimos la visión de la comunicación como un proceso que tiene como base fundamental la interacción entre los sujetos involucrados en ella, donde interactúan subjetividades, a través de los procesos de externalización e internalización. En este intercambio existe la posibilidad de influencia mutua y de una consecuente redefinición y configuración de la subjetividad, donde la realidad llega a través del otro. Es un proceso de constante producción de sentidos que permite la organización y desarrollo de toda la vida de los sujetos. (Cabrera, I, 2002).

Lomov plantea que la comunicación es la interacción de las personas que entran en ella como sujetos. Sus participantes no son meros receptores o emisores de información, sino que es un proceso redefinido constantemente a partir de la posición activa que estos asumen y la posibilidad de la retroalimentación y modificación del propio proceso en su curso (Lomov, B. F., 1989, P. 9).

La comunicación debe estudiarse como un proceso multidimensional y polifuncional. En correspondencia con esta premisa Lomov plantea la necesidad de abordarla desde tres niveles de análisis con relación a su estructura: Macronivel, Mesonivel, Micronivel.

Independientemente del valor implícito de los estudios de Lomov acerca de los 3 niveles de análisis en la estructura de la comunicación a los que se ha hecho referencia, concordamos con lo planteado por (Andreieva, G. M., 1984, p-85) a este respecto cuando aborda 3 elementos entrelazados indisolublemente: el comunicativo, el interactivo y el perceptivo.

Aspecto comunicativo: no es más que el intercambio de información, ideas, criterios entre los participantes en la comunicación.

Aspecto interactivo: se refiere al intercambio de ayuda, cooperación en la comunicación, de acciones de planificación de la actividad.

Aspecto perceptivo: está referido al proceso de percepción de los comunicadores, a cómo se perciben ambos en el proceso de comunicación, de lo cual dependerá la comprensión y la efectividad en el intercambio comunicativo.

Estos tres aspectos a su vez se identifican con tres funciones fundamentales de la comunicación que son: la informativa-comunicativa, la reguladora-comunicativa y la afectiva-comunicativa.

La clasificación más difundida de las funciones de la comunicación es:

Función informativa: Que comprende el proceso de transmisión y recepción de la información, pero viéndolo como un proceso de interrelación. A través de ella el individuo se apropia de experiencia histórico-social de la humanidad. Por medio de esta función el hombre

satisface muchos elementos necesarios para su existencia, tanto de carácter utilitario como emocional.

Función afectivo-valorativa: Es muy importante en el marco de la estabilidad emocional de los sujetos y su realización personal. A través de esta función el hombre se forma una imagen de sí y de los demás, elementos que logran mediante la valoración de las cualidades de personalidad de los comunicadores.

Función reguladora: Mediante esta se logra la retroalimentación que tiene lugar en todo proceso comunicativo que sirve para que cada participante conozca el efecto que ocasiona su mensaje y para que pueda evaluarse a sí mismo. La función reguladora influye en la marcha del proceso comunicativo y está en dependencia de la efectividad de las funciones anteriores.

Tipos de Comunicación.

- a. **Formal**: Es aquella que se da de carácter formal siguiendo reglas que impone un grupo, ejemplo: reuniones, juntas, entrevistas. Sigue la cadena de mando de la organización formal. Para cualquiera de esa comunicación de transmisión, está prescrita y estipulada la designación formal y la sanción oficial. Esto puede incluir órdenes ejecutivas respecto a nuevos sistemas de bonos o planes de acción, información técnica para propósito de la toma de decisiones y políticas sobre procedimientos y las reglas fijadas por los manuales o compañías.
- b. **Informal**: Es aquella que parte simplemente de reuniones y es de carácter personal, esta distorsiona el mensaje que se quiere dar. Es comúnmente llamada rumor o telégrafo secreto, lo utilizan los gerentes para comprender la comunicación formal. Este tipo de comunicación informal puede ser útil y precisa o dañina para el manejo de las personas. Se dice que hay un 80% de exactitud en los rumores, para saber las controversias en las organizaciones.
- c. **Ascendente**: Es aquella que va desde los niveles bajos de la comunicación hasta los niveles altos de una empresa.
- d. **Descendiente**: Es aquella que va desde los niveles más altos a las más bajas, **ejemplo**: desde el presidente o gerente de una empresa hasta los obreros.
- e. **Verbal**: Es aquella que se da a través de palabras, **ejemplo**: reuniones, juntas.
- f. **Escrita**: Es la que se da a través de cartas, memorando.
- g. **Eficiente**: Intenta minimizar el tiempo y el costo. Es el esfuerzo total de intercambio de información. El costo puede incurrir dinero, privación de comodidad y la cantidad de energía y esfuerzo gastados en la comunicación. La comunicación se puede considerar

