



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN - MANAGUA

Facultad de ciencias económicas  
Departamento de administración de empresas

Tema

Recursos humanos

Subtema

Gestión del clima organizacional

Seminario de graduación para optar al título de licenciadas en administración de empresas

Autoras

Bra. Ángela Heydi Sánchez Sándigo

Bra. Anielka Liseth Treminio Arana

Bra. Rosa Indara Montoya Rivera

Tutora

MSc. Angélica María Meza Bermúdez

Managua, Mayo 2019

## Índice

Dedicatoria.....	i
Agradecimiento .....	iii
Valoración docente .....	v
Resumen .....	vi
Introducción del tema y subtema.....	1
Justificación .....	2
Objetivos.....	3
Capítulo uno: Generalidades de la gestión del clima organizacional .....	4
1.1. Concepto de recursos humanos.....	4
1.2. Concepto de clima organizacional.....	6
1.3. Importancia del clima organizacional.....	9
1.4. Beneficios del clima organizacional .....	10
1.5. Características del clima organizacional .....	10
1.6. Factores internos y externos del clima organizacional .....	13
1.7. Clasificación del clima organizacional .....	16
1.7.1. Clima abierto .....	17
1.7.2. Clima cerrado.....	18
1.7.3. Clima organizacional según Rensis Likert.....	18
1.7.4. Clima autoritario .....	19
1.7.5. Clima participativo.....	19
1.8. Contexto psicológico .....	20
Capítulo dos: Cultura y clima organizacional .....	21
2.1. Concepto de cultura organizacional .....	22
2.2. Relación entre cultura y clima organizacional .....	26
2.3. Importancia de la cultura organizacional .....	28

2.4. Cultura organizacional y desempeño .....	31
2.5. Fases de la evaluación del desempeño del clima organizacional .....	33
2.6. Diferencia entre cultura organizacional y desempeño .....	34
2.7. Satisfacción y desempeño.....	35
2.8. Motivación .....	36
2.8.1. Teorías de la motivación .....	39
2.8.1.1. Teoría de las necesidades según Abraham Maslow.....	40
2.8.1.2. Teoría de los dos factores higiene de Herzberg .....	41
2.8.1.3. Teorías de las necesidades de McClellan.....	43
2.8.1.4. Teoría X Y de McGregor .....	44
2.9. Características de la cultura organizacional .....	46
2.10. Tipos de la cultura organizacional .....	47
2.10.1. La cultura del poder.....	47
2.10.2. La cultura de la función .....	47
2.10.3. La cultura de la persona.....	47
2.10.4. La cultura de la tarea.....	48
2.11. Elementos de la cultura organizacional .....	48
Capitulo tres: Medición del clima organizacional .....	49
3.1. Concepto de medición del clima organizacional .....	49
3.2. Herramientas para la medición del clima organizacional .....	51
3.3. Dimensiones para medir el clima organizacional .....	54
3.4. Balance scorecard .....	55
3.4. Modelos utilizados en la medición del clima organizacional.....	56
3.5.1. Modelo explicativo del clima organizacional.....	57
3.5.2. Modelos de intervención del clima organizacional .....	58

3.5.3. Modelo de Litwin y Stinger .....	61
3.5.4. Modelo de Likert.....	64
Conclusiones .....	68
Bibliografía	

## Dedicatoria

Primeramente a Dios, quien me da las fuerzas necesarias y la sabiduría para poder terminar mis estudios con éxito, a mis padres, con mucho amor y cariño quienes me han dado su apoyo incondicional, inculcándome valores que han sido de ayuda para mi fortalecimiento de mi persona hasta convertirme en una profesional, a todos los maestros(as), por su atención que me han brindado de manera intelectual, moral y afectiva, a toda las personas que me han brindado su apoyo y su consejo durante mi carrera profesional.

---

Bra. Anielka Liseth Treminio Arana.

A Dios, que me guio a lo largo de este camino y de mi vida, que me dio las fuerzas necesarias y la sabiduría para poder culminar mi carrera, a mis padres y hermanos que me brindaron su apoyo incondicional, e incentivaron para lograr llegar a ser una profesional con valores, esfuerzo, dedicación, a mis hijos que son el motivo de seguir creciendo como persona, quienes cada día me impulsan a dar lo mejor de mí. A todas las personas que me han brindado su atención, consejos, apoyo para seguir preparándome.

---

Bra. Rosa Indara Montoya Rivera

Dedico este seminario primeramente a Dios y a la virgen santísima, por su infinita bondad y amor, por permitirme llegar hasta este punto y haberme regalado, sabiduría, fortaleza y salud para lograr mis objetivos en mi camino, desde mis estudios escolares hasta culminar con éxito mi carrera universitaria, a mi madre por haberme inspirado con sus consejos, por sus valores, por su motivación constante día a día, que me ha permitido ser una persona de bien, a mi hermana por haberme brindado su apoyo en este transcurso y haber compartido sus conocimientos conmigo en todo momento, a mi hijo que ha sido la persona que me ha llenado de motivación e inspiración para seguir luchando y obtener más logros.

A Félix Evelio Triguero que me apoyo incondicionalmente tuvo fe y confió en mí para impulsarme a culminar este proyecto de vida, a todas esas personas que no menciono pero que tengo presente en mi corazón, gracias por apoyarme y estar ahí siempre que lo necesité, finalmente a mis maestros por haber compartido sus conocimientos y haber dispuesto su empeño.

---

Bar. Ángela Heydi Sánchez Sándigo

## Agradecimiento

Agradezco a Dios, por haberme dado la vida, salud, por su amor y fidelidad y por permitirme culminar mis estudios y ver coronada mi carrera profesional a mis padres, hermanos y hermanas quienes me han brindado su apoyo todo el tiempo. En especial a mi mamá por su comprensión, por su confianza, por su apoyo incondicional y por estar conmigo en los buenos y malos momentos tanto en mi vida personal como profesional a los maestros que siempre me apoyaron con sus teorías, y de transmitir sus experiencias hacia mí. En especial a mi tutora MSc. Angélica Meza por guiarme en mi seminario de graduación hasta el final compartiendo y transmitiendo con profesionalismo, a todas las personas que de una manera u otra me brindaron su apoyo durante estos años de mi carrera.

-----

Bar. Anielka Liseth Treminio Arana

Agradezco a Dios, por haberme dado la oportunidad de cumplir esta meta de terminar la carrera, por darme vida, salud, amor y paciencia. En especial a mis padres por su comprensión, confianza, y por estar conmigo en los buenos y malos momentos, a los maestros que en el transcurso de la carrera siempre me apoyaron con sus experiencias y conocimientos. En especial a mi tutora MSc. Angélica Meza por guiarme en mi seminario de graduación hasta el final compartiendo y transmitiendo con profesionalismo, a todas las personas que estuvieron presentes de distintas formas y me dieron su apoyo.

-----

Bar. Rosa Indara Montoya Rivera

Agradezco a Dios y a la virgen santísima, por la compañía en mi camino seres maravillosos que me dieron fuerza e inteligencia sobre todo fe para creer lo que a mí me parecía imposible terminar; a mi madre, hermana, hijo y amigos que de una u otra manera me brindan su apoyo incondicional, por estar a mi lado en cada momento y proceso de mi vida.

A la universidad nacional autónoma de Nicaragua, por brindarme la oportunidad de obtener una educación de calidad, en especial a la facultad de ciencias económicas. A mis Maestros que a lo largo de los años me transmitieron sus lecciones principalmente a Lic. Estela Quintero que siempre me motivo e inspiro a seguir adelante y MSc. Angélica Meza por compartir sus conocimientos en el proceso de seminario de graduación orientándome y facilitándome mi camino al éxito, por crear profesionales para el bien de la nación, con responsabilidad social para el desarrollo del país, agradezco a mis compañeros de clase, quienes sirvieron de apoyo cuando más lo necesite, a Rosa Indara y Anielka que mediante la coordinación logramos el éxito de culminar de manera satisfactoria nuestros estudios.

---

Bar. Ángela Heydi Sánchez Sándigo





UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN - MANAGUA

## Valoración docente

En cumplimiento del Arto. 49 del Reglamento de Régimen Académico Estudiantil Modalidades, plan 2013, que dice:

“El docente Tutor realizara evaluaciones sistemáticas tomando en cuenta la participación y desempeño del estudiante, informe de avance y la calidad de la propuesta de investigación. Esta evaluación tendrá un valor de 50 puntos de la nota final que deberá ser entregada al Director de Departamento, una semana previa al acto de defensa del Seminario de Graduación”.

La suscrita instructora de Seminario de Graduación sobre el Tema General: Recursos humanos, hace constar que los bachilleres, Anielka Liseth Treminio Arana carnet 13201586, Rosa Indara Montoya Rivera carnet 13204127 y, Ángela Heydi Sánchez Sándigo carnet 13209044 han culminado satisfactoriamente su trabajo de seminario de graduación, con el subtema: “Gestión del clima organizacional”, obteniendo las tres bachilleras la calificación de 47 puntos.

Sin más a que hacer referencia, firmo la presente a los 11 días del mes de abril del año dos mil diecinueve.

---

MSc. Angélica María Meza

Tutora

Seminario de Graduación

## Resumen

El clima organizacional es un elemento fundamental que define las organizaciones, compromete a los colaboradores a lograr los objetivos personales y los de la entidad institucional, orienta hacia una cultura de convivencia a los individuos; haciendo que desarrollen su creatividad y la comunicación, demuestra que la empresa está trabajando en una dirección correcta y brinda un precedente hacia el área de recursos humanos.

El objetivo general de este estudio es analizar la gestión del clima organizacional y su influencia en las organizaciones, Interpreta la realidad que rodea a las organizaciones estableciendo características individuales de un trabajador, manifestando la conducta organizacional, este es un factor importante dentro de las empresas refiriéndose a metas, ambiente de trabajo en las instituciones también abarca la manera de reaccionar de las personas

El clima organizacional como tal, comprende el ambiente colectivo y el conjunto de métodos y medidas utilizadas dentro de una entidad para salvaguardar los recursos humanos que poseen, la información financiera y administrativa, promueve la eficiencia en las operaciones internas de las instituciones, estimula la observación de las políticas prescritas y logra el cumplimiento de las metas y objetivos programados, es por ello; que esta investigación es de suma importancia para obtener una mejor desempeño.

Este documento se elabora en base a la normativa para seminario de graduación, aplicación de normas APA 6, orientaciones del departamento. Ya que es una investigación documental se trabajó con el uso de fuentes secundarias.

## **Introducción del tema y subtema**

El tema de estudio es recursos humanos y el subtema, la gestión del clima organizacional.

El clima organizacional es el medio ambiente humano y físico que sirve para desarrollar el trabajo, este influye en la satisfacción del personal, está relacionado con la productividad, con el comportamiento de las personas, como se relacionan y su forma de trabajar, está ligado al área de recursos humanos, por que nace de esta área funcional de las empresas.

El objetivo general de este estudio es analizar la gestión del clima organizacional y su influencia en las organizaciones en el logro de los objetivos organizacionales. Es vital para las empresas, poder desarrollar el talento de su capital humano, y así lograr que todos los individuos se sientan a gusto en sus puestos de trabajo, quieran crecer dentro de las instituciones y valoren la experiencia que les brinda trabajar y lograr las metas colectivas y personales.

El presente seminario consta de tres capítulos que se describen a continuación:

En el capítulo uno se define las generalidades de la gestión del clima organizacional en el cual se mencionan conceptos, importancia, beneficios, características, y clasificación del clima organizacional.

En el capítulo dos se describe la relación de la cultura y clima organizacional, características, cultura y desempeño, las fases de evaluación, las primeras teorías de la motivación, los tipos de cultura y elementos de la cultura organizacional.

En el capítulo tres se presenta como se mide el clima organizacional; y por qué se debe medir, dimensiones para medir el clima, Balance Scorecard y los modelos de medición del clima.

## **Justificación**

La importancia de analizar la gestión del clima organizacional y su influencia en las organizaciones; es porque representa un aspecto clave para lograr la comunicación entre colaboradores, para lo cual necesita conocer los elementos de la cultura, la medición del clima, la satisfacción y desempeño, logrando que los gerentes conozcan los aspectos de su trabajo, moldeando así la responsabilidad de cada área funcional, también fomenta el desempeño de cada una de las áreas de la empresa para lograr el cumplimiento de los objetivos individuales y generales de la organización.

Al conocer todos los beneficios que le aporta poseer un buen clima organizacional, muchas empresas se desempeñan en implementar las técnicas necesarias para lograr un clima óptimo, donde todos los colaboradores se sientan involucrados y comprometidos, mejoran la cultura organizacional que prevalece siendo este un punto bastante sensible para las personas quienes muchas veces son renuentes al cambio, ya sea personal o laboral, mejorando de esta manera la comunicación entre las áreas y jerarquías de la organización.

Esta investigación servirá como una fuente de consulta y como material de apoyo para estudiantes de la carrera de administración y mercadotecnia.

## Objetivos

### General

Analizar la gestión del clima organizacional y su influencia en las organizaciones en el logro de los objetivos organizacionales.

### Específicos

1. Definir las generalidades de la gestión del clima organizacional.
2. Describir la relación entre cultura y clima organizacional.
3. Presentar como se mide el clima organizacional y por qué se debe de medir.

## **Capítulo uno: Generalidades de la gestión del clima organizacional**

### **1.1. Concepto de recursos humanos**

Los recursos humanos son según Chiavenato un conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a las personas o los recursos humanos, como el reclutamiento, la selección, formación, las remuneraciones y la evaluación del desempeño siendo el área que construye talentos por medio de un conjunto integrado de procesos, y que cuida al capital humano de las organizaciones, dado que es el elemento fundamental de su capital intelectual y la base de su éxito.

En la actualidad el talento humano es el recurso más importante de la organización, por eso son vistos como recursos vivos e inteligentes ya no como factores de producción.

