



UNAM  
FACULTAD DE PSICOLOGÍA

***Revisión teórica de las principales dimensiones para evaluar  
clima organizacional (1963-2011)***

TESINA QUE PRESENTA:  
Montserrat García Rosas

DIRECTORA:  
Mtra. Mirna Rocío Valle Gómez





Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

## **Agradecimientos**

### **A mi madre.**

Por apoyarme en todo momento, por sus consejos, sus valores, por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien, pero más que nada, por su amor.

### **A mi padre.**

Que aunque ya no se encuentra físicamente conmigo, en todo momento me demostró un ejemplo de perseverancia y constancia, siempre su recuerdo estará presente en mi mente y corazón, dándome la fortaleza y motivo para seguir superándome.

### **A mi hermana.**

Por su apoyo incondicional y por ser un ejemplo que me impulsa a vencer cualquier obstáculo para seguir superándome.

### **A mi directora de tesina Mtra. Mirna Valle Gómez.**

Por su ayuda, guía, interés, apoyo y sobre todo paciencia para la elaboración de este trabajo de investigación. Muchas gracias por todo.

**A los sinodales** por su valiosa aportación y comentarios para hacer este un proyecto aún más enriquecedor.

A la **UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MEXICO**, a la **FACULTAD DE PSICOLOGÍA** y a la **DIVISIÓN DE EDUCACIÓN CONTINUA** por darme la oportunidad de estudiar, formarme como profesionista y ser humano.

A todos mis **amigos y familiares**.

**Atte: Montserrat García Rosas.**

---

<b>Índice de contenido</b>	<b>Páginas</b>
Resumen.....	3
Introducción.....	4
Capítulo 1: Las organizaciones.	
1.1 Definición de las organizaciones.....	7
1.2 Características de las organizaciones.....	10
1.3 Tipos de organizaciones.....	12
1.4 Estructura de las organizaciones.....	18
Capítulo 2: Clima Organizacional.	
2.1 Antecedentes del Clima Organizacional.....	23
2.2 Definiciones del Clima Organizacional.....	25
2.3 Componentes del Clima Organizacional.....	29
2.4 Tipos de Clima Organizacional.....	33
2.5 Medición del Clima Organizacional (Instrumentos).....	39
2.6 Análisis de las dimensiones del Clima Organizacional.....	62
Conclusiones.....	69
Referencias.....	73

## **Resumen.**

El clima organizacional es un factor importante en el desarrollo empresarial y su estudio, diagnóstico y mejoramiento incide en la organización ya que el clima o ambiente de trabajo constituye uno de los factores determinantes que facilitan no sólo los procesos organizativos y de gestión, sino también de innovación y de cambio. Por lo anterior el presente trabajo consiste en una revisión teórica sobre el clima laboral en las organizaciones. Se hace un análisis de diversos cuestionarios que se pueden emplear para su medición y diagnóstico desde la perspectiva de diferentes autores, en los que se consideran diversas dimensiones que giran en torno a las necesidades de cada organización tomando en cuenta que mantener un clima laboral adecuado es de vital importancia para el factor humano.

---

## Introducción.

Actualmente el clima organizacional es un tema de gran importancia para casi todas las empresas, ya que a través de su medición y análisis se busca el continuo mejoramiento del ambiente de trabajo, para así influir sobre la eficiencia y el aumento de productividad de los trabajadores. En estos tiempos cambiantes es cada vez más necesario comprender aquello que influye sobre el rendimiento de los individuos en el trabajo.

Hoy en día las organizaciones enfrentan cambios constantes en su entorno por lo cual tienen que adaptarse y prestar gran atención al factor humano, ya que no solo basta con obtener una remuneración económica sino también es importante atender las necesidades de su personal para desarrollar y utilizar métodos y técnicas gerenciales acordes a las características de la misma y contribuir al éxito de ésta.

El clima organizacional puede convertirse en un vínculo o un obstáculo para el adecuado desempeño de los individuos en la organización, ya que tiende a influir en su comportamiento.

Por ello que el diagnóstico del clima organizacional resulta importante ya que permite asumir la productividad de las relaciones entre los empleados y los directivos, además de que los empleados tienen la oportunidad de expresar su opinión sobre como perciben y como se sienten en su organización, generando así acciones correctivas en los aspectos de oportunidad.

Por lo anterior esta investigación está orientada a presentar las dimensiones que han sido utilizadas por diversos autores a lo largo de la historia para el diagnóstico del clima organizacional y así lograr implementar soluciones de mejora al capital más importante de todas las organizaciones, el capital humano.

El presente trabajo se encuentra estructurado por dos capítulos, los cuales están organizados de la siguiente forma:

En el capítulo I se hace una aproximación al concepto de organización, sus características y tipos de organización.

En el capítulo II se desarrolla el tema de clima organizacional donde se aborda antecedentes, definiciones de varios autores, los diversos componentes y tipos del clima organizacional, también los instrumentos que se utilizan para su medición, se exponen diversas dimensiones que han sido utilizadas por varios autores para la medición del clima organizacional a lo largo de la historia, en donde se detallan los más representativos.

# Capítulo 1

## Las Organizaciones





---

Hoy en día las organizaciones juegan un papel importante dentro de nuestro contexto, ya que estas no solo satisfacen las necesidades fisiológicas, psicológicas y de autorrealización de la sociedad, sino que también marcan las pautas de desarrollo tecnológico y económico de los países.

Tras la necesidad de pertenecer a un grupo, los individuos han optado por integrar numerosas organizaciones, empresas o instituciones, todo con el fin de cumplir metas, compartir responsabilidades y tomar decisiones para lograr un adecuado funcionamiento del mismo.

Las organizaciones cumplen una función de gran importancia en la vida de las personas, permiten el desarrollo de la actividad social como de la individual y su desempeño a sido clave en el avance de la civilización. La organización es un sistema diseñado para alcanzar ciertas metas y objetivos, en otras palabras, una organización es un grupo social formado por personas, tareas y administración que interactúan en el marco de una estructura sistemática para cumplir con sus objetivos.

En este capítulo se dará a conocer la definición, características, tipos, estructura y principios de las organizaciones.

## **1.1 Definición de las Organizaciones.**

A continuación se plantean algunas definiciones que explican mejor el concepto de organización.

Gómez (1994) define a la organización como la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre funciones, niveles y actividades de los elementos humanos y materiales de un organismo social, con el fin de lograr máxima eficiencia en la realización de planes y objetivos.

Chester (en Kreither y Kinicki, 1997) indica que la organización es un sistema de actividades o fuerzas conscientes coordinadas de dos o mas personas.