eficiente si el mensaje se transmite por un canal menos costoso y por otros canales alternativos.

- h. **Efectivo:** Comprende la mejor forma de envío y recibo de la información, el pleno entendimiento del mensaje se transmite por un canal emprendida al final del intercambio de información.

2) **Motivación:** De acuerdo con Robbins (1999) motivación es "la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionados por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual" (p. 168) y necesidad de acuerdo al mismo Robbins (1999) es "algún estado interno que hace que ciertos resultados parezcan atractivos" (P.168).

Es un mecanismo psicológico interno que le da dirección al comportamiento.

No existe una relación directa entre motivación y comportamiento ya que este último es plurimotivado. La motivación le da sentido al comportamiento.

Moreno (2001) establece que es posible también distinguir distintos tipos de motivación, teniendo en cuenta cuáles son los factores que en cada circunstancia determinan preponderantemente la conducta del sujeto. Existen tres tipos de motivación a saber: *La motivación intrínseca.* Corresponde a la satisfacción que siente el sujeto producida por la misma conducta o tarea al ser realizada. *La motivación extrínseca.* En este caso, lo que mueve a la persona es el beneficio obtenido como resultado de su desempeño. *La motivación trascendente.* Dada nuestra condición de seres sociales, muchos de nuestros comportamientos no se explican exclusivamente por el beneficio extrínseco obtenido, o por la satisfacción intrínseca lograda, sino por el beneficio o satisfacción que obtiene un tercero, o bien porque éste evita algo negativo para él".

López (s.f.) propone el postulado: "Sin motivación no puede haber satisfacción. Las motivaciones difieren de un individuo a otro, evolucionan y pueden cambiar con el transcurso de los años y de las épocas. La satisfacción en el trabajo pasa evidentemente por la satisfacción con el salario, pero eso no es todo: La motivación de las personas tiene una dinámica compleja. Las condiciones de trabajo, el entorno, el trato que recibe de los superiores, el respeto y reconocimiento de los directivos por el trabajo de cada uno, la calidad de vida en el trabajo, el ambiente, etc., son factores de satisfacción importantes y por lo tanto motivadores para que una persona dé lo mejor de sí misma".

Las necesidades motivan la conducta. En cada etapa de la vida, y a medida que se evoluciona y se alcanzan metas, las necesidades pueden ir cambiando, pero siempre producirá en las personas el impulso para generar nuevos comportamientos y esfuerzos para satisfacer esas necesidades.

Por su parte Davis y Newstrom (1999) señalan que existen cuatro niveles de motivación:

- Motivación de logro. Es el impulso que poseen algunas personas de perseguir y alcanzar metas.
- Motivación afiliativa. Es el impulso a relacionarse socialmente con los demás.
- Motivación hacia la competencia. Es el impulso a ser bueno en algo, lo que permite al individuo a desempeñar un trabajo de alta calidad
- Motivación por el poder. Es el impulso de influir en los demás y modificar situaciones". (p. 129-130)

3) **Liderazgo:** Ralph M. Stogdill, en su resumen de teorías e investigación del liderazgo, señala que "existen casi tantas definiciones del liderazgo como personas que han tratado de definir el concepto.

Aquí, se entenderá el liderazgo como el proceso de ejercer influencia, de manera espontánea sobre los individuos que pertenecen a determinado grupo, con la finalidad de modificar sus comportamientos para alcanzar determinados objetivos y metas comunes surgidas en situaciones específicas.