En esta era surgieron los equipos de gestión del talento humano, los cuales sustituyen a los departamentos de recursos humanos. Las prácticas de recursos humanos se empezaron a delegar a los gerentes de línea de toda la organización y estos se convirtieron en administradores de recursos humanos, mientras que las tareas operativas y burocráticas se transfirieron a terceros. (Chiavenato I. , 2009, págs. 9,80)

En la era del conocimiento, en la que ya estamos aprendiendo a vivir, los cambios que ocurren en las empresas no son solo estructurales. Son, sobre todo, cambios culturales y conductuales que transforman el papel de las personas que participan en ellas. Estos cambios no pueden pasar inadvertidos para el administrador de recursos humanos, puesto que ocurren también en esta área, y provocan una profunda transformación en sus características.

Para que esa transformación sea plena, y para que la administración se ubique en la delantera y no sea una simple acompañante para las demás áreas de la empresa, es imperativo que asuma una nueva estructura y desarrolle nuevas posturas, con el fin de dinamizar intensamente sus potencialidades y contribuir al éxito de la empresa.

De lo anterior resulta una completa reorientación del área de recursos humanos, en los aspectos organizacionales y culturales, para adecuarse a las nuevas exigencias de la era del conocimiento, tanto en los aspectos organizacionales y estructurales como en los culturales y conductuales.

Dentro de este nuevo contexto estructural y cultural, los gerentes de línea ahora asumen nuevas responsabilidades. Además, para cumplirlas, deben aprender nuevas habilidades conceptuales y técnicas. Asimismo, los gerentes de línea deben también desarrollar habilidades humanas para lidiar con sus equipos de trabajo. No solo se trata de cambiar el departamento de administración de recursos humanos sino, principalmente, la función de los gerentes de línea para que el proceso de la descentralización y la delegación puedan tener éxito. (Chiavenato I. , 2009, pág. 47)

Administrar el talento humano se convierte cada día en algo indispensable para el éxito de las organizaciones, tener personas no significa necesariamente tener talentos.

¿Cuál es la diferencia entre las personas y los talentos? Un talento es siempre un tipo especial de persona. Y no siempre toda persona es un talento. Para ser talento, la persona debe poseer algún diferencial competitivo que lo valore. Hoy en día el talento incluye cuatro aspectos esenciales para la competencia individual

- a. Conocimiento: se trata del saber. Constituye el resultado de aprender a aprender, de forma continua, dado que el conocimiento es la moneda más valiosa del siglo XX.
- b. Habilidad: se trata de saber hacer, significa utilizar y aplicar el conocimiento, ya sea para resolver problemas o situaciones, crear e innovar. En otras palabras, habilidad es la transformación del conocimiento en resultado.
- c. Juicio: se trata de saber analizar la situación y el contexto. Significa saber obtener datos e información, tener espíritu crítico, juzgar los hechos, ponderar con equilibrio y definir prioridades.
- d. Actitud: Permite alcanzar y superar metas, asumir riesgos, actuar como agente de cambio, agregar valor, llegar a la excelencia y enfocarse en los resultados. Es lo que lleva a la persona a alcanzar la autorrealización de su potencial. (Chiavenato I. , 2009, pág. 50)

## **1.2. Concepto de clima organizacional**

La cultura organizacional expresa un modo de vida, un sistema de creencias, expectativas y valores, una forma particular de interacción y de relación de determinada organización. Todo este conjunto de variables debe observarse, analizarse e interpretarse continuamente.

El clima organizacional o clima laboral es un aspecto que desde hace varios años ha despertado el interés de investigadores; quienes tratan de explicar, definir y entender su naturaleza; mientras que los empresarios se están enfocando en lograr potencializar el desempeño del personal y así obtener una mayor productividad de las organizaciones. (Peralta, 2002)



El precursor sobre clima laboral al concluir su investigación, Kurt (2007) “el comportamiento está en función de la interacción del ambiente y la persona” p. 31). Quién habría definido al clima laboral como el conjunto de las percepciones de las personas que integran una organización.

También hace énfasis al siguiente autor, Weinert (1985), “la descripción del conjunto de estímulos que un individuo percibe en la organización, los cuales configuran su contexto de trabajo”p.32) Es el que proporciona retroinformación acerca de los procesos que determinan los procesos organizacionales además que permite introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros como en la estructura organizacional en uno o más de los subsistemas que la componen. (Chiavenato I. , 1999, pág. 84)

(Etkin, 2009) Afirma, es un grupo complejo de valores, tradiciones, políticas, supuestos comportamientos y creencias esenciales que se manifiesta en los símbolos, los mitos, el lenguaje y el comportamiento, y constituye un marco de referencia compartido para todo lo que se hace y se piensa en una organización. Por ser un marco de referencia no atiende cuestiones puntuales, sino que establece las prioridades y preferencias acerca de lo que es esperable por parte de los individuos que la conforman.

A su vez, la cultura es un componente activo y movilizador, puede estar o no formalizado y es un sistema que se encuentra en interacción con un sistema más amplio del cual forma parte (la sociedad); Dentro del concepto de cultura organizacional hay que considerar tanto aquellos aspectos intangibles, tales como el conocimiento o los mismos valores, como aquellos aspectos tangibles propios del sistema.

La cultura organizacional otorga a sus miembros la lógica de sentido para interpretar la vida de la organización, a la vez que constituye un elemento distintivo que le permite diferenciarse de las demás organizaciones; El entorno organizacional tiene particularidades que influirán en el comportamiento de cada uno de los individuos, el estado de satisfacción o insatisfacción que presenten los colaboradores será el producto de ambiente, de la dinámica, pero también del tipo de liderazgo y de las relaciones interpersonales.

El clima organizacional es hoy en día uno de los aspectos más relevantes para los individuos al momento de considerar desempeñar sus funciones dentro de una organización. Estos ya no solo piensan en los aspectos monetarios, como las remuneraciones salariales y otros beneficios sino también piensan en el ambiente en el cual ejercerán sus funciones, en las relaciones humanas que hay dentro de la organización, en los riesgos que el clima de la organización podrá tener para sí mismos.

Las personas hoy en día tratan de integrarse a una organización que tenga valores y objetivos que sean parecidos a los objetivos personales, esto para lograr tener un crecimiento de ambos. Las organizaciones también buscan personal que tenga objetivos comunes; al fomentar las metas individuales de los colaboradores, la organización fomenta los objetivos de la organización, para que cada colaborador se involucre de manera personal con dichos objetivos. (pág. 56)

### 1.3. Importancia del clima organizacional

Las personas desarrollan capacidad de autogestión, lo cual les ayuda a liderar con eficiencia los equipos de trabajo, las metas del día a día y los objetivos concretos de su puesto de trabajo y de la organización.

La comunicación es uno de los aspectos clave para lograr un clima organizacional óptimo, ya que todas las áreas de la organización se comunican sin burocracia. Los colaboradores de cada área sienten la libertad de hacer ver a los gerentes de línea todos los detalles de su trabajo, esto brinda una mejor retroalimentación de la información, de los problemas que puedan surgir. (E, Chiang M M y Evelia S A y Santa Maria, 2017)

El clima organizacional es responsable directo de la salud de los trabajadores, cada puesto de trabajo genera en el colaborador un grado de estrés. El clima o ambiente de trabajo genera diversas actitudes que se relacionan con la responsabilidad, recompensas, desafíos que enfrenta cada colaborador desde su puesto de trabajo.

No todas las organizaciones hoy en día se preocupan por el clima laboral, son pocas empresas las que han desarrollado la idea de fomentar el sentido de pertenencia en sus colaboradores. (S/N, Gestion organizacional, 2003)

En síntesis, (Perez, 2016) el clima organizacional es importante porque:

1. Nos define como organización
2. Orienta e indica cómo se debe de convivir en una organización
3. Moldea la personalidad de los individuos
4. Compromete al trabajador a lograr sus objetivos tanto individuales como organizacionales.

#### **1.4. Beneficios del clima organizacional**

Según (Lemus, 2011), los beneficios del clima organizacional son los siguientes:

- a. Un agradable clima o ambiente de trabajo hará crecer la creatividad de los colaboradores.
- b. Si el clima es bueno nos demuestra que se está trabajando en la dirección correcta y cuando es incorrecta es un precedente de que la gestión administrativa está débil en algún punto.
- c. Permite integrar a la organización a personas que desean involucrar sus metas personales con el cumplimiento de los objetivos de la organización.
- d. Las personas pasan gran parte de su tiempo en la organización y un buen ambiente de trabajo genera motivación.
- e. El clima nos ayuda a medir el estado de ánimo de los individuos.
- f. Mejora la comunicación de todas las áreas de la organización.
- g. Evita la burocracia en las gerencias de línea.
- h. Crece la confianza y solidaridad entre los individuos.

#### **1.5. Características del clima organizacional**

Para (Brunet, 2011), el clima organizacional constituye una configuración de las características de una organización; así como las características personales de un individuo pueden construir su personalidad. Es obvio que el clima organizacional influye en el comportamiento de un individuo en su trabajo, así como el clima atmosférico puede jugar un cierto papel en su forma de comportarse.

El clima organizacional es un componente multidimensional de elementos al igual que el clima atmosférico. El clima dentro de una organización también puede descomponerse en términos de estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modos de comunicación, estilo de liderazgo de la dirección. Y las características son establecidas:

1. El clima es una configuración particular de variables situacionales
2. Sus elementos constitutivos pueden variar aunque el clima puede seguir siendo el mismo.
3. El clima tiene una connotación de continuidad pero no de forma Permanente como la cultura, por lo tanto puede cambiar después de una intervención particular.
4. El clima está determinado en su mayor parte por las características, las conductas, las aptitudes, las expectativas de otras personas, por las realidades sociológicas y culturales de la organización.
5. El clima es exterior al individuo quien, por el contrario, puede sentirse como un agente que contribuye a su naturaleza.
6. El clima es distinto a la tarea, de tal forma que se pueden observar diferentes climas en los individuos que efectúan una misma tarea.
7. El clima está basado en las características de la realidad externa tal como las percibe el observador o el actor
8. Puede ser difícil describirlo con palabras, aunque sus resultados pueden identificarse fácilmente
9. Tiene consecuencias sobre el comportamiento.
10. Es un determinante directo de la comportamiento porque actúa sobre las actitudes y expectativas que son determinantes directos del comportamiento (pág. 287)

Según (Peralta, 2002), 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, con las estructuras y características organizacionales, y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico. El clima está vinculado con el grado de motivación que tengan los individuos en la organización, el comportamiento de los trabajadores se verá afectado por el clima de la empresa y viceversa

El clima organizacional es menos permanente en el tiempo es decir, este siempre estará sujeto a cambios graduales; dependiendo del clima que se viva en la organización se verá que tan comprometidos están los trabajadores con los objetivos empresariales.

Un buen clima contribuye a la generación de actitudes favorables y puede ser vínculo u obstáculo para el buen desempeño de la empresa. Tienen un fuerte impacto sobre el comportamiento y desarrollo de los miembros de la empresa. El ausentismo y la rotación excesiva pueden ser indicadores de un mal clima organizacional. (p. 185)

## **1.6. Factores internos y externos del clima organizacional**

La teoría de los profesores Litwin y Stinger, establece nueve factores, que a criterio de ellos, repercuten en la generación del Clima Organizacional (estructura, responsabilidad, recompensa, desafíos, relaciones, cooperación, estándares, conflicto e identidad). A continuación me permito realizar una breve descripción de lo que indican, sin entrar en detalles, de cómo lograrlos o sostenerlos.

Estructura, hace referencia a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de las organizaciones en cuanto a las relaciones entre los diferentes niveles jerárquicos, indistintamente de la posición en el nivel. Su fundamento tiene una relación directa con la composición orgánica, plasmada en el organigrama, y que comúnmente conocemos como Estructura Organizacional.

Dependiendo de la organización que asuma la empresa, para efectos de hacerla funcional, será necesario establecer las normas, reglas, políticas, procedimientos, etc. que facilitan o dificultan el buen desarrollo de las actividades en la empresa, y a las que se ven enfrentados los trabajadores en el desempeño de su labor.

El resultado positivo o negativo, estará dado en la medida que la organización visualice y controle el efecto sobre el ambiente laboral. La conformación de una adecuada estructura organizacional en la empresa, facilita o dificulta el flujo de las comunicaciones, aspecto transcendental en cualquier tipo de comunidad que aspire a convivir de la mejor manera.

1. Responsabilidad, este aspecto necesariamente va ligado a la autonomía en la ejecución de la actividad encomendada y guarda a su vez, una estrecha relación con el tipo de supervisión que se ejerza sobre las misiones dadas a los trabajadores.

Para cada uno de nosotros, independientemente del cargo que ocupemos o del oficio que realicemos, si estamos desarrollando la actividad que nos place hacer, nuestra labor siempre será importante, manteniendo la idea de que estamos haciendo un aporte importante a la organización, y esa importancia la medimos con una relación directa vinculada con el grado de autonomía asignada, los desafíos que propone la actividad y el compromiso que asumamos con los mejores resultados.

2. Recompensa: ¿Qué se recibe a cambio del esfuerzo y dedicación y ante todo de los buenos resultados obtenidos en la realización del trabajo? Un salario justo y apropiado, acorde con la actividad desarrollada, constituye el primer incentivo en una relación laboral. Es importante no olvidar de que a pesar del salario justo y que los resultados del trabajo logren el equilibrio esperado, los humanos “reclamamos” reconocimiento adicional.
3. Desafío: la organización promueva la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos, los desafíos ayudarán a mantener un clima competitivo, necesario en toda organización.
4. Relaciones: fundamentan en el respeto interpersonal a todo nivel, el buen trato y la cooperación, con sustento y en base a la efectividad, productividad, utilidad, y obediencia, todo en límites precisos, sin que se torne excesivo y llegue a dar lugar al estrés, acoso laboral y otros inconvenientes de este estilo.
5. Cooperación, está relacionado con el apoyo oportuno, con el nacimiento y mantenimiento de un espíritu de equipo en vías de lograr objetivos comunes relacionados a su vez, con los objetivos de la empresa.



