

CAPÍTULO I

1. Marco teórico del Clima Organizacional

El clima se refiere a la particularidad del medio ambiente de la organización, ya sean externas o internas, pueden ser percibidas directa o indirectamente. Es un cambio temporal en las actitudes de las personas que se pueden deber a diferentes razones. Las características difieren de una institución a otra y de un departamento a otro. El clima tiene una importante relación en la determinación de la cultura de una empresa u organización determinada.

1.1 El clima organizacional

El entorno donde una empleado desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la corporación e incluso con los proveedores y clientes, todos estos elementos van conformando lo que se denomina Clima Organizacional. Puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la empresa en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, también puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integra. En suma, es la expresión de la “percepción” que los trabajadores y directivos de la compañía a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la misma.

Desde que este tema despertara el interés de los estudiosos del campo del Comportamiento Organizacional y la administración, se ha llamado de diferentes maneras: ambiente, atmósfera, clima, etc. Sin embargo, sólo en las últimas décadas se han hecho esfuerzos por explicar su naturaleza e intentar medirlo. Una definición proporcionada por Stephen Robbins se refiere al clima organizacional como “un ambiente compuesto de las instituciones y fuerzas externas que pueden influir en su desempeño.”

[Robbins Stephen. 1999:155]

El C.O. se define 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”.

[Dessler.Gary. 1993:181].

Por otra parte se puede decir que el clima laboral “se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que este se da, las relaciones interpersonales que tiene lugar en torno a él, y las diversas regulaciones formales que afectan dicho trabajo”.

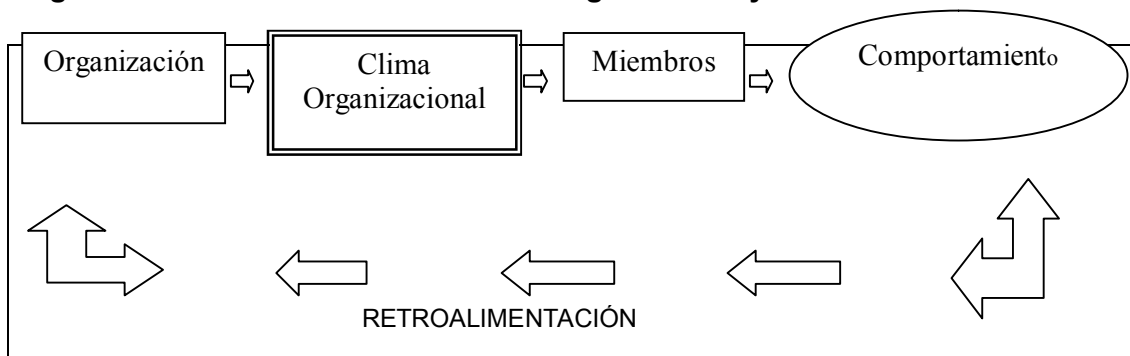
[Cabrera, G. Apuntes de Cátedra, Comportamiento Organizacional. Universidad Central de Chile, 1996. <http://www2.uel.br/ccb/psicologia/revista/oclima.htm>] [consultada el 8/9/09].

De todos los enfoques sobre el concepto de C.O. el que ha demostrado mayor utilidad es “el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral”. [Goncalvez, Alexis. Artículo de Internet “dimensiones del Clima Organizacional”. Sociedad Latino Americana para la calidad (slc).] [consultada el 10/9/09].

La importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que se tenga de estos factores.

Los agentes y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros, el ambiente laboral induce determinados comportamiento en los individuos. Estas conductas inciden en la institución, y por ende, en el clima.

Figura 1. Circuito de incidencia en la organización y el clima



Fuente: www.monografias.com/trabajos6/clior/clior.shtml[consultada el 11/9/9].

1.1.1. Características del Clima Organizacional

“A fin de comprender mejor el concepto de clima organizacional es necesario resaltar las siguientes características:

- El clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo estas puede ser internas o externas.
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- El clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- El clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.
- El clima, junto con las estructuras y características institucionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.”

[Goncalvez, Alexis. Artículo de Internet “Dimensiones del clima Organizacional”. (slc), Internet, diciembre 1997]. [Consultada el 15/9/09].