Chiavenato, Idalberto (1993), Destaca lo siguiente:

"Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos"

Cabe señalar que aunque el liderazgo guarda una gran relación con las actividades administrativas y el primero es muy importante para la segunda, el concepto de liderazgo no es igual al de administración. Warren Bennis, al escribir sobre el liderazgo, a efecto de exagerar la diferencia, ha dicho que la mayor parte de las organizaciones están sobreadministradas y sublidereadas.

Gerente: Persona, con plena capacidad jurídica, que dirige una empresa por cuenta y encargo del empresario. En esa persona se le encomienda la labor de cuidar, supervisar, controlar, planificar, las personas que bajo su mando están.

Warren Bennis, precisa más esta diferencia resumiéndola en la siguiente forma: (6)

- el directivo (manager) administra, el líder innova;

- el directivo mantiene, el líder desarrolla;
- el directivo acepta la realidad, el líder la investiga;
- el directivo se focaliza en sistemas y estructuras, el líder en las personas;
- el directivo depende del control, el líder inspira confianza;
- el directivo pregunta cómo y cuándo, el líder qué y por qué;
- el directivo hace correctamente las cosas, el líder hace las cosas correctas.

Existen diferentes criterios en cuanto a la efectividad del liderazgo.

Williams y Byrne (1999) resaltan que el valor del líder se basa esencialmente en su capacidad de crear equipo, de motivar, de enseñar a involucrar a las personas que trabajan con él en un proyecto común.

Entre las actividades que consideramos que realizan los líderes efectivos encontramos:

- Comunican una visión clara.
- Articulan una dirección precisa.
- Fomentan la comunicación.
- Inspiran y animan los logros.
- Motivan a los empleados.
- Dan y reciben feedback.
- Inspiran respeto.
- Hacen de mentores.
- Reconocen y agradecen el trabajo bien hecho.

4) ***Estilo de dirección:*** Patrones de conducta por los que se inclinan los directivos durante el proceso de conducción de sus trabajadores y de influir sobre ellos. Incluye motivación de subordinados, el empleo eficaz de la comunicación y la solución de conflictos.

De acuerdo con David (1992) en el estilo de dirección se representan los principios, actitudes y creencias de la organización, al mismo tiempo que varían según la motivación y el ejercicio del poder o la orientación que tenga el líder hacia las tareas o hacia las personas.

Visto de ese modo, el estilo de dirección se considera en su manifestación individual como forma específica de influencia así como en su determinación social dada por las pautas que establece la organización, ya que la acción del dirigente, su estilo personal, estará siempre matizado por las exigencias y determinaciones que el sistema le impone.

Es por ello que la efectividad depende en gran medida de su orientación en la cultura.

El estilo de dirección debe ser analizado desde la perspectiva del importante rol que desempeña en la organización, ya que incide en todos sus procesos: en el comportamiento de los trabajadores, en la orientación, planificación, control y regulación de la actividad, incluyendo la evaluación del desempeño.

La literatura acentúa el carácter personal del estilo en la manifestación de las características de personalidad de quien dirige, expresados en los métodos y procedimientos de regulación de las funciones de dirección (Casales, 1989; Carnota, 1987).

Desde este punto de vista se considera como variables en el estilo de dirección: la edad, la experiencia laboral, el nivel cultural, las características de personalidad y la situación concreta donde se realiza la actividad.

Esto se explica por qué determinadas personas logran con iguales recursos, resultados superiores a los que otros alcanzan.

Otra perspectiva de análisis considera la influencia interpersonal ejercida en una situación dirigida a través del proceso de comunicación humana para la consecución de uno o varios objetivos específicos (Chiavenato, 1998).

Desde este concepto se acentúa el papel del estilo como fuerza psicológica en la cual el dirigente acentúa de tal forma que modifica el comportamiento de otras personas intencionalmente.

El estilo de dirección considerado como "una forma de realización social conjunta como un modo particular de comprender y aplicar la autoridad de dirección en una organización determinada" (Ball, 1998; P. 92). Representa una visión global del concepto, significando su dimensión social desde la organización.