6. Estándares, un estándar, sabemos, establece un parámetro o patrón que indica su alcance o cumplimiento. En la medida que los estándares sean fijados con sentido de racionalidad y ante todo de que puedan ser logrados sin exagerar los esfuerzos necesarios para ello, los miembros del grupo percibirán estos, con sentido de justicia o de equidad.
7. Conflicto: Es generado por las desavenencias entre los miembros de un grupo. Este sentimiento bien podrá ser generado por motivos diferentes, relacionados con el trabajo o bien con lo social y podrá darse entre trabajadores de un mismo nivel o en la relación con jefes o superiores.
8. Identidad: hoy en día la conocemos como sentido de pertenencia. Es el orgullo de pertenecer a la empresa y ser miembro activo de ella y tener la sensación de estar aportando sus esfuerzos para lograr los objetivos de la organización. Cada uno de los aspectos mencionados produce en los colaboradores diferentes tipos de percepción que inciden de manera directa en la moral laboral individual y la suma de todas a nivel grupal, termina conformando el clima organizacional. (Lemus, 2011)

Factores internos del clima organizacional, podemos decir que son aquellos que se relacionan de forma directa con la empresa.

La estructura organizacional permite a los empleados ser más eficientes y poder alcanzar su potencial. Si la organización cuenta con una estructura bien organizada y en cada puesto de trabajo están bien definidas las funciones de cada uno, será más fácil que todos los colaboradores las cumplan y a su vez puedan cumplir las metas propias.

Cuando las responsabilidades están plenamente definidas hay suficientes recursos humanos dentro de la organización, y estos pueden agruparse con el objetivo de optimizar funciones. La cultura organizacional o corporativa es otro de los factores internos que influyen en los colaboradores de la organización, la cultura mejora el servicio que se brinda a los clientes externos de la empresa.

También cuando hay una buena cultura, todos los colaboradores se involucran en mantenerla y favorece el cumplimiento de las responsabilidades de cada uno. La cultura puede facilitar la implementación de la estrategia; la cultura permite la autonomía y la libertad en la toma de decisiones. (Peralta, 2002)

Factores externos son los que influyen fuera del ambiente de la organización; la vida personal y familiar de los individuos tienen un impacto directo en su comportamiento. Todos los sucesos o conflictos pueden afectar la conducta del individuo en el trabajo. La felicidad en el ambiente familiar puede lograr que los colaboradores estén motivados y satisfechos.

Las relaciones comerciales pueden ser otro factor externo, cuando una empresa está asociada con otras los colaboradores pueden responder con su rendimiento si se tienen altas expectativas en la relación comercial. (Peralta, Clima organizacional Gestipolis, 2002)

### **1.7. Clasificación del clima organizacional**

(Chiavenato I. , 1999, pág. 178) Todo sistema del clima que existe sirve para proporcionar los recursos necesarios para su existencia; Los sistemas se clasifican en cerrados o abiertos, según el modo como interactúan con el ambiente; No existe un sistema totalmente cerrado (hermético) ni uno totalmente abierto (que se disiparía).

### **1.7.1. Clima abierto**

Corresponde a una organización que se caracteriza por su dinamismo, por su capacidad de alcanzar objetivos, procurando al mismo tiempo la satisfacción de las necesidades de sus colaboradores donde estos intercalan con la dirección en los procesos de toma de decisiones.

Elementos de un sistema:

- a) Entradas: recursos e insumos necesarios para su alimentación y nutrición que toma del ambiente.
- b) Procesamiento: transforma las entradas en salidas o resultados.
- c) Salidas: resulta de la operación del sistema; envía el producto resultante al ambiente externo.
- d) Retroalimentación: es la acción que las salidas ejercen sobre las entradas para mantener el equilibrio del sistema; Constituye una acción de retorno.

El sistema abierto posee numerosas entradas y salidas para relacionarse con el ambiente externo, las cuales no están muy bien definidas, y sus relaciones de causa y efecto son indeterminadas; la separación entre el sistema y el ambiente no está bien definida, lo cual significa que las fronteras son abiertas y permeables.

La teoría de los sistemas presenta un modelo conceptual que permite efectuar simultáneamente el análisis y la síntesis de la organización en un ambiente (medio) complejo y dinámico; las partes de la organización se presentan como subsistemas interrelacionados dentro de un macro sistema (Chiavenato I. , 1999, pág. 179).

### **1.7.2. Clima cerrado**

Es propio de una organización burocrática y rígida en la que es frecuente que los trabajadores experimenten gran insatisfacción por su trabajo y la empresa, al tiempo que predominan la desconfianza y las relaciones laborales tensas. (Peralta, 2002)

### **1.7.3. Clima organizacional según Rensis Likert**

Dentro del enfoque de las medidas perceptuales Likert presenta una de las teorías organizacionales más completas por su nivel de explicación. Ella permite visualizar en términos de causa-efecto la naturaleza de los climas y también analizar el papel de las variables que lo conforman. Para este autor hay tres elementos que determinan las características propias de una organización, Variables causales, Variables intermedias y variables finales.

- a. Variables causales: Son variables vinculadas a aspectos de la estructura organizacional, se distinguen porque pueden ser modificadas por los miembros de la institución y son de carácter independientes es decir si son alterados provocan cambios en las otras variables.
- b. Variables intermedias: Reflejan la salud y el estado interno de la empresa y constituyen de hecho los procesos organizacionales de la misma: Estilos de liderazgos, comunicación, motivación y mecanismo de selección.
- c. Variables finales: Constituyen variables dependientes que resultan del efecto con junto de las dos procedentes en este caso las variables causales y las variables intermedias y que al final reflejan el resultado obtenido por la organización como: productividad, ganancias, gastos y desarrollo. De acuerdo con esta teoría la combinación e interacción de estas variables permite determinar el Clima que se desarrollan en algunas organizaciones. (S/N, Gestion organizacional, 2003)

#### **1.7.4. Clima autoritario**

Según (Carbajal, 2011) los tipos de clima autoritario son:

1. Autoritarismo explorador: este se caracteriza porque el alto mando no confía en sus empleados es decir no delegan responsabilidades y decisiones, por lo que siempre se les estará consultando sobre las decisiones a los jefes, el clima en el que se trabaja es de temor, casi no existe interacción entre la línea de mando y los empleados.

2. Autoritarismo paternalista: este se caracteriza porque exista una confianza entre la dirección y sus empleados, aquí se utiliza la dinámica de castigo y de recompensa para motivar a los empleados, y los directivos son quienes toman la mayor parte de las decisiones que existen, la relación entre los jefes y los empleados es de mucho respeto y casi familiar, aunque no se fían mucho de la conducta de los empleados.  
(2011)

#### **1.7.5. Clima participativo**

En este tipo de clima sucede lo contrario a los anteriores; aquí los jefes delegan responsabilidades, confían en sus empleados y se establecen vínculos de comunicación de tipo descendente.

Participación en grupo, hay plena confianza en los empleados por parte de la dirección todos están involucrados en la toma de decisiones, y se trabaja en función de objetivos por rendimiento (La relación Supervisor- Empleado se basa por la amistad.)

## 1.8. Contexto psicológico

El contexto psicológico o salud psicológica según (E, Chiang M M y Evelia S A y Santa Maria) sirve de referencia para los individuos en la comunicación, el bienestar laboral, el liderazgo, y la complejidad. La salud psicológica o Salud ocupacional tiene como principal objetivo crear un ambiente de trabajo seguro y saludable.

A nivel mundial es muy importante la salud ocupacional ya que las enfermedades laborales, el estrés son factores de riesgo sicosocial. Las actividades laborales demandan toma de decisiones, procesamiento de información, creatividad, aprendizaje constante y el manejo de relaciones con las personas y con las situaciones de inestabilidad laboral.

Como factores sicosociales se pueden considerar el nivel de presión del trabajo, la estabilidad laboral, autonomía en las decisiones, resolución de problemas, falta de apoyo, falta de reconocimiento, monotonía en las actividades y cargas de trabajo demasiado pesadas en la relación con el tiempo que hay para realizarlo.

Es muy importante el contexto psicológico dentro del clima organizacional, porque la empresa desea que los colaboradores estén en condiciones de desempeñar sus funciones, a su vez los colaboradores no desean padecer enfermedades causadas por el estrés de trabajo que les impida asistir a sus labores, ausentarse de sus actividades con demasiada frecuencia.

Para la organización es elemental mantener un ambiente de trabajo en el cual todos sean psicológicamente estables para evitar la rotación y el ausentismo en las áreas o equipos de trabajo. (p. 68)

## Capítulo dos: Cultura y clima organizacional

(Osborn) La cultura organizacional tiene la misma importancia que la estructura y la estrategia en el establecimiento de los fundamentos organizacionales de alto desempeño, los administradores eficaces deben reforzar y apoyar una estructura fuerte ya existente. (2005, pág. 267)

Cultura es un término general que se emplea con dos excepciones diferentes. Por una parte, significa el conjunto de costumbres y realizaciones de una época o de un pueblo y, por la otra, se refiere a las artes, la erudición y demás manifestaciones complejas del intelecto y la sensibilidad humana, consideradas en conjunto.

La Cultura organizacional no tiene nada que ver con lo anterior. En el estudio de las organizaciones, cultura se refiere a la forma de vida de la organización en todos sus aspectos, sus ideas, creencias, costumbres, reglas, técnicas, etc. En este sentido, todos los seres humanos estamos dotados de una cultura por que formamos parte de un sistema cultural. En función de ello, toda persona tiende a ver y a juzgar otras culturas a partir del punto de vista de su propia cultura. De ahí el relativismo, porque las creencias y las actitudes solo se comprenden en relación con su contexto cultural.

La cultura organizacional o cultura corporativa es el conjunto de hábitos y creencias establecidas por las normas, los valores, las actitudes y las expectativas que comparten todos los miembros de la organización. Así, se refiere al sistema de los significados que comparten todos los miembros de una organización y que la distinguen de las demás.

Constituye la manera institucionalizada de pensar y de actuar que existen en una organización. La esencia de la cultura de una compañía encuentra su expresión en la forma en que hace sus negocios, trata a sus clientes y trabajadores y el grado de autonomía y libertad que existe en sus unidades o despachos y el grado de lealtad que los trabajadores sientan por la empresa.

La cultura organizacional representa las percepciones de los dirigentes y los colaboradores de la organización y refleja la mentalidad que predomina en ella. Es más, la cultura organizacional es una forma de interpretar la realidad de la organización y constituye un modelo para manejar sus asuntos. Por ello condiciona la administración de las personas. (Chiavenato I. , 2009, pág. 176)

## **2.1. Concepto de cultura organizacional**

La cultura organizacional se refiere según (Robbins S.) A un sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás entidades. Existen siete características fundamentales que captan la esencia de las culturas en las organizaciones:

1. La innovación toma de riesgos que es el grado en el que se estimula a los trabajadores a que sean innovadores.
2. Atención a los detalles que se expresan que los individuos muestran precisión y análisis.
3. Orientación a los resultados, categoría en que la gerencia se centra en los resultados o eventos y no a las técnicas y procesos utilizados para lograrlos.



4. Orientación a la gente, refiérase a las decisiones de la gerencias toman en cuenta el efecto sobre los resultados sobre el personal de la organización.
5. Orientación a los equipos calidad en que las actividades laborales están en las organizadas por equipos en vez que por individuos.
6. Dinamismo, capacidad de las empresas cuyas actividades tienen movimiento, generan innovación y están en constante transformación.
7. Estabilidad nivel en que las actividades organizacionales hacen énfasis en mantener el estatus y no en el crecimiento. (2017, pág. 527)

Según (Chiavenato I. ) Define a la cultura organizacional como un sistema de creencias y valores compartidos que se desarrolla dentro de una organización o dentro de una sub unidad y que guía y orienta la conducta de sus miembros (2009, pág. 30)

Según (Alexis, 2000) “La cultura organizacional puede ser una gran ventaja competitiva cuando es percibida por los clientes como un factor que la diferencie de las demás empresas y que su gestión adecuada es de extrema importancia para garantizar los patrones de calidad necesarios actualmente”.

Define la cultura organizacional como “la manera en que las organizaciones hacen las cosas, establecen prioridades y dan importancia a las diferentes tareas empresariales”. Agrega el mismo autor. “es el resultado d 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 en la empresa” (págs. 120,121)

(Valverde, 2011) Define la cultura organizacional como (Fleury, Sampaio, 2002) “un conjunto de valores y presunciones básicas expresados en elementos simbólicos en su capacidad de ordenar, atribuir significación, construir la identidad organizacional, actúan como elemento de comunicación y consenso ocultan e instrumentalizan las relaciones de dominación.” (pág. 5).

(Valverde, 2011) Expresa que “La cultura organizacional se suele entender como los valores, creencias y principios fundamentales que comprenden los miembros de la organización”; Así mismo Daniel R. Denison (1989) afirma que “la cultura organizacional se refiere a valores, las creencias y los principios fundamentales que constituyen los cimientos del sistema gerencial de una organización” (p. 6)

Como se evidencia, se puede analizar que para todos es un conjunto de creencias, y valores que se van adquiriendo al pasar del tiempo, es decir que dicho concepto no se desliga de sus raíces antropológicas, por ende la cultura se transmite y es inculcada a lo largo de la organización al pasar del tiempo y es creada por las personas que la componen. Así pues, se puede analizar que estos autores consideran la cultura organización importante para la organización. Sea porque es la que conforma los cimientos como lo expresa Daniel R Denison o bien porque es un modo de vida como lo afirma Chiavenato. Analógicamente todos los autores coinciden en el significado de la cultura organizacional, en lo que varía entre sí, es por la forma en que definen, mas no por su fondo. (Valverde, 2011, pág. 9)

(Robbins S., 2002) Aclara “Si en una organización las subculturas son más fuertes que la cultura organizacional no abra una interpretación uniforme de lo que representa del comportamiento adecuado y el inadecuado”. Es por esto que la cultura organizacional debe ser bien definida, entendida y aceptada para que todos los colaboradores trabajen bajo los mismos lineamientos y logrando iguales resultados. (págs. 26, 27).