Las percepciones y respuestas que abarcan el C.O. se originan en una gran variedad de agentes. Unos comprenden los factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipo de supervisión: autoritaria, participativa). Otros están relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de

comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones). Otros son las consecuencias del comportamiento en el trabajo (incentivos, apoyo social, interacción con los demás miembros).

Un determinado clima organizacional, tendrá consecuencias para la organización a nivel positivo y negativo, definidas por la percepción que los miembros tienen de la institución. Entre las consecuencias positivas, podemos nombrar las siguientes:

- Logro.
- Afiliación.
- Productividad.
- Baja rotación.
- Satisfacción.
- Adaptación e innovación.

Entre las consecuencias negativas, podemos señalar las siguientes:

- Inadaptación.
- Alta rotación.
- Ausentismo.
- Poca innovación
- Baja productividad.

En Base en las consideraciones precedentes se llegar a la siguiente definición:

“El clima organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre las empresas (productividad, satisfacción, rotación, etc.)”

[Goncalvez, Alexis. Artículo de Internet” dimensiones del clima Organizacional”. Sociedad Latino Americana para la calidad (slc), Internet, diciembre 1997]. [consultada el 15/9/09].

1.1.2. Dimensiones del Clima Organizacional.

“1. Estructura. Representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. Es la medida en que la organización pone el énfasis en al burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.

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

2. Responsabilidad (empowerment). Es el sentimiento 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 no tener doble chequeo en el trabajo.

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

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

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

7. Estándares. Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que tienen las organizaciones sobre las normas de rendimiento.

8. Conflictos. Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

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

[Litwin, Springer: 1998:82].

El conocimiento del C.O. proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura administrativa o en uno o más de los subsistemas que la componen.

La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el clima laboral influye en él la conducta manifiesta de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condiciona los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional, entre otros.

También se puede medir el Clima Organizacional por medio de las siguientes actitudes:

1. Hacia la compañía y la gerencia de la empresa.
2. Hacia las oportunidades de ascenso.
3. Hacia el contenido del puesto.
4. Hacia la supervisión.
5. Hacia las recompensas financieras.
6. Hacia las condiciones de trabajo.
7. Hacia los compañeros de trabajo.

1.1.3. Funciones del Clima Organizacional

Las funciones del clima organizacional son:

- **Desvinculación.** Lograr que un grupo que actúa mecánicamente o un conjunto de personas que no está identificado con la tarea que realiza, se comprometa con los objetivos de la institución.
- **Obstaculización.** Lograr que el sentimiento que tienen los miembros de que están agobiados con deberes de rutina y otros requisitos que se consideran inútiles, se vuelvan útiles.
- **Espíritu.** Es una dimensión de espíritu de trabajo. Los miembros sienten que sus necesidades sociales se están atendiendo y al mismo tiempo están gozando del sentimiento de la tarea cumplida.
- **Intimidad.** Que los trabajadores gocen de relaciones sociales amistosas. Esta es una dimensión de satisfacción de necesidades sociales, no necesariamente asociada a la realización de la tarea.
- **Alejamiento.** Se refiere a un comportamiento caracterizado como informal. Describe una reducción de la distancia emocional entre el jefe y sus colaboradores.
- **Énfasis en la producción.** Hace énfasis al comportamiento administrativo caracterizado por supervisión estrecha. La administración es medianamente directiva, sensible a la retroalimentación.
- **Empuje.** Es el comportamiento administrativo caracterizado por esfuerzos para hacer mover a la organización, y para motivar con el ejemplo.
- **Consideración.** Este comportamiento se caracteriza por la inclinación a tratar a los miembros como personas y hacer algo para ellos en términos humanos.
- **Responsabilidad.** El efecto de ser cada individuo su propio jefe; no tener que estar consultando todas sus decisiones; cuando se tiene un trabajo que hacer, saber que es su trabajo.
- **Recompensa.** La sensación de que al personal se le recompensa por hacer bien su trabajo; énfasis en el reconocimiento positivo más que en sanciones. Se percibe equidad en las políticas de paga y promoción.
- **Riesgo.** El sentido de riesgo e incitación en el oficio y en la organización; ¿se insiste en correr riesgos calculados o es preferible no arriesgarse en nada?
- **Cordialidad.** El sentimiento general de camaradería que prevalece en la atmósfera del grupo de trabajo; el énfasis en lo que quiere cada uno; la permanencia de grupos sociales amistosos e informales.