En nuestra opinión la comprensión del estilo de dirección ha transitado por diferentes momentos en los que se polariza, uno u otro aspecto, en relación con sus determinantes.

Una visión integradora tiene que tomar en cuenta todos los factores que lo describen e identifican. Siendo así el enfoque situacional con respecto a la efectividad del liderazgo y el estilo (Vorweg, M, 1978).

El enfoque situacional hace depender el éxito del estilo de dirección y sus niveles de efectividad no de las características personales de quien dirige vistas independientes de la situación concreta en los que ésta se manifiestan, es imprescindible analizar la multiplicidad de factores que intervienen tales como: el sistema social imperante, las características culturales de la organización incluyendo sus normas, demandas, valores, expectativas, entre otras y los grupos que componen formal e informalmente la organización, añadiendo además las relaciones e

interacciones que tienen lugar entre los dirigentes y subordinados en los que las características de ambos se manifiestan.

Entre los indicadores que pueden permitir discriminar una tipología de estilo de dirección se señalan los siguientes: (Carnota, 1987).

- La forma como se relacionan dirigente- subordinados.
- La autoridad del dirigente y cómo se ejerce.

A partir de la combinación de estos indicadores se definen tres tipos clásicos denominados: Autoritario, Democrático y Permisivo.

Como todas las tipologías que intentan clasificar y simplificar, ésta, establecida por K. Lewin (1948) procura describir las tendencias típicas en cuanto al modo en que creativamente el dirigente combina y explica los métodos de dirección ejerciendo su autoridad, que le confiere su estatus en la organización, estableciendo una forma específica de relacionarse con sus subordinados. La literatura reconoce que no existe ningún tipo de estilo superior a otro (Carnota, 1987; Chiavenato, 1988).

El análisis de la adecuación del estilo de dirección y de las evidencias empíricas que la práctica de la dirección ha revelado se establece que un buen tipo de estilo de dirección es aquel que logra el equilibrio necesario entre una buena relación sujeto- objeto y el cumplimiento eficaz de los objetivos del sistema.

5) **Oportunidades de desarrollo:** Consiste en las posibilidades que la organización le ofrece a sus trabajadores de desarrollarse, tanto a nivel individual como profesional. Entre las oportunidades de desarrollo podemos encontrar: la posibilidad de plantear y coordinar proyectos; la posibilidad de ocupar puestos de toma de decisión y directivos, posibilidad de aumento salarial; flexibilidad de horario, posibilidad de realizar otras actividades fuera de la organización, apoyo en capacitación.

6) **Conflictos:** "Es un proceso que se inicia cuando una de las partes percibe que la otra ha afectado de manera negativa o está a punto de afectar de manera negativa sus intereses" De lo que pudiera deducirse que se convertirán en antagonistas aquellos individuos o grupos de individuos que de alguna manera perciban como amenaza la posición del otro con respecto a sus propias aspiraciones, intereses y metas.

El conflicto no solo aparece desde afuera, sino que es un fenómeno que también se inserta en la mente de cada quién. Debemos estar conscientes de que existe verdaderamente, es decir que interviene el conocimiento del hombre con relación a ese conflicto. Mientras haya alguien que no esté consciente del conflicto, éste nunca existirá. Dicho de otra manera, es cuestión de percepción.

El propio hecho de que las organizaciones encierren hombres que interactúan entre sí constituye un condición que puede o no desencadenar un conflicto. Esto nos permite afirmar que el conflicto puede ser innato a las organizaciones, aunque no significa que todos los hechos desemboquen en él, ni que sus consecuencias sean las mismas en cada caso.

Es precisamente aquí donde nos referimos a la funcionalidad o disfuncionalidad del fenómeno:

La funcionalidad está dada porque algunos conflictos respaldan las metas del grupo y mejoran su desempeño. Se consideran constructivos en calidad de favorecer los intereses del grupo, no a escala individual. La funcionalidad se evalúa en correspondencia con el desempeño del grupo.

Por otra parte la disfuncionalidad se deriva del entorpecimiento de las metas grupales. Se refiere al bajo desempeño como resultado de la oposición del grupo.