La cultura organizacional en pocas palabras es hacerle entender a los trabajadores la razón de ser de la organización y el significado para que se realicen las cosas de determinada manera, un sistema cultural reúne los aspectos expresivos y afectivos de la organización en un sistema colectivo de significados simbólicos: Los mitos, las ideologías y los valores. Comprende también los artefactos culturales (ritos, ceremonias, costumbres, metáforas, léxicos, eslóganes, cuentos, emblemas, estructuras.) (Lado, 2013, pág. 30).

Para (Serna, 2003), Cada organización tiene su propia cultura distinta de las demás, dándole su propia identidad, complementa esta idea afirmando que “La cultura de una institución, es la manera como las organizaciones hacen las cosas, como establecen prioridades y dan importancia a las diferentes tareas empresariales, además de incluir lo que es importante para la empresa.”

Ofrece los siguientes aspectos conceptuales de la cultura organizacional.

1. Es el conjunto de valores, creencias y entendimientos importantes que los integrantes de una organización tienen en común.
2. Se refiere a un sistema de significados compartidos por una gran parte de los miembros de una organización que se distingue de otras.
3. Es la conducta convencional de acciones a pesar de que rara vez esta realidad penetra en sus pensamientos conscientes (2003, pp. 89,90).

También se encontró que las definiciones de la cultura organizacional están identificadas con los sistemas dinámicos de la organización ya que los valores pueden ser modificados, como el efecto del aprendizaje continuo de los individuos; además le dan importancia a los procesos de sensibilización al cambio como parte puntual de la cultura organizacional.

La cultura organizacional, atmosfera o ambiente organizacional, como se quiera llamar, 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” (Serna, 2003, pág. 92).

(Zapata, 2008), hace referencia de los criterios de Shein “es un patrón de aspecto básicos compartidos que funciona bien para considerarse valida, porque es deseable su transmisión a los nuevos miembros como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas, la cultura organizacional es lo que diferencia a una empresa de otra y que permanece en el tiempo, lo que hace evidente la dificultad de modificarla”. (pág. 25)

## **2.2. Relación entre cultura y clima organizacional**

El clima organizacional tiene relación en la determinación de la cultura de una empresa, entendiendo como el patrón general de actitudes, conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una obligación. La cultura está determinada por los miembros que componen la organización, por lo tanto el clima organizacional tiene una incidencia directa en ella por las percepciones que los miembros tienen sobre su organización determinan las creencias, los mitos los valores y las conductas que dan forma a la cultura. A la vez la cultura influye sobre los sentimientos, las emociones y las actitudes de los miembros, los cuales determinan el clima organizacional.

Considera que la cultura organizacional como el nivel más profundo de supuestos básicos y creencias que comparten los miembros de una organización y que operan inconscientemente para regular la acción colectiva.

Esos elementos profundos, inconscientes y además compartidos especifican y uniformizan los modos colectivos de actuar. Por su parte los modos de percibir compartidos suelen ser conscientes, manifiestos y medibles. (Robbins S. p., 2002, pág. 85)

Las empresas, franquicias o negocios, sin importar el tamaño del que sean, tienen una cultura y un clima organizacional propios. Esto se logra cuando se cuenta con una serie de significados comunes, donde la personalidad de cada colaborador les caracteriza y diferencia de otras empresas, determinado cierta influencia que la cultura de la organización ejerce en los miembros de la misma.

Cuando la empresa consigue consolidar sus patrones culturales, asume una vida propia siendo un principio regulador general y universal, el clima organizacional es un principio regulador particular y relativamente cambiante de algunos aspectos superficiales de la cultura. (Carbajal, 2011, pág. 5)

El clima organizacional tiene una importante relación en la determinación de la cultura organizacional, deduciendo como el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización, esta cultura es en buena parte determinada por los miembros que componen la organización, aquí el clima organizacional tiene una incidencia directa, ya que las percepciones que antes dijimos que los miembros tenían respecto a su organización, determinada las creencias, "mitos," conductas y valores que forman la cultura de la organización. (Alexis, 2000, pág. 120)

El clima organizacional se refiere al ambiente existente entre los miembros de la organización. Está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional. Por consiguiente, es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación moral de los miembros, y desfavorables cuando no se logra satisfacer estas necesidades.

Muchas veces se tiende a confundir el significado correspondiente de los términos cultura y clima organizacional, para el desarrollo de este epígrafe se tomó de Ferreira y cruz (2003), tres enfoques que permiten visualizar con claridad las implicaciones de estos términos en las organizaciones.

- a. Enfoque estructuralista: define 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.
- b. Enfoque subjetivo: define el clima como el concepto que el empleado se forma en la organización.
- c. Enfoque de síntesis: este se caracteriza por ser el más reciente y visualiza el clima desde el punto estructural subjetivo a la vez para este clima es el efecto subjetivo percibido en el sistema y en otros factores importantes como las actividades creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización determinada. (Chiavenato I. , 2009, pág. 66).

### **2.3. Importancia de la cultura organizacional**

(Robbins S., 2002) Plantea “la idea de concebir las organizaciones como culturas (en las cual hay un sistema de significados comunes entre sus integrantes) constituye un fenómeno bastante reciente. Hace diez años las organizaciones eran, en general, consideradas simplemente como un medio racional el cual era utilizado para coordinar y controlar a un grupo de persona. (2002, pág. 95).

(Valverde, 2011) La cultura organizacional tiene un reto importante dentro de las organizaciones y es concientizar a sus colaboradores de como es el funcionamiento de la organizacional través de la cultura empresarial. “La palabra cultura es una matadora que designa el estado de espíritu colectivo, o el “así es como se hacen las cosas aquí” (pág. 8).

(S/N) La cultura organizacional es la medula de la organización que está presente bien todas las funciones y acciones que realizan todos sus miembros. La cultura nace en la sociedad, se administra mediante los recursos que la sociedad le proporciona y representa un activo factor que fomenta el desenvolvimiento de esa sociedad. La cultura determina la forma como funciona una empresa, esta se refleja en las estrategias, estructuras y sistemas. Es la fuente invisible donde la visión adquiere su guía de acción.

En cuanto a la cultura organizacional, se asume la perspectiva de quienes retoman la discusión referida a la existencia de dos paradigmas dominantes en el estudio de la cultura organizacional:

El primero de ellos se centra en una concepción pragmática de la cultura, que la concibe como elemento a ser utilizado por la gerencia y sus cuadros de dirección, en la que el énfasis se centra en elementos de homogeneidad, unicidad y control normativo, que intenta asegurar que las acciones de los objetivos hayan dejado la existencia de diversos grupos, lógicas y subculturas.

El segundo, interesado en comprender los esquemas de significación subyacentes en las interacciones de los individuos sostiene que la cultura en términos generales se concibe como un sistema de significados que genera algún tipo de identidad compartida, una especie de código que orienta las prácticas sociales de personas pertenecientes a varios grupos y categorías sociales dentro de una sociedad. (S/N, Gestion organizacional, 2003)

La cultura organizacional es uno de los temas fundamentales para apoyar a todas aquellas organizaciones que tienden hacerse competitivas. Además de estudiar el cambio organizacional como factor clave del mejoramiento continuo de las organizaciones, así mismo se considera importante estudiar la calidad de la gestión de recursos humanos en el avance de la tecnología, causa que lleve a las organizaciones a cambiar su cultura de la mano con su organización funcional.

Hoy más que nunca, las organizaciones deben desarrollar capacidades de aprendizaje que les permitan capitalizar el conocimiento y constituirse así como organizaciones inteligentes. Esta premisa se ha convertido recientemente en algo fundamental para el desarrollo de las ventajas competitivas y supervivencia de la organización en un entorno altamente cambiante. (Zapata, 2008, págs. 22,23)

La cultura organizacional es el valor fundamental que aprecian los empleados, generando un impacto en la moral, la motivación, satisfacción y productividad en la compañía, por lo tanto las empresas deben realizar programas de desarrollo para sus empleados en donde se pueden desarrollar y mejorar las habilidades de los integrantes de una organización, fortaleciendo sus valores y aumentando la retención de los buenos empleados.

Es importante mantener la cultura de dentro de la organización debido a que permite detectar problemas en los grupos de trabajo, o formar equipos con una ideología positiva y clara para el buen funcionamiento de la compañía. (Romero, 2006)



Para (Robbins S.) El análisis de la cultura organizacional es importante porque permite

- a. Comprender como un determinado grupo de personas trabaja.
- b. Comprender el concepto de eficacia de sostiene en la organización.
- c. Comprender y predecir las consecuencias de la implantación de estrategias y políticas ¿cuáles son las áreas de cambio?, ¿qué pasará si cambio?, ¿cómo se puede reforzar la identidad organizacional y hacerla más adaptiva.?
- d. Valorar y responder a los fenómenos de cambio interno. (2002, pág. 50)

#### **2.4. Cultura organizacional y desempeño**

Definición (Robbins S. p., 2002) se refiere al desempeño laboral como un conjunto de habilidades físicas y psicológicas que se necesitan para desarrollarse en un puesto de trabajo. Detalla que esta se ve favorecida cuando las habilidades y aptitudes de la persona corresponden idóneamente a su puesto; sin embargo, enfocarse únicamente en el puesto y no en las habilidades es llevarlos al fracaso, ya que el desempeño debe ir enfocado en la búsqueda de la satisfacción laboral de ellos mismos. (p. 365)

El desempeño laboral comprende todas aquellas actividades y tareas que realiza o ejecuta un determinado trabajador en una determinada empresa. Igualmente, el desempeño laboral aborda el nivel de ejecución logrado por el trabajador en el cumplimiento de sus tareas encomendadas de manera muy significativa, repercute en el éxito de las metas y los objetivos planeados por la empresa. (Peralta, 2002)

De tal manera (Chiavenato I. , 2009) destaca, las personas constituyen el recurso más valioso para las organizaciones. Por eso el efectivo desempeño del recurso humano constituye una de las claves de éxito de toda institución, por ello es necesario la evaluación de los individuos que desempeñan los diferentes roles dentro de la organización, para determinar su aporte a la eficiencia organizacional (pág. 219).

Según (Chiavenato I. ) Cuando un programa de evaluación de desempeño está bien desarrollado, da a la empresa beneficios a corto, mediano y largo plazo. En sí, los que verdaderamente se benefician son el trabajador, el jefe y la organización.

Beneficios para el trabajador: Se da a conocer a cada empleado su mejora y resultados alcanzados periódicamente y a su vez los aspectos que le gustaría a la organización / jefe que mejore. Estimula a la persona ya que cuando una evaluación de desempeño se realiza constantemente, suelen a esperarse, pues sabe que se le está observando, calificando y que su esfuerzo no es pasado inadvertido.

Beneficios para el jefe: algo importante para los jefes es tener datos y mejoras pasadas y presentes del desempeño de cada trabajador, para así poder tomar decisiones. Con la evaluación se tiende a afianzar los lazos entre el supervisor con su personal.

Beneficios para la organización: La evaluación del cumplimiento es parte de veintitrés evaluar al capital humano que, si bien no está visto de esta manera, es muchísimo más valioso que el financiero. No siempre se valora como debe ser ya que es difícil de valorizar y lamentablemente fácilmente pasa inadvertido por los supervisores, gerentes y directivos de la organización. Esta evaluación permite conocer cuando es necesario un ascenso, los rechazos en los periodos de prueba, destacar los puestos de confianza, etc. Sirve como base para un cambio efectivo en las actividades del trabajo. (1999, pág. 285)

## 2.5. Fases de la evaluación del desempeño del clima organizacional

1. La Identificación: (Ivancevich, 2006) Indica que consiste en determinar qué áreas de trabajo deben considerarse y cuáles serán los estándares para medir el rendimiento, por lo que es conveniente que el evaluador y trabajador estén de acuerdo en lo que se espera que este realice. Con la identificación se trata de responder a la pregunta ¿Qué espero que haga esta persona?
2. La medición: este elemento principal de la evaluación, consiste en medir el desempeño de los individuos, para lo que se ha de comparar el rendimiento del trabajador con los estándares previamente establecidos, por lo que es necesario tener en cuenta ciertas condiciones para la correcta medición del rendimiento, como es que se apliquen los mismos criterios de evaluación en toda la organización, a fin de que las valoraciones obtenidas sean comparables
3. La gestión: es el objetivo fundamental en todo sistema de evaluación, consiste en orientar la evaluación al futuro, por lo que debe ser mucho más que una actividad que mira al pasado y que aprueba o desaprueba el desempeño de los trabajadores en el periodo anterior. Debe servir para orientar a los trabajadores a desarrollar su máximo potencial dentro de la empresa y con ello alcanzar mayores niveles de rendimiento, para lo cual es necesario que evaluadores y supervisores proporcionen retroalimentación al trabajador sobre su progreso y desempeño y se elaboren planes para su desarrollo.

Esta evaluación permite conocer cuando es necesario un ascenso, los rechazos en los periodos de prueba, destacar los puestos de confianza, etc. Sirve como base para un cambio efectivo en las actividades del trabajo. El desempeño laboral que vamos a adoptar en la investigación es el conjunto de actividades que realiza un trabajador dentro de la organización, los cuales pueden ser medidos en término de competencia para cada trabajador y en su determinado nivel.

## **2.6. Diferencia entre cultura organizacional y desempeño**

(Perez, 2016) El propósito de toda organización es ser competitiva dentro del mercado en el cual incursionan; para ello es necesario tener presente las diferentes variables que pueden intervenir en el desarrollo competitivo de la empresa las cuales deben ser coherentes con las políticas de la misma, una de estas variables es la llamada Cultura Organizacional.

La Cultura Organizacional, es probablemente uno de los conceptos organizacionales más difíciles de definir. El concepto de cultura originariamente inicia en la antropología 25 con la metáfora de la cultura, donde plantean que las tendencias de la sociedad se encaminan a la formación de familias, comunidad, instituciones educativas y prácticas religiosas.