- **Apoyo.** La ayuda percibida de los gerentes y otros empleados del grupo; énfasis en el apoyo mutuo desde arriba y desde abajo.
- **Normas.** La importancia percibida de metas implícitas y explícitas, y normas de desempeño; el énfasis en hacer un buen trabajo; el estímulo que representan las metas personales y de grupo.
- **Formalización.** El grado en que se formalizan explícitamente las políticas de prácticas normales y las responsabilidades de cada posición.
- **Conflicto.** La sensación de que los jefes y colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen.
- **Identidad.** El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo.
- **Conflicto e inconsecuencia.** El grado en que las políticas, procedimientos, normas de ejecución, e instrucciones son contradictorias o no se aplican uniformemente.
- **Selección basada en capacidad y desempeño.** El nivel que los criterios de selección se basan en la capacidad y el desempeño, más que en políticas como personalidad, o grados académicos.
- **Tolerancia a los errores.** La importancia con que los errores se tratan en una forma de apoyo y de aprendizaje, más que en una forma amenazante, punitiva o inclinada a culpar.
- **Adecuación de la planeación.** El grado en el que los planes se ven como adecuados para lograr los objetivos de trabajo.
[Viticultura, Clima Organizacional, Documento de Internet, 2000, www.rrppnet.com.ar/culturaorganizacional.htm] [consultado el 27/09/09]

1.1.4. Resultados que se obtienen de un diagnóstico de Clima Organizacional.

Algunos de los resultados que se pueden esperar de las diferentes intervenciones del diagnóstico organizacional son:

1. **Retroalimentación.** Se refiere a los aprendizajes de nuevos datos referentes de uno mismo, de los demás, de los procesos de grupo o de la dinámica organizacional. Datos que antes la persona no tomaba en cuenta en una forma activa. Asimismo, se refiere a las actividades y los procesos que reflejan una imagen objetiva del mundo real. La conciencia de esa nueva información puede ser conducente a mejoras si la forma en que se dirige a las personas no es amenazadora. La retroalimentación es prominente en intervenciones como consultorías de procesos, reflejo de la organización,

capacitación en sensibilidad, orientación y consejo, y retroalimentación de encuestas.

- 2. Conciencia de las normas socioculturales cambiantes o de las normas disfuncionales actuales.** A menudo las personas modifican sus actitudes, valores, etcétera, cuando se percatan de los cambios de las normas que están ayudando a determinar su conducta. Por consiguiente, la definición de la nueva regla tiene un potencial de mejora, porque el individuo ajustará su forma de actuar para alinearla a los nuevos estatutos. Aquí se supone que la conciencia de que ahora se está jugando con una nueva serie de órdenes, es una causa de permutación en la gestión individual. Además, el origen de las pautas disfuncionales actuales puede servir como un incentivo. Cuando las personas ven una discrepancia entre los resultados que están produciendo sus reglas actuales y los resultados deseados, esto puede conducir al cambio. Este mecanismo causal probablemente está operando en la formación de equipos y en las actividades intergrupales, en el análisis de la cultura y en los programas de sistemas sociotécnicos.
- 3. Incremento en la interacción y la comunicación.** La interacción y comunicación entre individuos y grupos, puede efectuar cambios en las actitudes y la conducta. Ya que el incremento en las relaciones es conducente a un aumento en los sentimientos positivos. Los individuos y los grupos aislados tienden a desarrollar una visión de túnel o de autismo, según Murphy. La comunicación contrarresta esta tendencia, esta permite que uno verifique sus propias percepciones para ver si están socialmente validadas y compartidas. Este mecanismo es la base de casi todas las intervenciones del diagnóstico organizacional. La regla empírica es: lograr que las personas hablen e interactúen en nuevas formas constructivas y de ello resultarán cosas positivas.
- 4. Confrontación.** El término se refiere a sacar a la superficie y abordar las diferencias en creencias, sentimientos, actitudes, valores o normas, con el fin de eliminar los obstáculos para una interacción efectiva. La confrontación es un proceso que trata en forma activa de discernir las desigualdades reales que se están "interponiendo en el camino", de hacer salir a la superficie esos problemas y trabajar en ellos de una manera constructiva. Hay muchos obstáculos para el crecimiento y el aprendizaje; las que siguen existiendo cuando no se observan y se examinan en forma activa. La confrontación es el fundamento de la mayor parte de las intervenciones de resolución de un conflicto, como la formación de equipos, la conciliación de terceras partes y la negociación del rol.
- 5. Educación.** Se refiere a las actividades diseñadas para mejorar:
 - a) El conocimiento y los conceptos
 - b) Las creencias y actitudes anticuadas
 - c) Las habilidades.