---

Kreither y Kinicki (1997), mencionan que las características comunes de la organización son: 1- Coordinación de esfuerzos, 2- Objetivo común, 3- División del trabajo y 4- Autoridad jerárquica.

Koontz y Weihrich (1998) plantean que se piensa en una organización como:

1- La identificación y clasificación de las actividades requeridas, 2- El agrupamiento de las actividades necesarias para lograr los objetivos, 3- La asignación de cada agrupamiento a un administrador con la autoridad necesaria para supervisarlos y 4- Las medidas para coordinar horizontalmente y verticalmente en la estructura organizacional.

La organización es un conjunto de personas que trabajan juntas para la lograr la meta de la organización a través de objetivos comunes sin olvidar que la comunicación es un medio importante y la esencia misma de la actividad organizativa; sin ella no existe y no puede existir la organización (Rodríguez, 1999).

Chiavenato (2007), define a la organización como un sistema de actividades conscientes coordinadas, formado por dos o mas personas, cuya cooperación reciproca es esencial para la existencia de aquella, esta solo puede existir si se dan los siguientes factores: personas capaces de comunicarse, dispuestas a actuar conjuntamente y que deseen alcanzar objetivos en común.

Una organización es un grupo de personas que trabajan juntas para alcanzar un propósito común, guiadas por reglas, métodos y principios (Dubrin, 2003).

Dávila (2004) menciona que las organizaciones disponen de una determinada estructura jerárquica y de puestos ordenados en unidades, además de que están orientadas a ciertos objetivos y se caracterizan por una serie de componentes entre los cuales están el poder, el control, la división del trabajo, el liderazgo, la motivación y el logro de los objetivos.

---

Ferrel, Hirt, Adrianeséns, Flores y Ramos (2004) indican que la organización consiste en ensamblar y coordinar los recursos humanos, financieros, físicos de información y otros, que son necesarios para lograr las metas y en actividades que incluyan atraer a gente a la organización, especificar las responsabilidades del puesto, agrupar tareas en unidades de trabajo, dirigir y distribuir recursos y crear condiciones para que las personas y las cosas funcionen para alcanzar el máximo éxito.

La organización nació de la necesidad humana de cooperar. Los seres humanos han necesitado depender de los demás para obtener sus fines personales, en la mayor parte de los casos esta cooperación puede ser más productiva o menos costosa si se dispone de una estructura de organización.

Después de analizar algunas definiciones se concluye con la definición de que la organización se percibe como una estructura que combina el esfuerzo de los individuos o grupos de los diferentes niveles de la organización con los elementos necesarios dentro o fuera de la organización para que se cumplan los objetivos planificados.

Entonces se puede entender que la organización la conforman individuos o grupos, los cuales apoyan a la realización de los proceso dentro de la empresa para conseguir fines y objetivos específicos, a través de funciones diferenciadas, coordinadas y dirigidas racionalmente. Cabe destacar que una organización sólo puede existir cuando hay personas que se comunican y están dispuestas a actuar en forma coordinada para lograr su misión.

Después de identificar el concepto de organización a continuación se mencionan las diversas características de las mismas.

---

## 1.2 Características de las Organizaciones.

Como ya se analizó anteriormente la organización consiste en un conjunto de cargos funcionales y jerárquicos encaminados hacia el objetivo económico de producir bienes y/o servicios. La estructura orgánica de este conjunto de cargos está condicionada por la naturaleza de la actividad, por los medios de trabajo, por las circunstancias socioeconómicas y por la manera de concebir la actividad empresarial.

Toda organización para poder seguir existiendo es importante que tenga las siguientes características (Gómez, 1994):

- **Coordinación:** Es la sincronización de los recursos y de los esfuerzos de un grupo social con el fin de lograr oportunidad, unidad, armonía y rapidez en el desarrollo y la obtención de los objetivos.
- **División del trabajo:** Es la separación y delimitación de las actividades, con el fin de realizar una función con la mayor precisión, eficiencia y el mínimo esfuerzo, dando lugar a la especialización y perfeccionamiento en el trabajo.
- **Jerarquización:** Es la disposición de las funciones de una organización por orden de rango, grado o importancia, los cuales están agrupados de acuerdo al grado de autoridad y responsabilidad que poseen, independientemente de la función que realicen. También implica la definición de la estructura de la empresa por medio del establecimiento de centros de autoridad que se realicen entre si con precisión.
- **Departmentalización:** Es la división y el agrupamiento de las funciones y actividades en unidades específicas en base a su similitud. Al departmentalizar es conveniente seguir la siguiente secuencia:

---

1.- Listar todas las funciones de la empresa, 2.- Clasificarlas, 3.- Agruparlas según su orden jerárquico, 4.- Asignar actividades a cada una de las áreas agrupadas, 5.- Especificar las relaciones de autoridad, responsabilidad y obligación entre las funciones y los puestos, 6.- Establecer líneas de comunicación e interrelación entre los departamentos y 7.- El tamaño, la existencia y el tipo de organización de un departamento deberán relacionarse con el tamaño y las necesidades específicas de la empresa y las funciones involucradas.

Chiavenato (2004) menciona que las principales características de la organización son:

- División del trabajo: Como el objetivo principal de la organización es la producción, esta debe basarse en la división del trabajo, que es la manera como un proceso complejo puede ser descompuesto en una serie de pequeñas tareas.
- Especialización: Como consecuencia de la división del trabajo, cada órgano a cargo pasa a ejercer funciones específicas y especializadas.
- Jerarquía: De las funciones especializadas se desprende la función de mando, cuya tarea es dirigir y controlar todas las actividades para que cumplan con sus respectivas misiones, es decir, la organización necesita además de una estructura de funciones una estructura jerárquica que se encargue de dirigir las operaciones de los niveles que le están subordinados.
- Distribución de la autoridad y de la responsabilidad: La jerarquía de la organización representa la distribución de la autoridad y de la responsabilidad entre los diversos niveles de la estructura, cada nivel jerárquico que está encima de los diversos niveles tiene mayor influencia en las decisiones. La autoridad es el fundamento de la responsabilidad, por ello es necesario delimitarla explícitamente en la organización. En

---

general, el derecho de mando disminuye a medida que se desciende de la escala jerárquica.

A continuación se explican los tipos de organizaciones.

### **1.3 Tipos de Organizaciones.**

La tipología de las Organizaciones es el medio por el cual se puede definir la estructura mas adecuada para el logro de los objetivos o metas de cualquier organismo social, dicha tipología representa los sistemas existentes de la organización, es decir, son las diversas combinaciones establecidas en la división de funciones y de la utilidad dentro de su estructura.