Años más tarde se da un cambio en la concepción de cultura donde se asociaba está a grupos específicos con características particulares gracias a como (Puchol, 2007) “un constructo que describe el conjunto de creencias, conocimientos, sanciones, valores y metas que orientan la vida de las personas. Este cambio en la manera de percibir la cultura abre las puertas al estudio de la cultura organizacional, porque desde que las organizaciones comienzan a ser definidas como un grupo, la metáfora de la cultura puede ser aplicada a las organizaciones.

La manera de abordar el término de cultura organizacional ha ido variando con el paso de los años en cambio, la evaluación del desempeño laboral se entiende como proceso mediante el cual una organización mide la contribución que le aporta un empleado.

El esquema básico del proceso presenta la descripción y documentación del contenido del puesto, el establecimiento de objetivos de rendimiento, el establecimiento de criterios de medición para evaluar el rendimiento y la evaluación y revisión del rendimiento.

De allí las ventajas de la evaluación del desempeño como son la mejora el desempeño mediante la retroalimentación, ayudar a determinar quiénes merecen recibir aumentos salariales, las decisiones de ubicación del trabajador, indica necesidades de formación y desarrollo, la guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas, se detecta imprecisiones de información, se puede indicar errores en el diseño del puesto y puede detectar factores externos de influencia en el rendimiento.

Aplicación a la prevención de riesgos en la evaluación de conductas claves para la prevención de riesgos laborales en el puesto de trabajo, en la evaluación de procedimientos de operación estándar y conductas esenciales para el desempeño seguro en los puestos y la ayuda a mejorar el nivel de seguridad en organizaciones en las que se pueden definir claramente las normas y procedimientos críticos para la seguridad y se trate de conductas observables directamente.

## **2.7. Satisfacción y desempeño**

La evaluación al desempeño es una valoración sistemática de la actuación de cada persona en función las actividades que desempeña, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo. Es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las competencias de una persona, pero sobre todo la aportación que hace al negocio de la organización (Chiavenato I. , 2009, pág. 245)

El comportamiento humano en las organizaciones según (Chiavenato I. ) Presenta las mismas características pues el hombre es proactivo, social, tiene diversas necesidades, percibe y evalúa el entorno, piensa y elige y tiene capacidad ilimitada de respuesta; todas estas características se basan en que cada persona cuando forma parte de una organización tiene objetivos personales en su vida cotidiana y familiar, y también establece objetivos y metas en su campo laboral, basado en las necesidades podrá ser más dinámico, y estará más motivado.

Son seres sociales así que pueden según su nivel de motivación y satisfacción tener un mejor desempeño en sus puestos de trabajo. En cada organización hay formas de medir el desempeño de cada colaborador. Se llama evaluación del desempeño y lo podemos definir como el proceso para medir el desempeño del trabajador, medida en que cumple con los requisitos de trabajo. O bien es el proceso de revisar la actividad productiva anterior con el objeto de evaluar la contribución de los individuos al alcance de los objetivos. (2009, pág. 248)

Por qué se debe medir o evaluar el desempeño: para (Chiavenato I. , 2009) toda persona necesita saber cómo ejerce su trabajo y para así hacer las correcciones necesarias. (pág. 244)

## **2.8. Motivación**

(Chiavenato I. , 1999) El concepto de motivación (en el nivel individual.) conduce al de clima organizacional (en el nivel organizacional). Los seres humanos están obligados a adaptarse continuamente a una gran variedad de situaciones para satisfacer sus necesidades y mantener un equilibrio emocional. Esto puede definirse como estado de adaptación. La adaptación varía de una persona a otra y en el mismo individuo, de un momento a otro.

Cuando la motivación es escasa, ya sea por frustración o por impedimentos para la satisfacción de necesidades, el clima organizacional tiende a disminuir y sobrevienen estados de depresión, desinterés, apatía, descontento, hasta llegar a estados de agresividad, agitación, inconformidad.

El clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan los miembros de la organización y que influye en su comportamiento. Es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación moral de los miembros, y desfavorable cuando no se logra satisfacer esas necesidades. (Pag.175)

(Robbins S. P., 2017) Proceso que determina la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo del individuo hacia el logro de una meta organizacional.

La intensidad se refiere a la cantidad de esfuerzo que hace alguien, es el elemento en que la mayoría se centra cuando habla de motivación, es improbable que una intensidad elevada conduzca a resultados favorables en el desempeño laboral, a menos que el desempeño se oriente a una dirección que beneficie a la organización por lo tanto tenemos que considerar tanto la calidad de esfuerzo como su intensidad, el esfuerzo que nos interesa es el que está dirigido a las metas de la organización y que es consistente con aquellas y la pertinencia es decir por cuanto tiempo la persona será capaz de mantener su esfuerzo, los individuos motivados permanecen en una tarea lo suficiente para alcanzar los objetivos. (p. 209)

Resalta a Zuluaga, M. (2001)“La motivación posee componentes cognitivos, afectivos y de conductas. Las preferencias, persistencia y empeño o vigor son evidencias de los procesos motivacionales internos de una persona que se traducen en la responsabilidad, el cumplimiento, la dedicación, el esfuerzo, la productividad personal frente a la realización de las actividades laborales” (p. 80)

(Chiavenato I. , 2011) Es explícito en este punto, considerando que “el concepto de motivación -nivel individual- conduce al de clima organizacional -nivel de la organización-. Los seres humanos se adaptan todo el tiempo a una gran variedad de situaciones con objeto de satisfacer sus necesidades y mantener su equilibrio emocional. (pág. 49)

Dinámico porque es causado por estímulo tanto internos como externos; también es motivado porque existe siempre una finalidad, está dirigido hacia objetivos concretos. Siempre hay impulsos, deseos, necesidades que nos lleva a tener diversos comportamientos.

En cada organización existen ciclos para la motivación, estas irán en dependencia de las necesidades que surjan en el largo camino hacia el cumplimiento de las metas y objetivos tanto de largo como de corto plazo. Cada organización decidirá las estrategias con las cuales mantendrá motivado al personal de cada equipo o gerencia de trabajo, manteniendo siempre la cultura de la organización y el clima para los colaboradores.

En la relación que se da entre la cultura y el clima, un aspecto muy importante es la motivación de los colaboradores, el nivel que cada uno de ellos se sienta motivado tendrá impacto en el clima de la organización.

La cultura que se fomente en la organización, podrá generar en cada empleado una satisfacción u obligación al cambio; con el objetivo de adaptarse a los cambios que se presenten el ser humano debe mantener el equilibrio emocional, lo cual mantendrá un clima organizado.

Otra estrategia de las organizaciones para motivar a los empleados es a través de las recompensas. Estas se ofrecen con el propósito de reforzar actividades que generen el aumento de la conciencia, responsabilidad de cada individuo y cada equipo de trabajo dentro de la organización, es decir que se incentiva la conciencia de la misión de la organización y la visión de futuro de la empresa en cada empleado.

Las recompensas ayudan a incentivar la creación, acciones que cada colaborador pueda tener para la organización, fomenta el trabajo en equipo. Cada equipo es premiado por su desempeño y también el colaborador más destacado.



Entre las formas de recompensas que adoptan las organizaciones podemos mencionar aquellas debidas por el cumplimiento de los objetivos de la empresa, existen empresas que brindan una bonificación anual en dependencia de las ganancias o utilidades anuales. Hay otras organizaciones que según antigüedad de los colaboradores les brindan bonificaciones o una recompensa anual o cada cierto tiempo siempre y cuando el colaborador tenga un óptimo desempeño. También hay recompensas por metas cumplidas en los equipos de trabajo y al mejor o más destacado empleado. (Chiavenato I. , 2009, pág. 86)

### **2.8.1. Teorías de la motivación**

(Robbins S. P.) Es probable que las tres teorías más conocidas sobre la motivación sean las que se formularon durante la década de 1950. Aunque ahora se cuestiona su validez (como se analizara más adelante), representan el fundamento y los gerentes aun utilizan su terminología. (2017, pág. 210)

(Chiavenato I. , 2011) Afirma que “el concepto de clima organizacional expresa la influencia del ambiente sobre la motivación de los participantes, de manera que se puede describir como la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan sus miembros y que influye en su conducta.

Este término se refiere específicamente a las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir, a los aspectos de la organización que causan diferentes tipos de motivación en sus participantes. El clima organizacional es alto y favorable en las situaciones que proporcionan satisfacción de las necesidades personales y elevan la moral; es bajo y desfavorable en las situaciones que frustran esas necesidades”

Se estaría hablando entonces, de una influencia del clima organizacional sobre los estados motivacionales de las personas y, a su vez, recibiendo influencia de éstos; es como si hubiera una realimentación recíproca entre el estado motivacional de las personas y el clima organizacional.

Dada la relación entre el clima organizacional y la motivación es conveniente dar a conocer las teorías de motivación más importantes, ya que para incrementar la productividad y la calidad del personal se requiere comprender los factores que influyen en la motivación en el trabajo, de tal forma que sea posible establecer las condiciones necesarias para lograr dicha motivación. Son tres los estudios más importantes acerca de la motivación: el de la jerarquía de las necesidades de Abraham Maslow, el de la motivación e higiene de Herzberg y el de las necesidades de McClellan. (Chiavenato I. , 2011, pág. 74)

#### ***2.8.1.1. Teoría de las necesidades según Abraham Maslow***

La teoría de la motivación mejor conocida es la jerarquía de las necesidades, enunciada por Abraham Maslow, quien planteo la hipótesis de que dentro de cada ser humano existe una jerarquía de cinco necesidades, recientemente se propuso una sexta necesidad de un nivel superior. “Los valores intrínsecos” que supuestamente se derivó de la teoría de Maslow, aunque aún debe de ganar mayor aceptación.

Las cinco necesidades originales son las siguientes

1. Fisiológicas: incluyen hambre, sed, refugio, sexo y otras necesidades corporales
2. De seguridad: abarcan el cuidado y la protección contra los daños físicos y emocionales.
3. Sociales/ de pertinencias: Incluyen el afecto, el sentido de pertinencia, la aceptación y la amistad.
4. De estima: factores internos como el respeto así mismo, la autonomía y el logro; factores externos, como el estatus, el reconocimiento y la atención.

5. De autorrealización: Impulso para convertirse en aquello que no es capaz de ser: incluye el crecimiento, el desarrollo del propio potencial y la propia a autorrealización.

Según Maslow, cuando cada necesidad alcanza un nivel de satisfacción suficiente, la siguiente se vuelve dominante. Entonces, si usted desea motivar a alguien, necesita entender en qué nivel de la jerarquía se encuentra esa persona y concentrarse en satisfacer esas necesidades solo en términos de ese nivel o las superiores.

La teoría de Maslow ha recibido reconocimiento amplio y duradero, sobre todo de los gerentes en funciones. Esto es atribuible a su lógica intuitiva y facilidad de comprensión además de que algunas investigaciones no han dado validez, sin embargo por desgracia la mayoría de las investigaciones no han proporcionado evidencias de su valor, especialmente cuando la teoría se aplica a diversas culturas quizás con la excepción de las necesidades fisiológicas. Las viejas teorías especialmente aquellas que manejan una lógica intuitiva se resisten a morir. Por lo tanto es importante estar conscientes de la aceptación pública prevalente de la jerarquía al analizar la motivación. (Robbins S. P., 2017, pág. 210)

#### ***2.8.1.2. Teoría de los dos factores higiene de Herzberg***

A partir de los resultados obtenidos en una encuesta practicada a ejecutivos, Herzberg determinó que existen dos factores que inciden en la satisfacción en el trabajo, los motivadores o intrínsecos al trabajo tales como el logro, el reconocimiento, el trabajo en sí, la responsabilidad, así como el progreso y desarrollo; y los factores externos o de higiene, que comprenden las políticas de la empresa, sueldo, relaciones con los compañeros, posición, seguridad, relación con los superiores y subordinados.

Los motivadores contribuyen a la satisfacción de las necesidades de alto nivel: autorrealización y estima; mientras que los de higiene satisfacen las necesidades fisiológicas de seguridad y afecto. Los factores de higiene ayudan a mantener un buen ambiente de trabajo, mientras que los motivadores mejoran notablemente el desempeño en el trabajo. (Robbins S. P., 2017, pág. 111)

Frederick Herzberg postula que los factores que intervienen en la motivación y conducta en el trabajo son:

1. Factores de higiene o mantenimiento: Son aquellos que evitan la falta de satisfacción pero no motivan, es decir, son los mínimos que deben existir en toda institución, tales como el sueldo, prestaciones, políticas y estilos de supervisión. (Robbins S. P., 2017, pág. 111)

(Chiavenato I. , 2011) Son las condiciones que rodean al individuo. Cuando trabaja. Se destinan a evitar fuentes de insatisfacción en el ambiente o amenazas potenciales. Incluyen: Condiciones de trabajo y comodidad; políticas de la empresa y de la administración; relaciones con el supervisor; competencia técnica del supervisor; salarios; estabilidad en el cargo; relaciones con los colegas. Estos factores constituyen el contexto del cargo.

2. Factores Motivacionales: Como su nombre lo indica, promueven la motivación, incluyen la autorrealización, reconocimiento, responsabilidad y el trabajo mismo. (Chiavenato I. , 2011) Tienen que ver con el contenido del cargo, las tareas y los deberes relacionados con el cargo en sí. Incluyen: delegación de la responsabilidad; libertad de decidir cómo realizar un trabajo; ascensos; utilización plena de las habilidades personales; formulación de objetivos y evaluación relacionada con éstos; simplificación del cargo (llevada a cabo por quien lo desempeña); ampliación o enriquecimiento del cargo (horizontal o verticalmente) (p. 120)

Partiendo de la investigación hecha por el autor, los factores que producen la satisfacción laboral son distintos que los que llevan a la insatisfacción. Por tanto, los administradores que se proponen eliminar factores de insatisfacción traerán la paz, pero no por fuerza la motivación: aplacarán a los factores en lugar de motivarlos.