En el clima organizacional, la educación puede estar dirigida hacia el entendimiento de estos tres componentes en varias áreas de contenido: logro de la tarea, relaciones y conductas humanas y sociales, dinámica de

procesos de la organización, y procesos de administración y control del cambio. Desde hace mucho tiempo, la educación ha sido una técnica de progreso aceptada. Este es el principal mecanismo causal en el modelamiento de la conducta, el análisis del campo de fuerzas, y la planificación de la vida y carrera.

6. **Participación.** Se refiere a las actividades que aumentan el número de personas a quienes se les permite involucrarse en la resolución de problemas, el establecimiento de metas, y la generación de nuevas ideas. Se ha demostrado que la colaboración incrementa la calidad y la aceptación de las decisiones, la satisfacción en el trabajo, y que promueve el bienestar de los empleados. La participación es el principal mecanismo que sustenta los círculos de calidad, las organizaciones colaterales, los programas de Calidad de Vida en el Trabajo (CVT), la formación de equipos y la retroalimentación de encuestas. Es muy probable que la cooperación desempeñe un rol importante en el diagnóstico organizacional.
7. **Responsabilidad creciente.** Se refiere a quién es responsable de qué, y quienes vigilan el desempeño relacionado con dichos compromisos. Estos dos aspectos deben estar presentes para que mejore el desempeño.
8. **Energía y optimismo crecientes.** Se refiere a las actividades que proporcionan energía a las personas y las motivan por medio de visiones de nuevas posibilidades o de nuevos futuros deseados, debe ser deseable, de mérito y alcanzable. La voluntad y el optimismo crecientes a menudo son los resultados directos de intervenciones tales como la indagación apreciativa, la visión, los programas de calidad de vida en el trabajo, los programas de calidad total, los equipos autodirigidos, etcétera.

[Luis Martínez, Documento de Internet.
www.monografias.com/trabajos6.com][consultado el 28/9/09]

1.1.5. Importancia del Clima Organizacional en la administración de empresas

“La importancia de Clima Organizacional proviene de su función como vínculo entre los objetivos de la organización y el comportamiento de los trabajadores, principalmente en el hecho que demuestra en forma global las actitudes, las creencias, los valores de los miembros de una organización que debido a su naturaleza se convierten en elementos del mismo clima. Por lo que muchas empresas e instituciones reconocen que uno de sus activos fundamentales es su factor humano. Para estar seguros de la solidez de su recurso humano, las organizaciones requieren contar con mecanismos de medición periódica de su Clima Organizacional que va ligado con la motivación del personal y como antes se señalaba, puede repercutir sobre su correspondiente comportamiento y desempeño laboral.”

[Bustos, Paulina, Miranda, Mauricio, Peralta, Rodrigo, Clima Organizacional, Documento de Internet, <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/clio.htm>].

De acuerdo con esto, se sabe que el proceso requiere un conocimiento profundo de la materia, creatividad y síntesis, de todas las cosas que lo componen, por lo que debe ofrecer calidad de vida en el trabajo. Es importante

para un administrador saber analizar y diagnosticar en una empresa tres puntos fundamentales que son:

- Evaluar de donde provienen los conflictos e insatisfacciones que conllevan al desarrollo de actitudes negativas frente a la institución.
- Buscar cambios indicativos para el administrador sobre los elementos hacia donde debe dirigir sus intervenciones.
- Continuar con el desarrollo de la organización y prever los problemas que puedan surgir.

El conocimiento del C.O. proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura administrativa o en uno o más de los subsistemas que la componen.

La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el clima laboral influye en la conducta de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional, entre otros.