Sotres (2004) menciona que la organización se puede clasificar por diversos aspectos, los cuales son:

- Giro o Actividad que estas desarrollen: Industriales, Comerciales y de Servicio.
- Origen del capital: Público o Privado.
- Magnitud: Micro, pequeña, mediana o grande empresa.

Existe una gran variedad de organizaciones como: empresas industriales, comerciales, organizaciones de servicio, públicas, manufactureras, textiles, etc. las cuales pueden orientarse a la producción de bienes o servicios que influyen en la vida de los individuos notablemente.

Otro tipo de clasificación es la Organización formal y la Organización Informal:

#### **Organización Formal:**

Desde el punto de vista de la organización formal, Chiavenato (2000) la define como una organización empresarial con cargos funcionales y jerárquicos

---

encaminados hacia el objetivo económico de producir bienes o servicios. La estructura orgánica de este conjunto de cargos está condicionada por la naturaleza de la actividad, por los medios de trabajo, por las circunstancias socioeconómicas de la comunidad y por la manera de concebir la actividad empresarial.

Para Mooney y Riley (en Gómez, 1994) la organización formal significa orden y su consecuencia un procedimiento organizado. Y la cual tiene como propósitos generales los siguientes:

- Permite al administrador o ejecutivo profesional la consecución de los objetivos primordiales de una empresa.
- Eliminar la duplicidad de trabajo, es decir cada persona realiza actividades diferentes dentro de la empresa.
- Asignar a cada miembro de la organización una responsabilidad y autoridad para la ejecución eficiente de sus tareas, así cada persona tiene conocimiento de quien depende y quienes dependen de él.
- Una excelente organización permite el establecimiento de canales de comunicación adecuados para que las políticas u objetivos establecidos se logren en forma más eficiente, hasta en los niveles más bajos de la organización

La organización formal es un elemento de la administración que tiene por objetivo agrupar o identificar las tareas y trabajos a desarrollarse dentro de la empresa, después de definir y delegar las responsabilidades y autoridad a cada uno de los miembros que la integran.

### **Organización Informal:**

Dentro de las organizaciones existen pequeños grupos que se encuentran formados por amigos, compañeros etc. Particularmente estos grupos no coinciden con los lineamientos que se han establecido de manera formal, por lo

---

que la imposición de la estructura formal puede afectar la producción y la cooperación de las personas.

Para Gómez (1994), la organización informal es la resultante de las reacciones individuales y colectivas de las personas ante la organización formal. En este tipo de organizaciones se pueden observar cinco niveles diferentes:

- La organización informal es considerada como un sistema de grupos relacionados entre si.
- Constituida en grupos mayores de opinión o de presión sobre algún aspecto particular de la política de la empresa.
- Grupos informales fundados en similitud de labores.
- Grupos pequeños de tres y cuatro personas relacionados entre si.
- Individuos aislados que raramente participan en actividades sociales.

Cada nivel sugiere su propio sistema de responsabilidades, lealtades y compromiso. Es decir cada nivel tiene sus metas y objetivos propios, siempre dictaminados por la necesidad.

Chiavenato (2004), plantea tres tipos de organización:

- a) Organización lineal;
- b) Organización funcional;
- c) Organización línea-staff.

Organización lineal: La organización de tipo lineal constituye la forma estructural más simple y más antigua. La denominación lineal obedece al hecho de que entre el superior y los subordinados existen líneas directas y únicas de autoridad y de responsabilidad. Es una organización simple y de conformación piramidal en la que cada jefe recibe y transmite todo lo que sucede en su área, puesto que las líneas de comunicación se establecen con



---

rigidez. En este tipo de organización se encuentran las pequeñas empresas o en los estados iniciales de las organizaciones.

Como toda organización va a tener ciertas ventajas y desventajas, como se muestra a continuación:

Ventajas:

- Mayor facilidad en la toma de decisiones y en la ejecución de las mismas.
- No hay conflictos de autoridad ni fugas de responsabilidades.
- La disciplina es de fácil manejo.
- Útil en pequeñas empresas.

Desventajas:

- Es rígida e inflexible.
- La organización depende de una sola persona.
- No fomenta la especialización.
- Los ejecutivos están saturados de trabajo, lo cual ocasiona que no se dediquen a sus labores directivas simplemente a las de la operación.
- Es difícil capacitar a un jefe para la supervisión y coordinación.

Organización Funcional, departamental o de Taylor (Gómez, 1994): La organización funcional es el tipo de estructura organizacional que aplica el principio funcional o principio de la especialización de las funciones para cada tarea. Se impone en las grandes empresas, al frente de cada departamento hay un jefe a cargo con funciones específicas, su superior es el gerente o director coordinando las labores.

Entre las ventajas y desventajas de este tipo de organización encontramos las siguientes:

---

Ventajas:

- Proporciona el máximo de especialización a los diversos órganos o cargos de la organización, lo cual permite que cada órgano se concentre exclusivamente en su trabajo, libre de tareas secundarias.
- La especialización en todos los niveles, permite la mejor supervisión técnica posible, ya que cada órgano o cargo responde ante expertos en su campo de especialización.
- Desarrolla la comunicación directa sin ningún tipo de intermediarios, lo cual hace que sea más rápida y menos sujeta a interferencias.
- Separa las funciones de planeación y de control de las funciones de ejecución, ya que existe una especialización de la planeación y el control, como también de la ejecución, facilitando la concentración en cada actividad, sin necesidad de prestar atención a las demás.

Desventajas:

- Dispersión y pérdida de autoridad de mando.
- Subordinación simple, si la organización funcional plantea problemas en la delegación de la autoridad, también lo hace en la limitación de las responsabilidades.
- Origina tendencia entre los especialistas, ya que los órganos y cargos son especializados en determinadas actividades tiende a imponer los puntos de vista y su enfoque a la organización en los problemas que surgen.
- La competencia unida a la pérdida de visión de conjunto de la organización, puede llevar a divergencias y a multiplicidad de objetivos que pueden ser antagónicos, creando tensiones y conflictos entre los especialistas.
- Confusión entre los objetivos.

---

### **Organización Tipo Línea-Staff:**

Este tipo de organización línea-staff resulta de la combinación de los tipos de organización lineal y funcional para tratar de incrementar las ventajas de esos dos tipos de organización y reducir sus desventajas. En dicha organización, las características de tipo lineal y de tipo funcional, se hallan reunidas para proporcionar un tipo de organización más completo y complejo (Chiavenato, 2000).