En consecuencia, el autor denominó factores de higiene a las condiciones del trabajo, como calidad de supervisión, salario, política de la compañía, condiciones físicas del trabajo, relaciones con los demás y seguridad laboral. Cuando son adecuados, las personas no se sentirán insatisfechas, aunque tampoco estarán satisfechas. Si queremos motivar a las personas en su puesto, Herzberg recomienda acentuar los factores relacionados con el trabajo en sí o con sus resultados directos, como oportunidades de ascender, oportunidades de crecer como persona, reconocimiento, responsabilidad y logros, que son las características que ofrecen una remuneración intrínseca para las personas. (Robbins S. P., 2017, pág. 111 y 112)

### ***2.8.1.3. Teorías de las necesidades de McClellan***

David McClellan postula que la motivación en el trabajo está en relación con las necesidades de cada persona y el predominio de alguna de éstas: es el factor que habrá de satisfacerse a través del puesto. Dichas necesidades son:

1. Poder. Está constituida por la necesidad que existe en ciertas personas por el poder o de difundir sobre otros y con el ejercicio de la autoridad; ésta necesidad puede ser considerada como una variedad de la necesidad de estima.
2. Afiliación. Esta necesidad es impulsada por la satisfacción de tener buenas relaciones con los demás y disfrutar de la compañía de otros. La afiliación representa en gran medida lo que Maslow denominó necesidad de afecto.

3. Logro. cuando ésta necesidad predomina, se manifiesta por la satisfacción que se obtiene al alcanzar metas y resultados. El individuo que es motivado por el logro realiza grandes esfuerzos para conseguir siempre sus objetivos y experimenta una gran satisfacción cuando los obtiene. Una fuerte necesidad de logro va acompañada de una gran insatisfacción cuando el trabajo carece de desafíos. (Robbins S., 2017, p. 214)

#### **2.8.1.4. Teoría X Y de McGregor**

Douglas McGregor es el creador de las teorías "Teoría X" y "Teoría Y". Son dos teorías contrapuestas de dirección; en la primera, los directivos consideran que los trabajadores sólo actúan bajo amenazas, y en la segunda, los directivos se basan en el principio de que la gente quiere y necesita trabajar.

“Después de observar la manera en que los gerentes tratan con sus empleados, McGregor concluyó que la opinión de aquellos sobre la naturaleza humana se basa en el Clima Organizacional, Definición, Teoría, Dimensiones y Modelos de Abordaje

Un conjunto de premisas con las que moldean su comportamiento hacia sus subordinados; La Teoría X postula cuatro premisas de los gerentes

1. A los empleados no les gusta el trabajo y, siempre que pueden, tratan de evitarlo, hay que obligarlos, controlarlos o amenazarlos con castigos para conseguir las metas.
2. Los empleados evitarán las responsabilidades y pedirán instrucciones formales siempre que puedan.
3. Los empleados colocan su seguridad antes que los demás factores del trabajo y exhibirán pocas ambiciones.

Como contraste con estas ideas negativas sobre la naturaleza humana, McGregor señaló cuatro premisas que llamó teoría Y

1. Los empleados pueden considerar el trabajo tan natural como descansar o jugar.
2. Las personas se dirigen y se controlan si están comprometidas con los objetivos.
3. La persona común puede aprender a aceptar y aún a solicitar responsabilidades.
4. La capacidad de tomar decisiones innovadoras está muy difundida entre la población y no es propiedad exclusiva de los puestos administrativo

En la teoría X se supone que las necesidades de orden inferior dominan a los individuos. En la teoría Y se asume que rige las necesidades de orden superior. El propio McGregor sostenía la convicción de que las premisas de la teoría Y son más validas que la teoría X. Por tanto, proponía ideas como la toma participativa de decisiones, puestos de trabajo de responsabilidad y estimulantes, así como buenas relaciones en los grupos, como medios para aumentar al máximo la motivación laboral de los empleados.

Las premisas de una y otra teoría serán las apropiadas dependiendo de la situación, considerando que la base de toda motivación consiste en hacer el trabajo atractivo y lleno de satisfacciones para quien lo ejerce, se considera importante que el trabajo se debe hacer más fácil y agradable. (Robbins S. p., 2002, pág. 54 y 57)

## 2.9. Características de la cultura organizacional

(Chiavenato I. , 2011, pág. 74)

- a) Regularidad en los comportamientos observados: las interacciones entre los participantes se caracterizan por un lenguaje común, terminologías propias y rituales relacionados con conductas y diferencias.
  
- b) Normas: patrones de comportamiento que comprenden guías sobre la manera de hacer las cosas.
  
- c) Valores predominantes: valores que la organización defiende en primera instancia y que espera que los participantes compartan, como calidad del producto, bajo ausentismo o alta eficiencia.
  
- d) Filosofía: políticas que refuerzan las creencias sobre cómo tratar a empleados y clientes.
  
- e) Reglas: lineamientos establecidos y relacionados con el comportamiento dentro de la organización. Los nuevos miembros deben aprender esas reglas para que el grupo los acepte.
  
- f) Clima organizacional: sentimiento transmitido por el ambiente de trabajo: cómo interactúan los participantes, como se tratan las personas entre sí, como se atienden a los clientes, como es la relación con los proveedores.



## **2.10. Tipos de la cultura organizacional**

### **2.10.1. La cultura del poder**

1. Juego de negociación y compromiso entre individuos, grupos y coaliciones en conflicto.
2. Fuente central de poder.
3. El crecimiento de la organización depende de la capacidad de la persona que está en el centro.
4. Organización politizada.
5. Cultura orgullosa y fuerte.
6. Motivación por dinero o símbolos.

### **2.10.2. La cultura de la función**

1. Típica de las burocracias.
2. Es lógica y racional.
3. Coexisten funciones especializadas.
4. Coordinadas por pequeños grupos en la cima de la organización.
5. Conocimiento de las normas y especialización.

### **2.10.3. La cultura de la persona**

1. El individuo es el eje principal.
2. Diseñada para servir a sus miembros.
3. Aplicable a organizaciones de profesionales.
4. Existe gran autonomía decisoria individual.
5. Sus integrantes se destacan por sí mismos.
6. Cuesta lograr la identificación con la organización.
7. Influencia y negociación "uno a uno". (Peralta, 2002)

#### **2.10.4. La cultura de la tarea**

1. La capacidad técnica es la fuente del poder.
2. Se aplica en estructuras matriciales y virtuales.
3. Se comparte el conocimiento.
4. Apta para la resolución de problemas.
5. Manejo de proyectos complejos e innovadores.
6. No existen privilegios (edad, antigüedad, etc.)
7. Cultura de equipo y muy adaptable.

#### **2.11. Elementos de la cultura organizacional**

En cuanto a los elementos de la cultura organizacional, los mismos están dados por los caracteres del entorno compartidos; tecnología, hábitos y modos de conducta; cargos y funciones; roles; ritos, ceremonias y rutinas; redes de comunicación; sistema de valores, mitos y creencias.

En tanto recurso en sí misma, la cultura organizacional contiene elementos con aptitud. Para construir, transformar y generar condiciones organizacionales, hallándose entonces en el dominio de las capacidades existentes y por lo tanto en el de auto organización. En el dominio de las capacidades están presentes también los elementos de los otros dominios propios (de las relaciones, de los propósitos, entre otros) del funcionamiento de la organización.

Lejos de ser un elemento frágil dentro de la organización (por aquello del movimiento y la síntesis de antagonismos), la cultura se constituye en uno de los elementos más difíciles de modificar, ya que se refuerza a sí misma a través de los criterios dominantes que instituye. Estos, a su vez, se apoyan en instituciones básicas del medio social y en las ideologías y valores que legitiman los mecanismos de poder. (Romero, 2006)

## Capítulo tres: Medición del clima organizacional

### 3.1. Concepto de medición del clima organizacional

Medir el clima organizacional es un esfuerzo por captar la esencia, el tono, la atmosfera, la personalidad, el ambiente interno de una organización o sub-unidad. Sin embargo hay mucha controversia en cuanto a si es posible medir de modo significativo el clima organizacional al obtener percepciones de los miembros, de tal manera que constituya una autentica descripción del ambiente.

Algunos autores enfatizan que las percepciones son realmente evaluaciones y que están influidas por los atributos personales y situacionales de los miembros de la organización. Otros autores refuerzan la tendencia a medir el clima organizacional argumentando que las diferencias pueden significar algo importante para la organización. (Stephen, 2010, pág. 72)

Los estudios o investigaciones sobre el clima organizacional pueden ser clasificados en tres categorías tomando como referencia los tres tipos de variables más frecuentes utilizadas en los estudios científicos; La primera categoría corresponde a las investigaciones que observan el clima organizacional como un factor que “influye sobre...” (Variable independiente); en la segunda categoría se encuentran las investigaciones que tratan al clima organizacional como un “interpuesto entre... (Variable interviniente); y la tercera categoría ubica a las investigaciones como un “efecto de...” (Variable dependiente).

Cuando es tomada como una variable independiente, sugiere que la manera como el integrante de la organización percibe su clima organizacional puede influir tanto en su satisfacción como en su rendimiento; Cuando es tomada como variable interviniente, actúa como un puente, un conector de cosas tales como la estructura con la satisfacción o el rendimiento.

Cuando es tomada como variable dependiente: La estructura organizacional formal, incluye la división del trabajo, los patrones de comunicación, las políticas y procedimientos, tienen gran efecto sobre la manera como los miembros de la organización visualizan lo clima de la organización. (Alexis, 2000, pág. 50)

El grado en que la organización sea mecánica o burocrática influye en esa percepción, sí mismo la naturaleza de la tecnología del trabajo, Los programas de adiestramiento pueden tener un efecto importante sobre el clima organizacional.

Factores como personalidad y la necesidad de los miembros de la organización, la orientación y políticas organizacionales presentan indicios, aunque directos, que influyen en la percepción del clima organizacional.

La tecnología, la estructura, el liderazgo, los supuestos y las prácticas administrativas influyen en el clima organizacional. Muy poco se conoce del impacto del ambiente externo o entorno general sobre el clima organizacional; sin embargo se infiere que aquellos factores externos que pueden influir sobre los empleados o la organización total, influyen en el clima organizacional. (Alexis, 2000, pág. 50)

### 3.2. Herramientas para la medición del clima organizacional

El método más habitual para evaluar el clima laboral implica el uso de encuestas a los empleados (a veces también pueden complementarse con entrevistas personales). Diseñar y llevar a cabo las encuestas de clima laboral puede llegar a ser un tema complejo (requiere poseer conocimientos sobre clima laboral, psicología, estadística y metodología de encuestas), ya que en muchos casos las empresas deciden subcontratar su realización a empresas especializadas en este tema que ya cuentan con las herramientas y software necesarios para este tipo de proyectos.

Un aspecto muy importante a tener en cuenta cuando se realiza una encuesta de clima laboral es el anonimato. La metodología debe permitir preservar el anonimato de las personas encuestadas, un factor indispensable si queremos asegurar la máxima sinceridad en las respuestas. La subcontratación de empresas externas para la realización de las encuestas es en este caso una garantía de anonimato adicional para los empleados. (S/N, [info@openmet.com](mailto:info@openmet.com))

Varias son las herramientas que se han desarrollado para medir el clima organizacional. La herramienta usualmente mide un número de elementos del clima, le asigna resultados numéricos e interpreta los resultados.

1. La observación en el trabajo: profesionales debidamente formados pueden hacer una evaluación del desempeño viendo y observando como es el trabajo en equipo de los empleados día a día.
2. La entrevista personal: esta herramienta de medición recoge los datos antes que la observación directa pero necesita de una preparación previa exhaustiva, tanto de los entrevistadores como de las preguntas que realizaran durante la entrevista.
3. La encuesta de clima laboral: es uno de los instrumentos de medición del clima organizacional más efectivo, ya que recoge más datos, de más cantidad de gente y en menos tiempo. Pero para poder realizarla correctamente es necesario tener en cuenta los siguientes aspectos:

Elegir los temas que se van a analizar en base a las dimensiones del clima organizacional más importantes, establecer un sistema de valoración del 1 al 10, desde muy malo a muy bueno, hacer una selección de personas que hagan la encuesta, redactar las preguntas de forma clara y sencilla para que sean fáciles de comprender.

Incluir la opción de añadir comentarios, bien en algunas preguntas, o bien al final de la encuesta, para que los trabajadores puedan expresar su opinión personal o aspectos que quieran comentar y no estén recogidos en las preguntas. (Raquel Ivonne Nuñez Salido y Denisse Orozco Quiroz, 2015, pág. 88)

En general, los cuestionarios de clima laboral suelen estar formados por los tres siguientes tipos de preguntas

1. Preguntas demográficas y de segmentación: Nos permiten adquirir información acerca del encuestado que usaremos posteriormente para enriquecer el análisis grupal de los resultados.
2. Preguntas de clima laboral: Nos permiten valorar los factores determinantes de la motivación. Esta es la parte más crítica de las encuestas de clima, puesto que debe contener las preguntas precisas que evalúan los factores adecuados que forman parte del clima laboral de la empresa. La mayoría de las empresas que se dedican a realizar encuestas de clima ya cuentan con patrones de encuestas que adaptan a la singularidad de las empresas clientes.
3. Preguntas abiertas: Nos permiten adquirir un conocimiento más cualitativo del clima laboral, que nos ayudará a modular los resultados obtenidos mediante los otros cuestionarios.

En muchas ocasiones las empresas aprovechan la realización de una encuesta de clima laboral para introducir en la encuesta algunas preguntas que, aunque no están estrictamente relacionadas con el clima laboral, también servirán a la empresa para mejorar su gestión organizativa.

Las encuestas de clima pueden contener con frecuencia preguntas y factores para evaluar la satisfacción de los empleados sobre varios departamentos (por ejemplo, informática o recursos humanos), u otros temas de interés para la compañía.