Resulta un tarea compleja retratar una categoría psicológica, sociológica y filosófica como ésta, en el momento exacto de su mutación, en el paso de un nivel a otro precisamente en su manifestación grupal y en el desempeño organizacional.

Ningún nivel de conflicto puede ser tomado como aceptable en todas las condiciones. Es probable que un grupo determinado, insertado en una circunstancia determinada, se presente el conflicto como saludable y positivo. Sin embargo en ese mismo grupo, al variar las circunstancias el resultado puede ser desfavorable. También puede ocurrir esto cuando hablamos de grupos diferentes.

Las siguientes **cuatro categorías** pueden ser consideradas como las cuatro clases principales de conflicto:

1) **Conflicto de rol múltiple:** Un ejemplo de un conflicto de roles sería la situación en que un gerente sufre presión para aliarse con un bando en la disputa organizativa relacionada con colegas y empleados. Tal vez tenga que elegir entre la lealtad hacia sus colegas o hacia su grupo de trabajo.

2) **Escasos recursos:** En todas las organizaciones hay una cantidad limitada de tiempo, dinero y recursos humanos disponibles para lograr metas personales y de la compañía. Una fuente de conflicto principal surge cuando la demanda de los gerentes y los grupos de trabajo es mayor que la cantidad de recursos disponibles.

3) **Valores y prioridades diferentes:** A menudo, el conflicto empresarial más difícil de resolver es el que se relaciona con la diferencia de valores. Es improbable que los valores cambien con el tiempo, puesto que son el fundamento del enfoque de vida del individuo. Por lo tanto, es improbable que las disputas entre grupos o individuos sobre la importancia relativa de valores básicos modifiquen o alteren la posición de cualquiera de los dos.

4) **Diferencias de percepción de un problema:** A pesar de que los miembros de una empresa pueden estar de acuerdo en términos generales sobre un problema, suele haber poco o ningún acuerdo acerca de lo demás.

Las diferentes percepciones de las causas de los problemas de la organización, su impacto y las soluciones apropiadas a menudo pueden crear comportamientos defensivos y conflicto entre los individuos o grupos de trabajo en la misma empresa.

Dado el ritmo rápido de cambio en las organizaciones, en la actualidad nos enfrentamos regularmente con dos clases de conflictos que ocurren en los niveles grupal e individual.

El primero, el conflicto entre grupos, suele tener que ver con cambios en las políticas, prácticas y estructuras corporativas que sitúan a las unidades de trabajo del mismo negocio en lugares opuestos. A medida que las metas corporativas y la dirección estratégica cambian, es común encontrar que subgrupos de la misma compañía se opongan entre sí sobre cómo lograr los resultados deseados.

Otra clase de conflicto es el conflicto entre personas. A diferencia del de grupos, éste ocurre a nivel individual. Es la tensión que surge entre individuos en una organización debido a las diferencias filosóficas y de percepción de la manera en que se debe llevar a cabo el trabajo, además de metas personales opuestas. Mientras que hay otras clases de conflictos, tanto en los niveles individual como organizativo, aquellos que ocurren entre individuos y entre unidades de trabajo tienden a prevalecer en las organizaciones modernas, y son los que requieren atención continua de la conducción. Los líderes deben poder aceptar el conflicto como una parte inevitable de la vida empresarial. Pues así como el proceso de cambio se convierte en algo dado en toda la industria, los conflictos que aparecen de manera inevitable también se convierten en una forma de vida en la mayoría de las compañías.

Davis y Newstrom (1999) mencionan los beneficios y desventajas del conflicto:

- Las personas se ven estimuladas a buscar mejores métodos que conduzcan a mejores resultados. Les da energía para ser más creativas y para experimentar nuevas ideas.
- Otro beneficio es la salida a la superficie de problemas hasta entonces ocultos, lo que permite confrontarlos y resolverlos
- Por otra parte las desventajas de los conflictos son:
- Cuando es un conflicto es prolongado, se vuelve muy intenso y puede girar en torno a asuntos personales. A nivel interpersonal, la cooperación y el trabajo en equipo pueden deteriorarse. Puede crecer la desconfianza entre personas que deberían coordinar sus esfuerzos. A nivel individual, algunos sujetos se sentirán vencidos, mientras que otros resentirán la identidad, lo que incrementará los niveles de tensión personal. (p. 341).