La organización línea-staff presenta una serie de ventajas realmente importantes:

- Logra que los conocimientos expertos influyan sobre la manera de resolver los problemas de dirección.
- Hace posible el principio de la responsabilidad y de la autoridad indivisible y al mismo tiempo permite la especialización del staff.

La organización línea-staff presenta algunas limitaciones que no llegan a afectar las ventajas que ofrece:

- Posibilidad de conflictos entre la asesoría y los demás órganos y viceversa.
- Si los deberes y responsabilidades de la asesoría no se delimitan claramente, puede producir confusión en toda la organización.
- Puede ser ineficaz por falta de autoridad para realizar sus funciones o por falta de respaldo inteligente en la aplicación de sus recomendaciones.
- Puede llegar a existir conflictos con los departamentos de la organización lineal.

Otra clasificación es la siguiente: organizaciones como sistemas sociales y organizaciones como sistemas abiertos. Las organizaciones son unidades sociales que se construyen y se reconstruyen intencionalmente para lograr cumplir objetivos específicos, es decir, que estas se crean con un propósito

---

definido, se hace una planeación para lograr el objetivo y se van adecuando a medida que estos se logran o se encuentran mejores formas de cubrir a menores costos y menor esfuerzo. El otro tipo de organización como sistemas abiertos significa que es un conjunto de elementos relacionados de modo dinámico, que llevan acabo una actividad para alcanzar determinado fin o propósito. El enfoque de sistema abierto concibe el sistema social como una relación dinámica con el ambiente, que recibe insumos, los transforma de diversas formas y elabora productos. También el sistema abierto modifica la estructura y los procesos de sus componentes internos para adaptarse al ambiente (Chiavenato, 2000).

Toda organización debe de tener un diseño o estructura para poder funcionar adecuadamente, a continuación se da a conocer la estructura de las organizaciones.

#### **1.4 Estructura de las organizaciones.**

Para que una empresa tenga una estructura se debe partir de la estrategia del negocio, haciendo un diseño, el cual consiste en definir áreas y niveles que deberán componer la organización, interacciones, sus componentes y la manera de establecer los roles y los puestos, así como también la forma en que serán valuados.

Para Robbins (2009), la estructura de una organización esta definida por la manera en que las tareas están formalmente divididas, agrupadas y coordinadas.

Gibson, Ivancevich y Donnely (2001), señalan que la estructura de una organización es la pauta formal de actividades y relaciones entre las diferentes subunidades que la componen. Dicho proceso necesita tener diferentes características las cuales son:

- 
- Permite la interacción de las diferentes áreas y niveles, favoreciendo en ellos la flexibilidad para adaptarse rápidamente a los cambios que su entorno les demande.
  - Evitar las duplicidades de funciones, así como el desperdicio de recursos por burocracia o por vacíos en los procedimientos.
  - Establecer pocos niveles organizacionales, así como estructuras más interdependientes que verticales.
  - Permitir que cada empleado de la organización se sienta importante en el logro de los resultados específicos de su área y de los de otra empresa.
  - Mantener el mínimo control necesario sobre el desempeño del trabajo a fin de asegurar la coordinación requerida, sin estorbar ni disminuir la velocidad de respuesta de las diferentes funciones.

El diseño de las estructuras debe ser acorde con la estrategia general del negocio y con la manera en que se desea administrar los recursos humanos. Es importante considerar tres ámbitos como lo tecnológico, político y cultural. Para cada uno de ellos se define la estrategia, la estructura organizacional y la manera en que se administra los recursos humanos, dependiendo del tiempo actual de la organización o de la visión del futuro.

Las áreas fundamentales que se rigen dentro de las organizaciones son:

- La producción y transformación de materiales.
- La comercialización de los productos y/o servicios.
- La investigación y el desarrollo de nuevos productos y/o servicios.
- El financiamiento.
- El desarrollo de la organización.
- El desarrollo del personal que integra la empresa.

---

De acuerdo a lo mencionado anteriormente, la estructura de la organización es el marco de responsabilidades, autoridades y la comunicación de los individuos en cada unidad de la organización.

Así, la estructura de una organización debe de estar diseñada de manera que sea perfectamente claro para todos quien debe de realizar determinada tarea y quienes son los responsables de determinados resultados; en esta forma se eliminan las dificultades que ocasionan la imprecisión en las asignaciones de responsabilidades y se logra un sistema de comunicación y de toma de decisiones que refleja y promueve los objetivos de la empresa.

Como se vio a lo largo de este capítulo acerca de las organizaciones, se puede deducir que existen algunas características comunes en todas ellas y se concluye con que la organización:

- Es un sistema abierto que actúa en un entorno mayor, el cual no es estable, ni estático, sino más bien dinámico y cambiante, recibe influencias de orden económico, político, cultural, tecnológico, jurídico, legal, etc., y también influye sobre estas en una transacción permanente. En la interacción con el entorno, busca un equilibrio dinámico a nivel interno y externo, que constituye su adaptación, evolución y desarrollo.
- Tiene fines, objetivos y metas, las organizaciones existen para algo, persiguen fines y objetivos tendientes a satisfacer alguna necesidad humana a nivel individual o colectivo, es decir procesan los insumos que absorben (materiales, dinero, habilidades, energía e información), que los transforman en bienes o servicios, que son sus productos y los arrojan al entorno con un valor agregado para los consumidores o la sociedad y por esa acción obtienen utilidades o beneficios.
- Como todo sistema posee una estructura, para el efecto existe una división de funciones, tareas y responsabilidades, con jerarquías y niveles de relaciones entre sus miembros, cada elemento tiene un nivel

jerárquico y una capacidad de decisión y de ejecución diferente, todos los elementos interactúan directa o indirectamente en función a los fines del todo. En esa interacción a veces surgen conflictos que son resueltos por la autoridad de la misma organización.

- La organizaciones están compuestas por personas; las personas conforman el sistema social. El personal es el elemento viviente, altamente dinámico y cambiante, porque las personas son seres que piensan, sienten y actúan en función a sus múltiples necesidades, motivaciones, expectativas y valores, ellas con su interacción crean climas psicológicos, generan valores, ideologías y culturas organizacionales.

Como podemos ver la importancia de la organización radica en el carácter continuo, dado que la empresa y sus recursos están sujetos a cambios constantes, también es un medio a través del cual se logra establecer de mejor manera los objetivos del grupo social, suministra los métodos para que se puedan desempeñar las actividades de manera eficiente y reduce o elimina la duplicidad de esfuerzos al delimitar funciones y responsabilidades.

Con lo expuesto en este capítulo queda sentado el contexto en el que se desarrolla el estudio de las organizaciones, a continuación se hablará acerca del clima organizacional el cual es otro objetivo de estudio de esta investigación.