Un buen ambiente puede reducir la rotación y el ausentismo de los trabajadores, aminorar el número de accidentes y el grado de desperdicios y de gastos. Las investigaciones del clima sirven para identificar problemas, mejorar la planeación, organización, control, motivación, toma de decisiones, integración, liderazgo, etc.

El Clima Organizacional se debe en gran medida a las relaciones establecidas entre el patrono y los trabajadores. Las relaciones formales e informales que tiene un gerente con sus subalternos, influirán significativamente en la forma en que los subalternos consideren el clima en general.

[Martínez;Luis;DocumentodelInternet,www.monografias.com][consultado el 28/9/09]

1.1.6. Determinantes del Clima Organizacional

Los determinantes del clima organizacional son:

- Prestaciones
- Relaciones Gerente-subalterno
- Incentivos
- Participación
- Políticas
- Procedimientos
- Normas
- Seguridad
- Servicios
- Sueldos y salarios
- Naturaleza del trabajo
- Condiciones de trabajo

[Martínez;Luis; www.monografias.com/trabajos6/clior.html.]][consultado el 29/9/09]

1.1.7. Determinantes específicos del Clima Organizacional.

Pasando de lo general a lo específico, los determinantes del clima organizacional son:

- **Condiciones económicas.** Las condiciones económicas, las percepciones de riesgo, recompensas y conflictos podrían variar de acuerdo a los altibajos de la economía.
- **Estilo de liderazgo.** El estilo de liderazgo que se difunde desde el más alto nivel, es posible que tenga un fuerte impacto en el Clima Organizacional.
- **Políticas organizacionales.** Las políticas específicas, pueden influir en el C.O.
- **Valores gerenciales.** Es casi seguro que los valores de la alta gerencia influyan en el clima laboral. Como resultado, los miembros de algunas instituciones pueden percibirla como paternalistas unipersonales formales e informales, agresivas, positivas, dignas o indignas de confianza.
- **Estructura organizacional.** Una entidad estructurada de acuerdo con principios burocráticos tradicionales, es muy probable que tenga un clima diferente.
- **Características de los miembros.** La edad, modelo de vestir y la conducta de los miembros de la empresa, o incluso el número de gerentes de sexo masculino o femenino, pueden tener un considerable impacto.
- **Tipo de actividad.** A la que se dedica una organización influirá en su clima. Este puede influir en el tipo de personas atendidas como posibles empleados y en la forma en que se comportan después de contratarlos.
- **Adelantos tecnológicos.** Ya que en la actualidad se opera con equipos completamente diferentes de los que operaban hace algunos años.
- **Contratos laborales.** El tipo de contratación influye en forma directa, en lo que pueden hacer las entidades en dos áreas importantes del clima organizacional: diseño de puestos y sistemas de recompensas.
- **Crecimiento organizacional.** En las grandes empresas es difícil crear ambientes de trabajo motivantes, creativos en grandes empresas donde los trabajadores no ven con facilidad una conexión clara entre su propia conducta y el desempeño total de la institución.
- **Atractivo del descanso.** Desde que las industrias de la recreación en el tiempo libre han tenido un gran crecimiento en nuestra sociedad, cada día es más atractivo dejar de laborar. Se trata de que con el creciente número de oportunidades para recreo y educación, el trabajo tendrá que ofrecer al empleado algo que no pueda obtener fuera.

El clima se puede ver influido por la naturaleza de la organización, por eso, toda organización crea o proporciona un ambiente que está en relación con la forma de dirigir de sus gerentes, los cuales ponen en evidencia sus principios y valores morales que se ven reflejados en la conducta de los miembros de la empresa.

[Serrano, Alexis, Administración de personal, 2007:162]

1.1.8. Pasos sugeridos para un estudio de Clima Organizacional.

1. Planear la encuesta.
 - Desarrollar objetivos con claridad.
 - Buscar el momento apropiado.
2. Diseñar el cuestionario.
 - Cubrir todo lo necesario.
3. Administración del cuestionario.
4. Análisis del cuestionario.
5. Actuar en forma apropiada.
 - Retroalimentando a las personas
 - Acciones correctivas.
 - Seguimiento a planes de la dirección.
6. Repetir periódicamente el estudio.
[Serrano, Alexis, Administración de personal, 2007:162]