7) **Relaciones interpersonales:** Consisten en la interacción recíproca entre dos o más personas. Involucra los siguientes aspectos: la habilidad para comunicarse efectivamente, el escuchar, la solución de conflictos y la expresión auténtica de uno/ una. 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, estas relaciones se generan dentro y fuera de la organización, entendiendo que existen dos clases de grupos dentro de toda organización. Los grupos formales, que forman parte de las estructuras jerárquicas de la organización y los grupos informales, que se generan a partir de la relación de amistad, que se puede dar entre los miembros de la organización.

Entre los procesos fundamentales que impactan las relaciones interpersonales:

1. Percepción: Proceso mediante el cual las personas organizan e interpretan información a fin de dar significado y posibilidad de comprensión a su mundo.
2. Pensamientos y sentimientos: Nos permiten analizar, evaluar y emitir un juicio sobre lo que nos afecta, como también planear conductas complejas y organizan acciones de acuerdo con la información que contamos.
3. Intencionalidad: Por las intenciones nos dirigimos hacia las metas que nos fijamos. Los objetivos son aquellas metas que concretan lo que los deseos e intenciones buscan alcanzar, son metas específicas, claras, retadoras, constituyen el "activador" de la conducta.
4. Acción: Es hacer basado en la percepción, en los sentimientos y en una intencionalidad consciente que se expresa en objetivos.

Los problemas en las relaciones interpersonales ocurren como resultado del compromiso de los involucrados en sus propias perspectivas, ideas, opiniones y sentimientos que abusan o pasan por alto de los otros.

Las relaciones giran alrededor de las necesidades de las personas.

8) **Condiciones de trabajo:** Las condiciones en las que realizamos nuestro trabajo, no sólo influyen en la productividad y el rendimiento profesional, sino que son determinantes de nuestra propia calidad de vida. Un marco u organización productiva segura y saludable contribuye al bienestar de las personas que la integran y a su propia capacidad competitiva. El estrés, la fatiga, el accidente o la enfermedad son efectos que se contextualizan en organizaciones de trabajo deficiente y, probablemente, poco productivas.

En estudios realizados acerca de las condiciones de trabajo (López, 1994 y Alvarez, 1993), se llegó a establecer una clasificación de estas condiciones en cinco grupos:

Condiciones de Seguridad: Grado en que es percibido por el trabajador que en el ambiente de trabajo no existen riesgos (posibilidades de daño), o si existen, están debidamente controlados.

Condiciones Higiénicas: Grado en que es percibido por el trabajador que las condiciones ambientales, no tienen afectación alguna para la salud o incluso, no afectan su concentración o su estado anímico.

Condiciones Estéticas: Grado en que el trabajador percibe un ambiente adecuado, limpio, armonioso, agradable, con un uso correcto de la decoración y colores, áreas verdes y otros elementos estéticos.

Condiciones Ergonómicas: Grado en que el diseño de equipos, herramientas, asientos, etcétera; se ajusta de acuerdo al propio criterio de los trabajadores, a sus condiciones psicofisiológicas. Es decir, no se siente fatiga derivada de estos elementos.

Condiciones de Bienestar: Grado en que el trabajador percibe que la organización se preocupa de crear las condiciones necesarias para su correcto desenvolvimiento relacionadas con la política de recompensas de los recursos humanos.

Estas condiciones existen objetivamente en los puestos y áreas de trabajo pero son percibidas por los trabajadores en función de sus necesidades individuales y de las características del trabajo que desarrollan. Es por esto que al estudiar la satisfacción de los trabajadores con las condiciones de trabajo debe valorarse la percepción que estos tienen sobre las mismas.

9) **Estructura:** Esta escala representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites, normas, obstáculos y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desempeño de su labor. El resultado positivo o negativo, estará dado en la medida que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal y poco estructurado o jerarquizado.