# Capítulo 2

## Clima Organizacional





El ser humano, con el fin de satisfacer ciertas necesidades busca relacionarse con sus pares en actividades ya sean laborales o personales, estas relaciones van construyendo una forma de actuar de forma estructural, grupal y hasta individual que caracteriza y diferencia a las organizaciones.

Actualmente, el mantener un ambiente equilibrado dentro de una organización lleva a los empresarios y directivos a pensar en el clima que se genera en sus empresas, dada la importancia que ha venido alcanzando en el entorno actual, el clima organizacional cobra vida en las percepciones de los trabajadores acerca de los procesos de trabajo que se llevan en la organización.

En el presente capítulo se define el clima organizacional a partir de diferentes autores, reconociendo la importancia de estudiarlo dentro de la organización, así como los antecedentes, tipos, modelos e instrumentos que son utilizados para su medición, ya que su estudio es suma importancia porque proporciona información acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales.

## **2.1 Antecedentes del Clima Organizacional.**

Los estudios sobre clima organizacional surgen del análisis de las organizaciones modernas, las cuales empezaron a enfrentarse con grandes cambios debido a la innovación tecnológica, a los cambios económicos, sociales, de comunicación y de información que se daban a su alrededor.

El concepto de clima organizacional se usó por primera vez dentro de la Psicología Industrial por Gellerman (1960, en Brunet 2009), el clima organizacional constituye una configuración de las características de una empresa, así como las características personales de un individuo pueden constituir su personalidad. Esta forma de personalidad que caracteriza a una empresa puede ser sana o malsana, como la que caracteriza al ser humano.

---

Hacia la década de los setenta, el concepto de clima organizacional empezaba a utilizarse con cierta frecuencia por los expertos en la psicología industrial y organizacional. Sin embargo a partir de los años ochenta y más aún en la actualidad, dicho concepto toma diferentes formas, que ahora están en función del enfoque que le den los propios investigadores o expertos que estudian el tema en determinado momento. De este modo existe el enfoque que basa su estudio en el individuo y su satisfacción, el enfoque en los grupos de trabajo y alcance de resultados y finalmente el enfoque de la organización que se orienta a los procesos organizacionales (Rea, 2010).

El concepto de clima organizacional de acuerdo a Brunet (2009), descende de dos grandes escuelas de pensamiento las cuales son:

- **Escuela de la Gestalt.** Éste es un enfoque que se centra en la organización de la percepción, su principal fundamento parte de que el todo es diferente a la suma de sus partes. Dentro de este acercamiento se relacionan dos principios de la percepción.
  - a) Captar el orden de las cosas tal y como éstas existen en el mundo;
  - b) Crear un nuevo orden por medio de un proceso de integración a nivel del pensamiento. Según esta escuela, los individuos comprenden el mundo que los rodea basándose en criterios percibidos e inferidos y participan en función de la forma en que ellos ven ese mundo. De tal modo, la percepción del medio de trabajo y del entorno es lo que influye en el comportamiento del empleado.
  
- **Escuela Funcionalista.** Según esta escuela el pensamiento y el comportamiento de una persona depende de su ambiente y de las diferencias individuales que juegan un papel importante en la adaptación del individuo al medio.

A pesar de esto, ambas escuelas de pensamiento tienen un denominador común, el equilibrio que buscan los individuos en el interior de las

organizaciones para lograr su adaptación al clima que impera en su entorno. De este modo el individuo interactúa con su medio para determinar el clima de este y a su vez el clima determina el comportamiento del individuo dentro de la organización

El clima es un concepto interesante pero al mismo tiempo complejo que ha sido usado para describir la atmosfera en las organizaciones. Estudiar el clima nos ayuda a comprender las variables ambientales internas que afectan el comportamiento de los individuos en la organización, el acercamiento hacia estas variables se realiza a través de las percepciones que los individuos tienen de ellas.

A continuación analizaremos los diversos conceptos de Clima Organizacional desde la perspectiva de diversos autores.

## **2.2 Definiciones de Clima Organizacional.**

El clima organizacional es un tema de gran importancia hoy en día para casi todas las organizaciones, las cuales buscan un continuo mejoramiento del ambiente de su organización.

Se han hecho diversos intentos para clarificar los aspectos relevantes en la definición de clima. Sus autores, ante la dificultad de la tarea han llegado a cuestionarse el valor y la utilidad de dicho concepto así como su relevancia para la comprensión de la conducta organizacional. Este puede ser definido desde varios puntos de vista, a continuación se dan a conocer algunos conceptos para comprenderlo de mejor manera:

De acuerdo a Arenas (2000), el concepto de clima laboral es un constructo que precisa ser clarificado, ya que constituye uno de los más confusos en la psicología de las organizaciones. Atendiendo a la teoría general de sistemas y aplicándolo a las organizaciones, se establece que las distintas partes que componen la organización están interrelacionadas entre sí, como fruto de sus

---

interacciones se forma una realidad denominada clima y que es el resultado de la situación y el estado en que se encuentra la organización.

Werther (2000) define al clima organizacional o atmósfera laboral como el conjunto de cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto que son percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que componen la organización empresarial y que influyen sobre su conducta y satisfacción, por lo tanto en su productividad.

El clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente que se vive dentro de la organización y que perciben o experimentan miembros de la organización y que además influyen en su comportamiento (Chiavenato, 2000).

Furnham (2001), plantea que el clima organizacional puede considerarse un descriptor de los atributos organizacionales expresados en términos de las características individuales con la organización. Es una variable moderadora entre la estructura y los procesos en una organización y los resultados principales de los empleados. Por tal razón la estructura y los procesos de la organización influyen y determinan el clima que a su vez, afecta el desempeño y la satisfacción de los empleados.

El clima laboral es el producto de la interacción tanto de las características de la empresa como de las características de los empleados (Aguirre, 2002).

En las organizaciones se habla de un clima cuando se hace referencia a las cualidades, propiedades normalmente permanentes de un entorno laboral, siendo percibidas y vivenciadas por los miembros de una organización y que ejercen influencia sobre su comportamiento en el trabajo. Se establece así que el concepto de clima es una vivencia real subjetiva dependiente de las percepciones y valoraciones individuales (Guillen y Guil, 2002).

Hernández (2003), manifiesta que el clima organizacional puede definirse como el ambiente en el cual un trabajador o un conjunto de trabajadores pueden

---

desarrollar sus actividades, las relaciones que dichos trabajadores tienen con sus jefes directos, las relaciones que guardan entre sí todos los trabajadores así como la relación existente con los clientes y proveedores.