1.1.9. Beneficios positivos del Clima Organizacional satisfactorio.

“Un buen clima organizacional tiene beneficios entre los que se pueden mencionar:

- Satisfacción general de los trabajadores
- Mejor comunicación
- Positivización de las actitudes
- Favorece la detección de necesidades de capacitación.
- Facilita el planeamiento y seguimiento de los cambios.”
[Martínez; Luis; documento de Internet,
<http://www.monografias.com/trabajos6/clior.html>] [consultado el 1/10/09]

1.1.10. Resultados de un Clima Organizacional negativo.

Los resultados de un clima organizacional negativo son:

- Ausentismo
- Accidentes de trabajo
- Pérdidas de tiempo
- Quejas
- Mayor tiempo extra
- Calidad deficiente
- Sabotajes
- Demoras
- Hurtos
- Mayor rotación de personal
- Incrementos de gastos

- Interrupciones constantes en el proceso de trabajo.

1.1.11. Elementos del Clima Organizacional

Un Clima Organizacional estable, es una inversión a largo plazo. Los directivos de las compañías deben percatarse que miden parte del activo de la empresa y como tal deben valorarlo y prestarle la debida atención. Una gestión con una disciplina demasiado rígida, con demasiadas presiones al personal, sólo obtendrán logros a corto plazo.

Por lo tanto se dice que, el ambiente laboral no se toca; pero es algo real dentro de la empresa que está integrado por una serie de elementos que condicionan el tipo de clima en el que laboran los empleados.

El ambiente está integrado por los siguientes elementos:

- El aspecto individual de los empleados en el que se consideran actitudes, percepciones, personalidad, los valores, el aprendizaje y el estrés que pueda sentir el empleado.
- Los grupos dentro de la organización, su estructura, procesos, cohesión, normas y papeles.
- La motivación, necesidades, esfuerzo y refuerzo.
- Liderazgo, poder, políticas, influencia, estilo.
- La estructura con sus macro y micro dimensiones.
- Los procesos organizacionales, evaluación, sistema de remuneración, comunicación y el proceso de toma de decisiones.

[Castillo, Carola, Del Oino, Nicole, Espinosa, Viticultura, Clima Organizacional, documento de Internet, 2000, <http://rrppnet.com.ar/culturaorganizacional.htm>]
[consultada el 1/10/09]

Los seis elementos de C.O. ya mencionados, determinan el rendimiento del personal en función de:

- Alcance de los objetivos.
- Satisfacción en la carrera,
- La calidad del trabajo,
- Su comportamiento dentro del grupo,
- Considerando el alcance de objetivos,
- La moral,
- Resultados y cohesión.

Desde el punto de vista de la organización influirán en:

- La producción.
- Eficacia.
- Satisfacción.
- Adaptación.
- Desarrollo.
- Supervivencia.

- Absentismo.

1.1.12. Diferencia entre Clima y Cultura Organizacional

El debate sobre cultura y clima organizacional radica en las diferencias metodológicas y cognoscitivas. La discusión no se refiere tanto al qué estudiar sino al cómo estudiarla.

- **Clima**

Los investigadores del clima, con base en cuestionarios, trataron de caracterizar situaciones organizacionales específicas con respecto a dimensiones y principios universales. Casi todos consideraban que el progreso consistía en mejoras incrementales dentro del contexto de este enfoque básico.

- **Cultura**

Los investigadores de la cultura trataron de entender los valores y las hipótesis fundamentales que los miembros individuales de instituciones agregaban al sistema social del cual forma parte y la importancia que el sentido o propósito tenía para el funcionamiento de la misma.

- **Clima organizacional**

Se refiere a una percepción común o una reacción común de individuos ante una situación. Por eso puede haber un clima de satisfacción, resistencia o participación.

- **Cultura organizacional**

Es un conjunto de suposiciones, creencias, valores o normas que comparten sus miembros. Además, crea el ambiente humano en que los empleados realizan su trabajo. De esta forma, una cultura puede existir en una organización entera o bien referirse al ambiente de una división, filial, planta o departamento.