10) **Identidad:** Es todo aquello que permite distinguir a la organización como singular y diferente de las demás; y si desaparece afecta decisivamente a la organización. Es la fuente de la cohesión interna que distingue a la organización como una entidad separada y distinta de otras.

Por identidad organizacional entendemos la personalidad de la entidad. Esta personalidad es la conjunción de su historia, de su ética y de su filosofía de trabajo, pero también está formada por los comportamientos cotidianos y las normas establecidas por la dirección. La identidad

organizacional sería el conjunto de características, valores y creencias con las que la organización se autoidentifica y se autodiferencia de las otras organizaciones.

Desde la óptica del análisis organizacional, la identidad en una organización la constituye todo aquello que permita distinguir a la organización como singular y diferente de las demás. Se materializa a través de una estructura. Se define por los recursos de que dispone y el uso que de ellos hace, por las relaciones entre sus integrantes y con el entorno, por los modos que dichas relaciones adoptan, por los propósitos que orientan las acciones y los programas existentes para su implementación y control.

El corpus a considerar para distinguir la identidad de una organización es, en realidad, la organización misma en todas sus manifestaciones y no se agota, ni mucho menos, en sus expresiones lingüísticas.

De tal manera podemos decir que: la identidad normaliza un campo de asignación de significados de manera tal que los partícipes internalizan los rasgos fundamentales y se transforman en verdaderos componentes de un holograma, acudiendo a esta metáfora como un modo de indicar que el todo está contenido y reproducido en cada una de sus partes. Y dado que se trata de una causalidad recíproca y desreificadora (porque no hay organización sin sujetos) las partes, esto es los partícipes reconstruyen en sus relaciones cotidianas todo aquello que llamamos identidad.

Posibilita la reproducción comunicativa de la cultura, ese sistema de valores que se expresa a través del lenguaje verbal, la vestimenta, las prescripciones para el desempeño de los roles.

Desde una perspectiva diferente, esto es, desde la comunicacional Tejada Palacios, sostiene que la identidad es el yo de la organización, es una pieza fundamental del edificio de esta. La identidad, es pues el conjunto de atributos que una organización quiere proyectar para ser reconocida de esa y sólo de esa manera por los públicos de la organización. Otro aporte a la perspectiva, lo hace Paul Capriotti, quien analiza la identidad de una organización desde dos perspectivas: la filosofía corporativa y la cultura corporativa.

La identidad además de ser, trabaja. Su trabajo es semiótico, un trabajo de producción de discursos. Las herramientas de este trabajo son los signos, relaciones entre significantes y significados que los miembros de la organización establecen para identificar a la organización y cumplir con su trabajo. En tanto compartidos estos signos establecen regulaciones consensuales y dan pie a la generación de imágenes. En efecto, a través del tipo de interacciones comunicacionales que generan y que la generan, la identidad suele presentarse como imagen en el sentido amplio del término no restringido a lo meramente visual.

11) **Clima:** Es la expresión personal de la "percepción" que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización.

1.3.4. Características de un clima organizacional positivo.

Entre los aspectos a tener en cuenta para caracterizar un clima organizacional positivo encontramos:

- Convergencia de intereses formales e informales.
- Disminución de conflictos internos.
- Solución de los conflictos existentes, mediante la negociación.
- Comunicación efectiva y en red.
- Menor resistencia al cambio.
- conocimiento y aprendizaje.
- Mayor iniciativa y autocontrol.
- Desarrollo de la creatividad y la innovación.
- Trabajo en equipo.
- Alto compromiso y motivación.
- Cooperación con sinergia.
- Visión compartida y emprendedora.
- Aceptación de la filosofía de la calidad.
- Mejora continua.

Obviamente, que todos estos aspectos dependerán en gran medida de la presencia de un auténtico liderazgo, que garantice las condiciones necesarias para afianzar un clima organizacional positivo, encaminado al logro de la excelencia.