Silva (1992, en González 2004), hace una definición de clima organizacional y define que el clima es un estilo de grupo que produce una imagen generada por los propios miembros de la organización que les trasciende. Por ello se deduce que el clima al determinar el comportamiento de las personas produce a su vez efectos en la organización.

Chiavenato (2004), precisa que el clima organizacional es como la calidad del ambiente psicológico de una organización que se deriva del estado de motivación que tengan las personas. Es decir, el clima organizacional implica una buena calidad en el ambiente y esto se da por la motivación que recibe el personal.

Con el fin de comprender mejor las definiciones de clima organizacional Robbins (2009), resalta los siguientes elementos del clima:

- Se refiere a las características del medio de trabajo, estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- Tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- Es una variable que interviene en gran medida entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.
- Las estructuras y las características organizacionales así como los individuos que lo componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

El concepto de clima se puede considerar ambiguo y controvertido. El principal problema para explicarlo conceptualmente ha sido si el clima debería concebirse en términos de los rasgos objetivos de la organización (físicos o estructurales) o de las reacciones subjetivas (preceptuales) respecto de la

---

organización. La mayoría de las concepciones de clima organizacional hacen referencia a las percepciones que el individuo tiene de la organización, acentuando la dimensión psicológica o subjetiva del clima.

En conclusión se han encontrado distintos puntos de vista y los investigadores se han enfocado más al aspecto metodológico de la investigación sobre clima que a una definición en común. Algunos de ellos tratan de explicar el clima a partir de aspectos estructurales como el contexto de trabajo, el tamaño de la organización, la centralización, la toma de decisiones, los niveles jerárquicos de autoridad y el comportamiento individual.

Entonces podemos definir al clima organizacional como la percepción de los empleados acerca de su ambiente de trabajo, a partir del conjunto de las características de la organización, que influyen en el crecimiento, desempeño y desarrollo de la misma. Es un efecto de la interacción entre los motivos internos del individuo, de los incentivos que le provee la organización y las expectativas, es decir, el clima dentro de una organización también puede descomponerse en términos de estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modos de comunicación, estilos de liderazgo, etc. Todos estos elementos se suman para formar un clima particular dotado de sus propias características, que representa, en cierto modo, la personalidad de una organización e influye en el comportamiento de las personas.

Tomando en cuenta que el clima organizacional es un tema de gran importancia hoy en día para casi todas las organizaciones las cuales están en búsqueda de un continuo mejoramiento del ambiente en su organización, sin perder de vista el recurso humano, a continuación se toca el tema de los componentes del clima organizacional.

---

## 2.3 Componentes del Clima Organizacional.

Sin duda el estudio del clima laboral es una herramienta útil que permite evaluar y medir los comportamientos del recurso humano de una organización.

Rodríguez (2001, en Duran 2003) maneja una serie de características y menciona que el clima organizacional se caracteriza por:

- Las variables que definen al clima son aspectos que guardan relación con el ambiente laboral.
- Se puede contar con una cierta estabilidad en el clima de una organización con cambios relativamente graduales.
- El clima organizacional tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la empresa.
- El clima de una empresa ejerce influencia en el compromiso e identificación de los trabajadores.
- Los trabajadores modifican el clima de la organización y también afectan sus propios comportamientos y actitudes.
- Diferentes variables estructurales como por ejemplo estilo de dirección, políticas, planes de gestión, etc., de la empresa afectan el clima de la misma. A su vez estas variables se pueden ver afectadas por el clima.
- Problemas de la organización como la rotación y ausentismo pueden ser una alarma que en la empresa hay mal clima laboral, ya que sus empleados pueden estar insatisfechos.
- El cambio en el clima organizacional es siempre posible, pero se requiere de cambios en más de una variable para que el cambio sea duradero.

Sin duda el estudio del clima laboral es una herramienta útil que permite evaluar y medir los comportamientos del recurso humano de una organización.

---

Otra parte importante es identificar los componentes del clima organizacional, ya que debido a su interacción producen efectos en la organización.

En la figura 1 se presenta la forma en que interactúan componentes tales como el comportamiento de los individuos y de los grupos, la estructura y los procesos organizacionales, para crear un clima organizacional, que a su vez, producen los resultados que se observan a nivel del rendimiento organizacional, individual o de grupo.

Al respecto Brunet (2009) describe, la forma en que los empleados ven la realidad, reviste una importancia particular. Las características individuales de un trabajador actúan como un filtro a través del cual los fenómenos objetivos de la organización y los componentes de los individuos que la forman se interpretan y analizan para constituir la percepción del clima. El clima organizacional también es un fenómeno circular, en el que los resultados producidos vienen a confirmar las percepciones de los empleados. Es decir, si un trabajador adopta una actitud negativa a su empleo debido al clima que percibe, desarrollara una actitud aun más negativa cuando vea los resultados de la organización.