[Martínez;Luis íwww.monografias.com/trabajos6/clior/clior.][Consultado el 30/9/09]

Desde la perspectiva del comportamiento organizacional, el clima está considerado como la superficie o la cara de la cultura y puede ser medido y modificado con programas de desarrollo. La cultura es extremadamente difícil de medir directamente y modificar hacia una dirección deseada, por lo que la cultura es el factor permanente de donde se deriva el clima, pero mientras la cultura organizacional es más constante el clima es más variable.

1.1.13. Teoría del Clima Organizacional de Likert.

La teoría de Likert establece que la conducta asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto se afirma que la reacción estará determinada por la percepción.

Likert establece tres tipos de variables que definen las características propias de una empresa y que influyen en la percepción individual del clima. En tal sentido se cita:

- **Variables causales:** definidas como independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de las variables causales se citan la estructura organizativa y la administrativa, las decisiones, competencia y actitudes.
- **Variables Intermedias:** Estas están orientadas a medir el estado interno de la empresa, reflejado en aspectos tales como: motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Estas variables revisten gran importancia ya que son las que constituyen los procesos organizacionales como tal de la institución.
- **Variables finales:** estas surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias referidas con anterioridad, están orientadas a establecer los resultados obtenidos por la estructura tales como productividad, ganancia y pérdida.

Para Likert “es importante que se trate de la percepción del clima, más que el clima en sí, por cuanto él sostiene que los comportamientos y actitudes de las personas son una resultante de sus percepciones de la situación y no de una situación objetiva”. [Brunet, Luc, 1999:152]

“Esta posición sustentada por Likert es consistente con el tan conocido teorema de Tomas: Lo que los hombres definen como real, se toma en sus consecuencias. La interacción de estas variables trae como consecuencia la determinación de dos grandes tipos de clima organizacional, estos son:

1. Clima de tipo autoritario.
 - 1.1. Sistema 1. Autoritario explotador
 - 1.2. Sistema II. Autoritarismo paternalista.
2. Clima de tipo Participativo.
 - 2.1. Sistema III. Consultivo.
 - 2.2. Sistema IV. Participación en grupo.”

[www.monografias.com/trabajos5/culmilitar/culmilitar.shtml] [Consultada 22/10/09]

- **Sistema I. Autoritario explotador:** se caracteriza porque la dirección no posee confianza en sus empleados, el clima que se percibe es de temor, la interacción entre los superiores y subordinados es casi nula y las decisiones son tomadas únicamente por los jefes.
- **Sistema II. Autoritario paternalista:** se caracteriza porque existe confianza entre la dirección y sus subordinados, se utilizan recompensas y castigos como fuentes de motivación para los trabajadores, los supervisores manejan mecanismos de control. En este clima la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados, sin embargo da la impresión de que se trabaja en un ambiente estable y estructurado.

- **Sistema III. Consultivo:** se caracteriza por la confianza que tienen los superiores en sus subordinados, se les es permitido a los empleados tomar decisiones específicas, se busca satisfacer necesidades de estima, existe interacción entre ambas partes existe la delegación. Esta atmósfera está definida por el dinamismo y la administración funcional en base a objetivos por alcanzar.
- **El sistema IV. Participación en grupo,** existe la plena confianza en los empleados por parte de la dirección, la toma de decisiones persigue la integración de todos los niveles, la comunicación fluye de forma vertical-horizontal- ascendente - descendente. El punto de motivación es la participación, se trabaja en función de objetivos por rendimiento, las relaciones de trabajo (supervisor - supervisado) se basa en la amistad, las responsabilidades compartidas. El funcionamiento de este sistema es el equipo de trabajo como el mejor medio para alcanzarlos a través de la participación estratégica.

Los sistemas I y II corresponden a un clima cerrado, donde existe una estructura rígida por lo que se considera es desfavorable; por otro lado los sistemas III y IV corresponden a uno abierto con una estructura flexible considerado favorable dentro de la organización.