Es importante afrontar la realización de una encuesta de clima laboral con unas expectativas temporales claras de lo que representa un proyecto de este tipo. La duración de un proyecto de evaluación del clima laboral raramente es inferior a uno o dos meses, puesto que es necesario pasar por diversas fases:

- a. Fase de diseño de la encuesta: Deben definirse los factores, las preguntas, el tipo de escala de respuestas, la muestra (si es necesaria), las variables de segmentación y el formato de la encuesta (por ejemplo, los temas de anonimato). En también conveniente diseñar el cuadro de mando que la empresa deberá utilizar para gestionar el clima laboral. Este cuadro de mando describe la relación que hay entre las preguntas y los factores que generan la motivación.
- b. Fase de comunicación: Definición e implementación de la estrategia de comunicación a los empleados. Esta fase es muy importante para hacer copartícipes a los empleados del proyecto de clima laboral. También permite maximizar la participación en la encuesta y eliminar las posibles reticencias sobre el anonimato.
- c. Fase de realización de la encuesta: Antiguamente únicamente se usaban cuestionarios en papel. Hoy en día éstos están siendo progresivamente reemplazados por el formato electrónico, que permite una mayor rapidez, comodidad y ahorro de costes.

El software de encuestas actual permite combinar los cuestionarios en papel con la captura de los datos a través de Internet, creando sitios web para contestar los cuestionarios. Los empleados pueden acceder a estos sitios web con claves de identificación privadas, tanto desde su puesto de trabajo como desde cualquier punto de acceso a Internet.

- d. Fase de análisis y comunicación de resultados: Obtención de resultados, generación de informes y definición de la estrategia a seguir. Una vez la dirección de la empresa ya ha analizado los resultados, es conveniente comunicar los resultados globales a todos los empleados. Esto permite implicarles en el proyecto de clima, lo que redundará en una motivación adicional y posibilitará una mayor participación en las encuestas futuras. (S/N, info@openmet.com)

### **3.3. Dimensiones para medir el clima organizacional**

1. Autonomía: se evalúa el grado en que se deposita confianza en el trabajador, se le asignan normas generales y se alienta su responsabilidad y libertad para su trabajo.
2. Estructura: da cuenta del sentimiento de los empleados respecto de las restricciones y controles existentes en la organización, incluyendo la percepción respecto a la definición de las tareas, la organización de estas y la planificación del trabajo.
3. Aspectos físicos: esta dimensión se refiere al sentimiento de los trabajadores respecto de los elementos físicos que conforman su ambiente de trabajo. Se recogen percepciones y expectativas respecto de los espacios físico y los implementos de trabajo.



4. Recompensa: abarca la percepción y expectativas de los niveles de reconocimiento por parte de la organización enfatiza. El énfasis es puesto en la utilización de refuerzo adecuado y oportuno frente al trabajo bien realizado, lo que aumenta en nivel de motivación de los trabajadores.
5. Consideración: se considera la percepción y expectativas de los trabajadores respecto del grado de participación en los procesos de decisión que se desarrolla en la organización. Se evalúa el grado en que los trabajadores se sienten formando parte de la compañía
6. Calidez: esta dimensión involucra la percepción por parte de los trabajadores de la existencia. El énfasis se pone en la presencia de un ambiente de amistad, de grupos sociales informales y de preocupación por el bienestar entre compañeros.
7. Apoyo: representa el sentimiento del grupo respecto de la existencia de cooperación y ayuda entre los miembros de la organización. se pone énfasis en el apoyo mutuo para resolver problemas. (Aponte, 2006, pág. 78)

### **3.4. Balance scorecard**

David Norton y Robert Kaplan desarrollaron en 1990 un nuevo modelo de medición del desempeño, el “Cuadro de Mando Integral” (Balanced ScoreCard). Muchos empresarios dicen que el CMI deja de ser un sistema de medición para transformarse en un sistema de gestión. El cuadro de mando integral complementa los indicadores de desempeño tradicionales, que generalmente están relacionados con las actuaciones pasadas y agrega indicadores de desempeño que se encuentran relacionados con el futuro de la organización.

El cuadro de mando integral es un conjunto de instrumentos con el fin de verificar y controlar el desempeño de la organización hacia unos excelentes resultados futuros. Mide la actuación desde cuatro perspectivas equilibradas, financieras, cliente proceso interno y la formación y crecimiento. (Nardi, 2016)

El cuadro de mando es un componente más de sistema de información de la dirección, pueden existir muchos otros informes que se reciben con periodicidad distinta y que responden a actuaciones de cualquier área; cierre de resultados, informes de ventas, desviaciones presupuestarias.

Lo que se pretende con el cuadro de mando integral es presentar indicadores que puedan servir como señales de alerta para encaminar la actuación de la empresa a la consecución de la estrategia. (N/A, 2010)

La metodología del balance scorecard fue desarrollada por los profesores David Norton y Robert Kaplan después de realizar estudios en distintas empresas de estados unidos y obtuvieron como conclusiones que los cuadros de mando utilizaban básicamente indicadores financieros y que el noventa por ciento de las compañías entendía que una comprensión de la estrategia les ayudaría a conseguir sus metas, sin embargo menos del sesenta por ciento de los directivos y menos del diez del personal comprendía la estrategia. (N/A, 2010)

¿Que permite medir el cuadro de mando integral?

La forma en que las diferentes áreas de una organización crean valor para sus empleados presentes y futuros, la forma en que se deben potenciar las capacidades internas y las inversiones en el personal, los sistemas y procedimientos que son necesarios para mejorar la actuación futura. (Nardi, 2016)

### **3.4. Modelos utilizados en la medición del clima organizacional**

Existen numerosos cuestionarios para medir el clima en la empresa, algunos son generales para cualquier tipo de organización, los cuales son más fáciles de conseguir, otros son elaborados para organizaciones particulares, los cuales son más difíciles de conseguir, pero todos coinciden en el origen de los mismos.

Por la importancia de los estudios de varios investigadores realizados en la actualidad, se estudian los modelos que proponen para medir el clima organizacional y de esta manera, se entenderán los cuestionarios que se utilizan en la actualidad en la mayoría de empresas.

### **3.5.1. Modelo explicativo del clima organizacional**

Los investigadores sobre los estudios del clima organizacional han propuesto algunos modelos explicativos de éste que sirven de referencia para comprender los elementos que participan y la relación que guardan dentro de una organización, resaltando su complejidad y la interacción que se da con diversos factores organizativos.

A continuación se presenta el modelo actualmente más aceptado para la explicación del clima, ya que permite conocer y comprender los factores inmersos en el clima como los son la estructura, el liderazgo, la toma de decisiones, entre otros, que al ser evaluados se mide la forma como es percibida la organización por los empleados que la conforman, permitiendo a su vez determinar el comportamiento de éstos en función de su motivación, satisfacción, rendimiento y por supuesto de la productividad de la organización.

Desde esa perspectiva el Clima Organizacional es un filtro por el cual pasan factores como (estructura, liderazgo, toma de decisiones), por lo tanto, evaluando el clima organizacional se mide la forma como es percibida la organización. Las características del sistema organizacional generan un determinado Clima Organizacional. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento.

Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, satisfacción, rendimiento, adaptación, productividad, accidentabilidad, ausentismo etc., pueden ser consecuencias negativas o positivas de acuerdo de la manera como ha sido percibido el clima por el individuo.

Este modelo ha sido aceptado y bastante utilizado para la comprender la función que cumple el clima al interior de las empresas ya que no solo abarca componentes de estructura organizacional sino también los procesos y comportamientos individuales que se presenten en el lugar de trabajo.(Alles, 2002)

### **3.5.2. Modelos de intervención del clima organizacional**

(Brunet) A continuación se presenta un modelo de intervención del clima organizacional que al ser aplicado por el psicólogo o administrador a una organización determinada se espera que modifique o cambie el clima no adecuado, tomando como base en una serie de fases y pautas que permita de manera ordenada evaluar y tratar las dimensiones involucradas en tal caso

“Se debe tener en cuenta que cambiar o modificar el clima organizacional no es, por supuesto, una cosa fácil. En efecto, se ha visto que el clima de trabajo trae consecuencia afectando la estructura organizacional y el proceso administrativo; como el clima lo perciben los individuos, las intervenciones a ese nivel se vuelven delicadas puesto que es necesario modificar la percepción de las personas implicadas tocando ya sea la percepción individual, el medio de trabajo, o las dos cosas juntas”.

Las intervenciones que intentan cambiar el clima de trabajo en una organización, se hace generalmente por la vía de la práctica del desarrollo organizacional es esencialmente una estrategia educativa que se utiliza por todos los medios posibles el comportamiento basado en la experiencia, para mejorar y ofrecer una mejor gama de elecciones organizacionales. (2011, págs. 104,105)

Por medio del empleo de una o varias técnicas de desarrollo organizacional se puede tratar de modificar el clima de una organización. Evidentemente, si conocemos la naturaleza interdependiente de las variables en juego (variables causales y finales) el cambio debe basarse en la organización total y no solamente sobre los individuos que forman parte de ésta.

. El cambio provocado en un componente puede ser aniquilado por el estado inmutable de otro. También hay que tener en cuenta el efecto desencadenador de un componente modificado sobre las otras dimensiones.

Las estrategias de acción del desarrollo organizacional se basan en la intervención a nivel de la dirección o al de los empleados. La eficacia del cambio del clima será mayor en la medida en que se impliquen conjuntamente todos los componentes humanos (dirección y empleados); de nada sirve tratar de modificar la percepción del clima en los empleados sino se toca la estructura física o el proceso organizacional que los rodea. Los miembros de la organización tanto empleados como directivos deben modificar su forma de ver y de actuar.

Fase I. Es necesario que las partes en cuestión tomen conocimientos de los posibles cambios, consultar a quien se le pide actuar, juega al principio un papel de “bombero”, en efecto, generalmente se le pedirá que actúe cuando la situación ya se volvió insostenible, en esa fase, proporcionar nuevos conocimientos a las dos partes y hacerles tomar conciencia de que existen otros sistemas organizacionales.

Fase II. Si se imponen cambios, mejoras o reajustes a niveles de la estructura y de los procesos organizacionales, es en esta etapa cuando hay que empezar a ponerlas en aplicación. Al mismo tiempo, hay que pensar en los cambios de actitudes que pueden surgir de las dos partes en cuestión.

Fase III. En esta etapa, el consultor debe encargarse de hacer que las dos partes aprendan los comportamientos que irán a la par con los cambios en el proceso y en la estructura organizacional.

Fase IV. Es una etapa evaluativa puesto que se trata de ver si el rendimiento en el trabajo, tras las modificaciones sufridas durante las tres primeras fases, va de acuerdo con los objetivos de cambio deseados y con las modificaciones propuestas a nivel de la estructura y del proceso, si hay que efectuar reajustes en función de la evaluación, es en esta etapa cuando deben hacerse.

Fase V. Es en esta última etapa cuando se formaliza y se integran los cambios en la naturaleza misma de la organización a fin de aumentar su eficacia. También debe ponerse en marcha un sistema de supervisión que permita controlar y reforzar los cambios para que éstos formen un todo con la organización. (págs. 209,211)

Este modelo deja de manifiesto la importancia de contar con la participación y colaboración de los empleados, sería un trabajo en equipo conjunto con alta dirección, ya que requiere de evaluaciones periódicas de los cambios logrados es necesario mantener una buena comunicación entre ambas partes a fin de reforzar la eficacia y desempeño de cada individuo.

No es fácil cambiar el clima de una organización. Eso requiere de tiempo y de la participación de todos los individuos a los que concierne, implica también que la dirección no tenga miedo de poner en tela de juicios la base del funcionamiento de su organización.

Las diferentes estrategias de desarrollo organizacional no deben aplicarse ciegamente sin conocer el papel efectivo que juegan los componentes del clima. Por esto mismo, antes de intervenir bajo una forma u otra, hay que tener una identificación precisa del problema, sobre todo porque la naturaleza misma del clima organizacional es difícil de establecer. El interventor debe poner atención y resistir a la tentación de utilizar programas de desarrollo organizacional fabricados de antemano. Y de acuerdo con la voluntad de las personas del lugar. (pág. 106)

### **3.5.3. Modelo de Litwin y Stinger**

Litwin y Stringer identificaron la productividad relacionándola con los comportamientos asociados con las investigaciones de David McClelland propuso un modelo de motivación, el cual dividía las necesidades motivadoras en tres categorías: El poder, la afiliación llevándolo a creer que la necesidad del logro es un motivo humano distintivo que puede distinguirse de los demás.

McClelland sostiene que las personas con alto sentido del logro, se arriesgan con metas difíciles, pero que saben que los van a poder alcanzar, Este tipo de personas ven al dinero como una medida de actuación, no como seguridad económica. Otra característica de estas personas es que, para ellos, les es importante la retroalimentación para ver si lo que hacen está bien, como logro personal, mas no como reconocimiento; también manifiesta McClelland que este tipo de personas, si bien es cierto son importantes para las organizaciones, no son eficaces cuando se trata de otros, es decir, a veces les falta habilidades humanas y tolerancia necesaria para ser gerentes eficaces en la empresa.

En síntesis, Litwin y Stringer tomaron el modelo de motivación de David McClelland como punto de partida para poder determinar la forma como ellos entendían el comportamiento en la empresa, así, nace el modelo de Litwin y Stringer para el estudio del clima organizacional; desde esta perspectiva, el clima organizacional es un filtro por el cual pasan, por ejemplo la estructura, liderazgo, toma de decisiones

Evaluando el clima se mide la forma cómo es percibida la organización, el clima impacta sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su comportamiento, el cual tiene consecuencias sobre la productividad, satisfacción, rotación de la empresa. (Candela, 2012, pág. 17)

Proponente también un marco teórico para estudiar el clima en una determinada empresa, postulando la existencia de nueve dimensiones que se mencionan posteriormente, cada una relacionada con ciertas propiedades de la empresa.

1. Estructura: representa la percepción que tienen los empleados de la empresa por la cantidad de trámites, procedimientos y limitaciones por los que deben pasar para desarrollar su trabajo, mide si la organización pone énfasis en la burocracia.
2. Responsabilidad: Se refiere a la percepción de los empleados con respecto a su autonomía en la toma de decisiones en el desarrollo de su trabajo, si se le supervisa todo lo que hacen, si deben consultar todo al jefe, sistema organizacional, ambiente organizacional percibida, motivación productiva, comportamiento emergente, consecuencia para la organización, tecnología, estructura organizacional, estructura social, liderazgo, prácticas de la administración, procesos de decisión, necesidades de los miembros, dimensiones de clima organizacional, logro, afiliación, poder, agresión, temor.