## COMPONENTES

## RESULTADOS

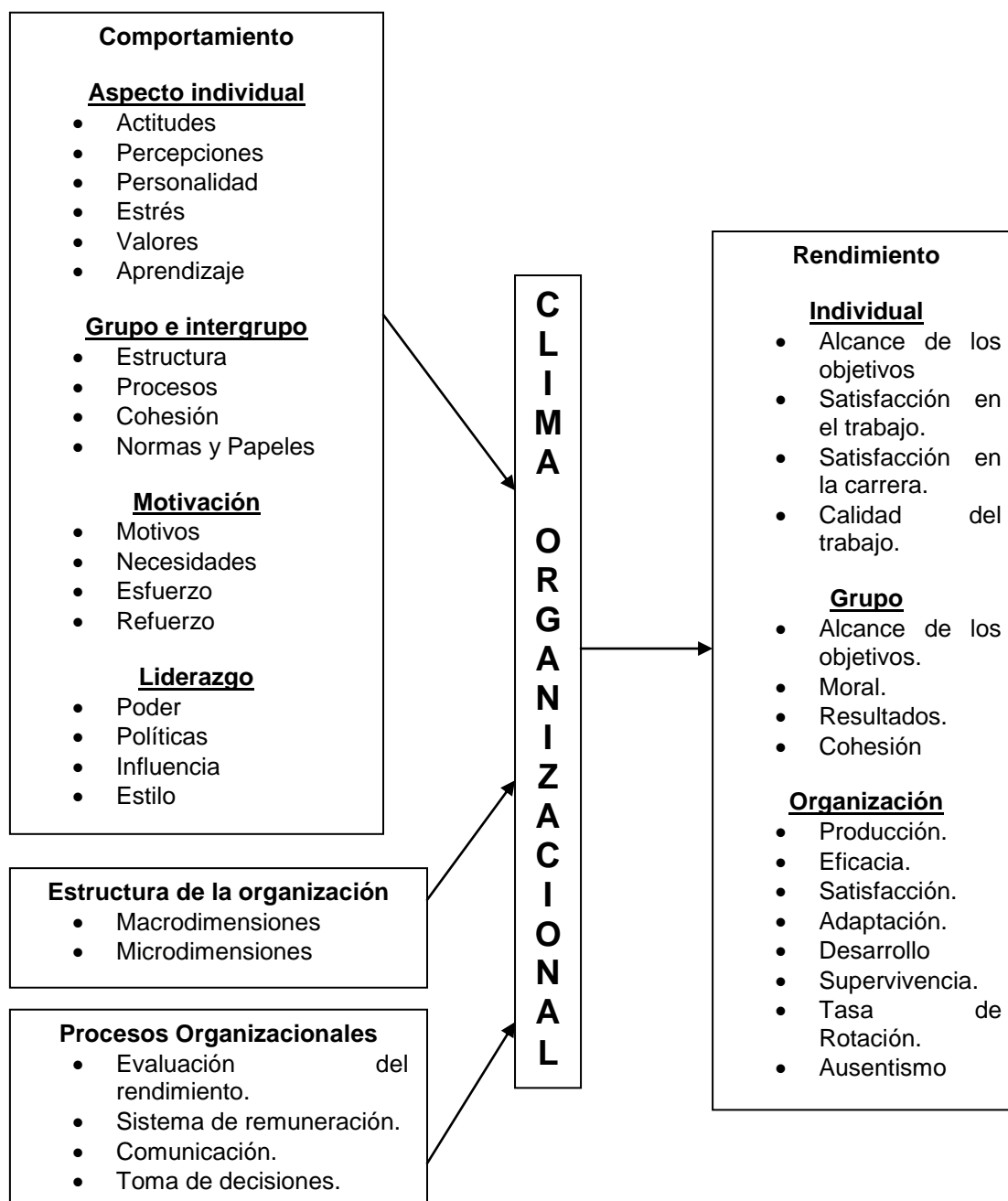


Figura 1: Componentes y resultados del clima organizacional según (Brunet, 1987).

Los resultados que se observan en una organización provienen de su tipo de clima que es el resultado de los diferentes aspectos objetivos de la realidad de la organización como estructura, los procesos y los aspectos psicológicos y de comportamiento de los empleados.

---

Cabe mencionar que la forma en que los empleados ven la realidad y la interpretación que de ella hace, revisten una importancia particular. Las características individuales de un trabajador actúan como un filtro a través del cual los fenómenos objetivos de la organización y los comportamientos de los individuos que la forman se interpretan y analiza para constituir la percepción del clima.

El clima laboral u organizacional es un fenómeno complejo, dinámico y multidimensional que presenta las siguientes variables: (EmprendePyme, 2011):

- **Diseño y estructura organizacional:** el tamaño de la organización conjuntamente con su organigrama y la cantidad de niveles jerárquicos; los puestos de trabajo, su división, cooperación y especialización de las funciones y tareas; la delegación, descentralización y centralización de la autoridad y la toma de decisiones.
- **El medio ambiente y el entorno en general** cuyas incidencias son percibidas por el trabajador ya sea de forma directa o indirecta, posee también repercusión en el comportamiento laboral siendo una característica importante, por su variedad con relación a las distintas organizaciones.
- **Los recursos humanos y su gestión** están estrechamente relacionados con los distintos procesos de las organizaciones, que son percibidos y caracterizan el clima, entre ellos tenemos; la comunicación, su dirección y sentido, y si la misma es simétrica o complementaria; los conflictos aparecidos, su gestión y solución; la posición relativa de los puestos de trabajo y su consecuente (o no) aplicación del sistema salarial y de incentivos.
- **La situación psicológica de cada trabajador**, grupo u organización en general y otros aspectos como los valores, normas y las actitudes, vistos a través de las percepciones caracterizan el clima organizacional.

- 
- **Los microclimas**, o sea, como fenómeno para toda la organización, en ocasiones puede presentarse con un carácter particular de una unidad, adscrita a la organización, o también un departamento o división, esto se conoce como microclima, o sea, que lo percibido por trabajadores de una unidad puede ser distinto a lo que perciben otras personas de áreas distintas de una misma organización. Por lo que el clima puede manifestarse o identificarse en los niveles: grupal, departamental o divisional, en unidades, en toda la organización.

Después de ver las diversas características y componentes del clima organizacional, ahora hablaremos de los diversos tipos de climas que plantean algunos autores.

## **2.4 Tipos de Clima Organizacional.**

El clima es distinto en cada organización y en cada área de trabajo. Para Likert con la Teoría de los Sistemas, presenta un marco de referencia que permite examinar la naturaleza del clima y su papel en la eficacia de la empresa.

Likert (1967, en Brunet 2009) sostiene que el comportamiento de los subordinados es causado por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que éstos perciben y en parte por sus informaciones, sus percepciones, sus esperanzas, sus capacidades y sus valores. La reacción de un individuo ante cualquier situación siempre esta en función a la percepción que tiene de ésta. Lo que cuenta es la forma como ve las cosas y no la realidad objetiva. Si la realidad influye sobre la percepción, es la percepción la que determina el tipo de comportamiento que el individuo adoptará.

---

Los cuatro factores que influyen sobre la percepción individual del clima y que podrán también explicar la naturaleza de los microclimas de una organización., se definen como:

- Los parámetros ligados al contexto, a la tecnología y a la estructura misma del sistema organizacional.
- La posición jerárquica que el individuo ocupa dentro de la organización así como el salario que gana.
- Los factores personales tales como la personalidad, las actitudes y el nivel de satisfacción.
- La percepción que tienen los subordinados, los colegas y los superiores del clima de la organización

De una forma más específica Likert (1990, en Furnham 2001), propone tres tipos de variables que determinan las características propias de una organización: variables causales, variables intermedias y variables finales.

- Variables Causales: Son variables independientes, determinan el sentido en que una organización evoluciona así como los resultados que obtiene. Pueden ser modificadas o transformadas por los miembros de la organización; es posible agregar nuevos componentes. Son variables independientes (de causa y efecto), es decir si éstas se modifican, hacen que se modifiquen las otras variables; si éstas permanecen sin cambios, no sufren generalmente la influencia de las otras variables.
- Variables Intermedias: Estas variables reflejan el estado interno y la salud de la empresa, como por ejemplo, la motivación, las actitudes, los objetivos de rendimiento, la eficacia de la comunicación y la toma de decisiones. Las variables intermedias son las constituyentes de los procesos organizacionales de una empresa.