“El instrumento de Likert para medir el Clima Organizacional, está diseñado de la siguiente manera, considerando aspectos como:

- **Método de mando:** manera en que se dirige el liderazgo para influir en los empleados;
- **Características de las fuerzas motivacionales:** estrategias que se utilizan para motivar a los empleados y responder a las necesidades;
- **Características de los procesos de comunicación:** Hace referencia a los distintos tipos de comunicación que se encuentran presentes en la empresa y como se llevan a cabo;
- **Características del proceso de influencia:** referido a la importancia de la relación supervisor – subordinado para establecer y cumplir los objetivos;
- **Características del proceso de toma de decisiones; pertenencia y fundamentación de los insumos:** estas se basan en las decisiones así como la distribución de responsabilidades;
- **Características de los procesos de planificación:** estrategia utilizada para establecer los objetivos organizacionales;
- **Características de los procesos:** todo aquello referente a procesos de control, ejecución y distribución del control en los distintos estratos organizacionales;
- **Objetivo de rendimiento y perfeccionamiento:** referidos a la planificación y formación deseada.”

[www.monografias.com/trabajos5/culmilitar/culmilitar.com] [consultada el 11/10/09]

El instrumento desarrollado por Likert busca conocer el estilo operacional, a través de la medición de las dimensiones ya citadas.

La metodología para aplicar el instrumento está fundamentada en presentar a los participantes varias opciones por cada concepto, donde se reflejará su opinión en relación a las tendencias de la organización (ambiente autocrático y muy estructurado o más humano y participativo).

Existen otros cuestionarios los cuales se detallan a continuación:

- **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, cuatro apoyaban al cuerpo docente y cuatro al comportamiento del director; estas son:
 1. **Desempeño:** implicación del personal docente en su trabajo,
 2. **Obstáculos:** sentimiento del personal docente al realizar las tareas rutinarias,
 3. **Intimidación:** percepción del personal docente relacionado con la posibilidad de sostener relaciones amistosas con sus iguales;
 4. **Espíritu:** satisfacción de las necesidades sociales de los docentes;
 5. **Actitud distante:** comportamientos formales e informales del director donde prefiere atenerse a las normas establecidas antes de entrar a una relación con sus docentes;
 6. **Importancia de la producción:** comportamientos autoritarios y centrados en la tarea del director.
 7. **Confianza:** esfuerzos del director para motivar al personal docente.
 8. **Consideración:** referido al comportamiento del director que intenta tratar al personal docente de la manera más humana.
[www.monografias.com/trabajos5/.com][consultada el 12/10/09]
- **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.
- **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.

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.

Sin embargo lo que debe asegurarse el especialista que trabaje con esta medición, es que las dimensiones que incluya su instrumento estén acorde a las necesidades de la realidad de la institución a evaluar 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.

1.1.14. El Clima y El Cambio Organizacional

Si el clima organizacional dentro de la empresa no es el adecuado y afecta el desempeño de los empleados, el alcance de objetivos y el logro de las metas institucionales; generalmente surgen los cambios organizacionales.

“El concepto que define al cambio organizacional es el siguiente:

- La capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufra el medio ambiente interno o externo, mediante el aprendizaje.
- Otra definición sería: el conjunto de variaciones de orden estructural que sufren las organizaciones y que se traducen en un nuevo comportamiento organizacional.” [Robbins, Stephen 1999:57]

1.1.15. Tipos de fuerzas de Cambio

Los cambios se originan por la interacción de fuerzas, estas se clasifican en:

- **Internas:** son aquellas que provienen de dentro de la organización, surgen como consecuencia del análisis del comportamiento organizacional y se presentan como alternativas de solución, representando condiciones de equilibrio, creando la necesidad de cambio de orden estructural; es ejemplo de ellas las adecuaciones tecnológicas, cambio de estrategias metodológicas y cambios de directivas.
- **Externas:** son aquellas que provienen de afuera de la organización, creando la necesidad de cambios de orden interno, son muestras de esta fuerza: Los decretos gubernamentales, las normas de calidad, limitaciones en el ambiente tanto físico como económico.

[Reyes, Alejandro, Velásquez, José Ángel, El cambio Organizacional, Artículo de Internet, 1997 <http://www.monografias.com/trabajos13/cborgdef/cborgdef.shtml>].
[Consultada el 19/10/09]

Muchas de las alteraciones que se traducen en fuerzas, no siempre traen como resultado un cambio de orden estructural, por ejemplo el cambio de pintura de la fábrica, el intercambio de oficinas; cuando esto sucede se está en presencia de los cambios genéricos.

Otro factor a considerar es que si los cambios originan una nueva conducta, ésta debe tener carácter de permanencia, de lo contrario podría estar en presencia de un acto reflejo.