3. Recompensa: representa a la percepción de los empleados con respecto a la recompensa recibida, si se adecua al trabajo bien hecho, se mide si la empresa utiliza más el premio que el castigo.
4. Desafío: corresponde a lo que perciben los empleados acerca de los desafíos que impone el trabajo, se mide si la organización promueve riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.
5. Relaciones: es la percepción por parte de los empleados acerca de la existencia de un ambiente de trabajo agradable y de buenas relaciones sociales tanto entre compañeros como entre jefes y subordinados.
6. Cooperación Representa a la percepción de los empleados acerca de la existencia de un espíritu de ayuda por parte de los directivos y de sus compañeros. Se mide el apoyo mutuo que existe tanto en los niveles superiores como en los inferiores.
7. Estándares: corresponde a la percepción que los empleados tienen acerca del énfasis que pone la empresa sobre las normas de rendimiento.
8. Conflictos Representa lo que perciben los empleados con respecto a los jefes, si ellos escuchan las distintas opiniones y no temen enfrentar el problema tan pronto surja.
9. Identidad: Es lo que perciben los empleados con respecto a la pertenencia que sienten hacia 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.

Posteriormente, otros investigadores como Herbert Meyer han utilizado el cuestionario de Litwin y Stringer y le han hecho algunas modificaciones, en el caso de Meyer, después de aplicar el cuestionario, agrupó algunas de las dimensiones antes mencionadas y resultaron seis dimensiones organizacionales, la cuales se mencionan a continuación. (Candela, 2012, pág. 17)

- a. Conformidad con restricciones
- b. Claridad organizacional
- c. Espíritu amigable y de equipo
- d. Responsabilidad
- e. Estándares
- f. Recompensa

#### **3.5.4. Modelo de Likert**

Luego de una extensa investigación, Rensis Likert desarrolla un instrumento de medición del clima organizacional, en un principio era proyectado a mostrar las diferencias entre los distintos sistemas de gestión de una empresa particular que a continuación estudiaremos; a medida que desarrollaba el instrumento, se dio cuenta de que dicho instrumento podía ser usado para conocer lo que los empleados percibían de la empresa.

Así, empezó a ser usado como instrumento de medición del clima organizacional Rensis Likert sostiene que en la percepción de los empleados acerca del clima, influyen tres tipos de variables, las cuales las denomina de la siguiente manera

- a. Variables causales, son variables independientes que incluyen a aquellas que sólo pueden ser cambiadas por la organización y por los directivos, en las que se incluyen estructura de la empresa, políticas y normas, toma de decisiones, estrategias y liderazgo.

- b. Variables intervinientes o de intervención, reflejan el estado interno de una empresa, como por ejemplo, la motivación, las actitudes, la comunicación.
- c. Variables finales, las cuales son dependientes de las dos anteriores, refiriéndose a los resultados obtenidos por la organización, como la productividad y costos.

Likert, al describir las relaciones entre estas variables, menciona que las variables causales, tales como la estructura de la empresa y el comportamiento de los directivos influyen en la personalidad de los empleados de la empresa. Y tanto las variables causales como la personalidad de cada empleado influyen en la percepción del empleado. (Candela, 2012, pág. 18)

Las percepciones influyen, a su vez, en la concepción que cada empleado tenga de la tarea encomendada y el concepto que tenga de la empresa y de los objetivos de la misma. Las percepciones también influyen en las fuerzas que motivan a las personas, por ejemplo se puede motivar a las personas ascender en su carrera profesional, pero las fuerzas que motivan a las personas son influidas además por las actitudes de los mismos y a su vez las actitudes de los empleados son determinadas por sus expectativas y sus percepciones.

Las fuerzas motivadoras influirán en el comportamiento de la persona, que influye en la producción, ganancias y ventas de la empresa. Rensis Likert, en su cuestionario, considera ocho dimensiones que se mencionan a continuación, las cuales utiliza para medir el clima organizacional a través de la medición de las variables antes mencionadas.

Estilo de Autoridad: Es la forma en que se aplica el poder dentro de la empresa.

1. Esquemas motivacionales: método de motivación utilizado en la empresa.
2. Comunicación: se refiere a la forma de comunicación en la empresa, si es poca o mucha, si es ascendente, descendente o lateral, además de los estilos de comunicación.
3. Proceso de influencia: métodos utilizados en la empresa para obtener adhesión a las metas, objetivos en la organización.
4. Proceso de toma de decisiones: forma del proceso de decisión, criterios de decisión y distribución de las tareas relacionadas con la toma de decisiones y de ejecución.
5. Proceso de Planificación: modos de determinar los objetivos y los pasos para lograrlos.
6. Proceso de control: formas en que el control se distribuye y se realiza en la empresa.
7. Objetivos de rendimiento y perfeccionamiento: métodos utilizados para medir los objetivos y grados de adecuación percibidos entre los objetivos así definidos y lo deseado.

Con respecto a los resultados de la medición del clima, Likert los compara con los cuatro tipos de sistemas de gestión, los cuales se mencionan a continuación:

Sistema I: Autoritario se caracteriza porque la dirección no tiene confianza en sus empleados, ya que las decisiones son tomadas en los niveles altos de la empresa y se distribuyen siguiendo una línea formal; los empleados deben trabajar dentro de un clima de desconfianza, temor de castigos y amenazas, de inseguridad, la comunicación sólo es en forma descendente en donde el empleado recibe órdenes o instrucciones específicas; no hay trabajo en equipo.

Sistema II: Paternalista este es un sistema organizacional en el que la mayor parte de decisiones son tomadas en los niveles superiores de la empresa; algunas se toman en los niveles inferiores; también en este tipo de sistema se centraliza el control; el clima que caracteriza a este sistema se basa en relaciones de confianza condescendiente, desde los niveles más altos hasta los inferiores y de relaciones de dependencia en sentido contrario. La percepción que tienen los empleados parece ser estable, y sus necesidades parecen estar cubiertas, mientras respeten las reglas de juego establecidas en la empresa.

Sistema III: Consultivo es aquel en el que existe mayor grado de descentralización y delegación de las decisiones, pero aun los directivos no tienen completa confianza en sus empleados, es decir, las decisiones generalmente se toman en los niveles superiores, pero se permite, a los empleados de niveles medios e inferiores, que tomen decisiones más específicas, el clima que caracteriza a este sistema es de confianza; la comunicación es descendente y ascendente; se trata de resolver necesidades de prestigio y de estima.

Sistema IV: Participativo este es el óptimo sistema de gestión se caracteriza porque el proceso de toma de decisiones es descentralizado; está distribuido en toda la empresa, los directivos tienen completa confianza en sus empleados, la comunicación ya no sólo es descendente, sino también ascendente y lateral, en este tipo de sistema organizacional, primero es la confianza, la identificación con la empresa, los empleados están motivados por la participación y existe una relación de amistad y de confianza entre los directivos y los empleados. Este sistema es el ideal para una organización orientada a la persona y a los beneficios.

Likert también manifiesta que se obtendrá el beneficio completo, si se realizan mediciones periódicas, ya que con él se obtiene un constante flujo de información con respecto al comportamiento y resultados. (Candela, 2012, pág. 19)

## Conclusiones

La gestión del clima organizacional es el ambiente de trabajo de toda la organización, las personas ven sus puestos de trabajo como el lugar donde pueden desarrollarse profesionalmente, cumplir sus objetivos y metas personales y laborales. También determina como se desempeñan los colaboradores en cada una de sus funciones, y ayuda a comprender el contexto del trabajo en relación con los individuos, evalúa también cómo puede afectar un mal ambiente ya sea de forma personal, y en sus funciones laborales.

Los elementos de la cultura y clima organizacional crean un reto que enfrentan las organizaciones ya que todos desean impulsar en sus colaboradores una cultura de trabajo en equipo y motivándoles a conocer e involucrarse en el clima de la organización, se fomenta, el espíritu colectivo y con esto se pretende que el clima laboral sea gratificante para cada uno de sus empleados, identificándolo en sus puestos de trabajo por medio de la eficacia, eficiencia y desempeño.

La medición el clima organizacional, se puede evaluar a través de la satisfacción de los colaboradores, el desempeño, la motivación, esto servirá para que la organización pueda evaluar si cuenta con un clima adecuado, y si está ayudando al cumplimiento de los objetivos, permitiendo una buena relación entre todas las áreas funcionales de la institución y entre los mismos colaboradores.

La gestión del clima organizacional, es una herramienta del área de recursos humanos, que tiene como finalidad poder influenciar a las organizaciones a través de motivación hacia los colaboradores; brindando mejora continua en las áreas de trabajo y la percepción que los empleados y directivos se forman de la organización a la que pertenece, puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización, teniendo como único objetivo el cumplimiento de las funciones de cada empleado, logrando obtener mayores resultados, y de esta forma diferenciarse de las demás empresas.

## Bibliografía

- Alexis, G. C. (2000). Fundamentos del clima organizacional. En Talento humano. Colombia.
- Alles, M. (2002). Desarrollo de talento humano por competencias. Buenos Aires: Granica S.A.
- Aponte, J. C. (2006). Administracion del personal (Segunda ed.). Bogota, Colombia: Mcgrawhill.
- Brunet, c. y. (octubre de 2011). Clima de trabajo en las organizaciones. Obtenido de <http://www.eumed.net/cursecon/eco/mx/2011/capm.htm>
- Carbajal, M. (2011). En Cultura y clima organizacional.
- Chiavenato, I. (1999). Administracion de Recursos Humanos. Colombia: Mc. Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2002). Gestion del talento Humano. Colombia, Bogota.
- Chiavenato, I. (2009). Gestion del talento humano (tercera ed.). Mexico, México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2011). Administración de recursos humanos. México: McGraw Hill.
- E, Chiang M M y Evelia S A y Santa Maria. (2017). Clima organizacional y salud Psicologica. Ecuador.
- Etkin, J. R. (2009). Gestion de la complejidad en las organizaciones (segunda, edicion ed.). Buenos aires: Ediciones Granica S.A.
- Frauenheim, E. (2019). [www.greatplacetowork-ca.com](http://www.greatplacetowork-ca.com). Recuperado el 4 de Marzo de 2019, de [www.greatplacetowork-ca.com](http://www.greatplacetowork-ca.com/publicaciones-y-eventos/blogs-y-noticias/836-5-razones-para-trabajar-en-un-excelente-lugar-de-trabajo): <http://www.greatplacetowork-ca.com/publicaciones-y-eventos/blogs-y-noticias/836-5-razones-para-trabajar-en-un-excelente-lugar-de-trabajo>

- Ivancevich. (2006). Organizational Behavior and Management, 25.
- Lado, M. (2013). Introducción a la auditoria socio laboral. España: Bubok Publishing S.L.
- Lemus, W. J. (14 de Junio de 2011). Talento del clima. Recuperado el 08 de Febrero de 2019, de Gestipolis: <https://www.gestipolis.com/factores-clima-organizacional-objetivos>
- N/A. (22 de enero de 2010). unioviedo.es. Recuperado el 4 de marzo de 2019, de unioviedo.es: <https://www.unioviedo.es>
- Nardi, A. M. (10 de 2016). <http://eprints.rclis.org>. Recuperado el 4 de marzo de 2019, de <http://eprints.rclis.org>: [http://eprints.rclis.org/10160/1/Tablero\\_de\\_Comando.pdf](http://eprints.rclis.org/10160/1/Tablero_de_Comando.pdf)
- Omar, A. (25 de Febrero de 2011). liberabit@usmp.pe. Organizational Behavior and Management, 25.
- Osborn, S. H. (2005). Comportamiento organizacional. Mexico: Limusa S.A de CV.
- Peralta, R. (26 de junio de 2002). Clima organizacional Gestipolis. Recuperado el 07 de febrero de 2019, de Gestipolis: <https://www.gestipolis.com/el-clima-organizacional/>
- Peralta, R. (26 de Junio de 2002). Gestipolis. Recuperado el 18 de Febrero de 2019, de <https://www.gestipolis.com/el-clima-organizacional/>: [www.scirp.org](http://www.scirp.org)
- Perez, L. A. (2016). Cultura y clima organizacional como elementos claves en las organizaciones. Lima Peru.
- Puchol, L. (2007). Gestión de Recursos Humanos septima edicion. Mexico.
- Raquel Ivonne Nuñez Salido y Denisse Orozco Quiroz. (2015). Clima Organizacional e instrumento para su medicion. Instituto Tecnológico de Guaymas, 88.
- Robbins, S. p. (2002). Comportamiento organizacional. Mexico: Pearson educacion.



Robbins, S. P. (2017). Comportamiento Organizacional (Decimo Septima ed.). Mexico: Pearson.

Rodriguez, D. M. (2000). Universidad Catolica de chile. España: Alfaomega.

Romero, N. (2006). Cultura organizacional. Aptitus, 50.

S/N. (10 de octubre de 2003). Gestion organizacional. Recuperado el 7 de Febrero de 2019, de [www.wordpress.com](http://www.wordpress.com): [http://gestionorganizacional.wordpress.com/13 cultura organizacional](http://gestionorganizacional.wordpress.com/13-cultura-organizacional)

S/N. (s.f.). [info@openmet.com](mailto:info@openmet.com). Recuperado el 21 de Febrero de 2019, de Openmet Group: <https://www.openmet.com/como-medir-y-gestionar-el-clima-laboral.htm/>

Serna, H. (2003). Gerencia Estrategica. Bogota: Wiley.

Stephen, R. (2010). Administracion (Decima ed.). Mexico: Pearson educacion.

Valverde, S. A. (2011). Cultura y clima organizacional como factores relevantes en la eficacia del instituto de oftalmologia.

Zapata, A. (2008). cultura organizacional e importancia. Colombia, Bogota.