Los estudiosos de la materia expresan que el clima en las organizaciones está integrado por elementos como: (a) el aspecto individual de los empleados en el que se consideran actitudes, percepciones, personalidad, los valores, el aprendizaje y el stress que pueda sentir el empleado en la organización; (b) Los grupos dentro de la organización, su estructura, procesos, cohesión, normas y papeles; (c) La motivación, necesidades, esfuerzo y refuerzo; (d) Liderazgo, poder, políticas, influencia, estilo; (e) La estructura con sus macro interpretación que de ella hacen, revista una vital importancia para la organización. Las características individuales de un trabajador actúan como un filtro a través del cual los fenómenos objetivos de la organización y los comportamientos de los individuos que la conforman son interpretados y analizados para constituir la percepción del clima en la organización.

Si las características psicológicas de los trabajadores, como las actitudes, las percepciones, la personalidad, los valores y el nivel de aprendizaje sirven para interpretar la realidad que los rodea, estas también se ven afectadas por los resultados obtenidos en la organización, de esto se infiere entonces que el clima organizacional es un fenómeno circular en el que los resultados obtenidos por las organizaciones condiciona la percepción de los trabajadores, que como bien quedó explícito en las definiciones condicionan el clima de trabajo de los empleados.

1.5. Otros Instrumentos utilizados para medir Clima Organizacional.

Existen cuestionarios como el de Litwin y Stringer (citados por Dessler, 1993) en el que se presentan una gama de variables organizacionales como la responsabilidad individual, la remuneración, el riesgo y toma de decisiones, apoyo y tolerancia al conflicto.

El cuestionario desarrollado por Pritchard y Karasick (citados por Dessler, 1993) se basa en once dimensiones: autonomía, conflicto y cooperación, relaciones sociales, estructura, remuneración, rendimiento, motivación, status, centralización de la toma de decisiones y flexibilidad de innovación.

El cuestionario de Halpin y Crofts (citados por Dessler, 1993) basado en ocho dimensiones, las cuales fueron determinadas a través de un estudio realizado en una escuela pública, de esas ocho dimensiones, cuatro apoyaban al cuerpo docente y cuatro al comportamiento del Director; estas dimensiones son: desempeño, implicación del personal docente en su trabajo, obstáculos; sentimiento del personal docente al realizar las tareas rutinarias, intimidación; percepción del personal docente de relacionado con la posibilidad de sostener relaciones amistosas con sus iguales; espíritu: satisfacción de las necesidades sociales de los docentes; actitud distante: comportamientos formales e informales del director donde prefiere atenerse a las normas establecidas antes de entrar a una relación con sus docentes; importancia de la producción; comportamientos autoritarios y centrados en la tarea del director; confianza, esfuerzos del director para motivar al personal docente y consideración: referido al comportamiento del director que intenta tratar al personal docente de la manera mas humana.

De los modelos presentados para medir el clima organizacional, se infiere que las dimensiones utilizadas por los distintos instrumentos varían de un autor a otro y en algunos casos se reafirman entendiéndose que existen dimensiones comunes para la medición del clima organizacional. Sin embargo lo que debe asegurarse el especialista que trabaje con la medición del clima organizacional, es que las dimensiones que incluya su instrumento estén acorde a las

necesidades de la realidad organizacional y a las características de los miembros que la integran, para que de esta manera se pueda garantizar que el clima organizacional se delimitará de una manera precisa.

Luego de presentar los postulados teóricos en que se basa esta investigación, podemos presentar el problema formulado en esta investigación:

- ¿Qué características debe tener un instrumento de medición que sea válido y confiable que permita discriminar el clima organizacional en una institución de educación superior?.

CONCLUSIONES.

- Las dimensiones que debemos considerar para evaluar el clima organizacional en instituciones de Educación Superior son los siguientes: Motivación, Liderazgo, Estilo de dirección, Comunicación, Relaciones interpersonales, conflictos, oportunidad de desarrollo, estructura, condiciones de trabajo, identidad y clima.
- La encuesta es confiable.
- La encuesta es válida.
-

RECOMENDACIONES.

- Realizarle una reestructuración a los ítems 13, 33 y 35 de la encuesta, de manera que quede como se propone en los anexos.
- Hacer extensivo el instrumento propuesto a otras organizaciones de Educación Superior.
- El Departamento de Recursos Humanos debe continuar.....

Exergo.

Agradecimientos.

Conclusiones.

Recomendaciones.