- 
- **Variables Finales:** Son variables dependientes que resultan del efecto conjunto de las dos precedentes. Reflejan los resultados obtenidos por la organización, por ejemplo, la productividad, los gastos de la empresa, las ganancias y las pérdidas. Estas variables constituyen la eficacia organizacional de una empresa.

Así Likert aporta que la interacción de estas variables permite determinar grandes tipos de clima organizacional, o de sistemas, cada uno de ellos con dos subdivisiones. Los climas así obtenidos se sitúan sobre un continuo que parte de un sistema muy autoritario a un sistema muy participativo (Brunet, 2009).

Likert identificó cuatro tipos de sistemas organizacionales, los cuales son:

#### **1.- CLIMA DE TIPO AUTORITARIO:**

- **Sistema I: Autoritarismo explotador:** Este tipo de sistema se caracteriza por la desconfianza. La dirección no tiene confianza en sus empleados, no se les toma en cuenta para las decisiones y objetivos. El clima en este tipo de sistema es de desconfianza, temor e inseguridad generalizados.
- **Sistema II: Autoritarismo Paternalista:** Las decisiones se centran en los superiores de la organización. El tipo de relaciones característico de este sistema es paternalista, con autoridades que tienen el poder pero manejan ciertas facilidades a sus subordinados, es decir, la dirección tiene una confianza condescendiente en sus empleados y a la vez utiliza recompensas y castigos para motivarlos.

#### **2.- CLIMA DE TIPO PARTICIPATIVO:**

- **Sistema III: Consultivo:** La dirección tiene confianza en sus empleados. La política y las decisiones se toman por ella pero permiten a sus

---

subordinados tomar decisiones específicas. El clima de esta clase de organizaciones es de confianza y hay niveles altos de responsabilidad.

- **Sistema IV: Participación en grupo:** El clima de este tipo de organización es de confianza y se logran altos niveles de compromiso de los trabajadores con la organización y sus objetivos, ya que la dirección tiene plena confianza en sus empleados, se toma en cuenta a todos los niveles en decisiones y se favorece la comunicación lateral.

Cuanto más cerca esté el clima de la organización del sistema IV, mejores serán las relaciones entre la dirección y el personal de la empresa; cuanto más cerca se encuentren del sistema I, estas relaciones serán menos buenas. La teoría se aproxima a los calificativos abierto/cerrado. Un clima abierto, corresponde a una organización que se percibe como dinámica, que es capaz de alcanzar sus objetivos, logrando la satisfacción de las necesidades sociales de sus miembros. El clima cerrado caracteriza a una organización burocrática y rígida, en la que los empleados experimentan insatisfacción. La desconfianza y las relaciones interpersonales muy tensas son también privativas de este tipo de clima, es decir, I y II es considerado cerrado, III y IV abierto.

Mientras para Rousseau (1982, en Brunet 2009), enfatizó el concepto de cuatro tipos de clima organizacional:

**1.- CLIMA PSICOLÓGICO:** Es la percepción individual de cada empleado y la forma en como organiza sus experiencias del ambiente: el estilo de pensamiento, la personalidad, los procesos cognoscitivos, la cultura y las interacciones sociales.

**2.- CLIMA AGREGADO:** Percepciones individuales promediadas en algún nivel formal jerárquico (trabajo en grupo, departamento, división, planta, sector, organización). Se construye con base en la pertenencia de las personas a alguna unidad de la organización formal.

---

**3.- CLIMAS COLECTIVOS:** Surge del consenso entre los individuos respecto a su percepción de los contextos de comportamiento; la principal diferencia con el clima agregado, es que en éste se toman en cuenta las percepciones individuales (administración, experiencia laboral, tiempo en el puesto actual) y las situacionales (área de trabajo, ubicación, funciones).

**4.- CLIMA ORGANIZACIONAL:** Refleja la orientación de los miembros de la empresa, es la descripción de los atributos organizacionales, expresados en términos que caracterizan las experiencias individuales con respecto a la organización, las descripciones dadas serán representaciones de la manera en que las organizaciones son percibidas por las personas que forman parte de ella o con las que tienen que tratar.

Para Mullins (1989, en Furnham 2001), un clima organizacional debe tener los siguientes rasgos para que se puedan considerar como un clima sano o beneficioso:

- La integración de los objetivos organizacionales y personales.
- Una estructura flexible con una red de autoridad, control y comunicaciones y con autonomía para cada uno de los miembros.
- Estilos de liderazgo adecuados para determinadas situaciones de trabajo.
- Confianza, consideración y apoyo mutuo entre los diferentes niveles de la organización.
- Reconocimiento de las necesidades y los atributos individuales y de las necesidades y las expectativas de las personas en el trabajo.
- Atención al diseño y la calidad de la vida laboral.
- Puestos desafiantes y responsables con altos estándares de desempeño.

- 
- Sistemas equitativos de recompensa basados en reforzamientos positivos.
  - Oportunidades para el desarrollo personal, profesional y el progreso.
  - Justicia en el trato, políticas y prácticas de las relaciones industriales equitativas.
  - Análisis franco de los conflictos haciendo hincapié en el arreglo de las diferencias sin demoras o confrontaciones.
  - Funcionamiento democrático de la organización con oportunidades plenas para la consulta y la participación auténticas.
  - Sentimiento de identidad y lealtad con la organización y sensación de que se es un miembro necesario e importante en ella.

Mientras que un clima laboral negativo o perjudicial puede tener las siguientes características (Furnham, 2001):

- Desvinculación de personas, esto es, un grupo actúa mecánicamente o un grupo no está vinculado con la tarea que realiza.
- Sentimiento de los miembros de estar agobiados con deberes de rutina y otros requisitos que se consideran inútiles.
- Énfasis en la producción caracterizado por supervisión estrecha. La administración es altamente directiva e insensible a la retroalimentación.
- Políticas, procedimientos, normas de ejecución e instrucciones contradictorias o que no se aplica uniformemente.

El clima es distinto en cada organización y sobre todo en cada área de trabajo, esto es lo que hace la diferencia con los demás. El tipo de clima organizacional depende en gran medida de la forma en que la organización maneje los factores que lo propician, es decir, se pueden identificar aquellas percepciones tanto de trabajo como interpersonales que influyan en la organización.



---

Es también de gran importancia conocer la medición del clima organizacional, por tal razón en el siguiente tema se desarrolla el mismo.

## **2.5 Medición del Clima Organizacional (instrumentos)**

El clima organizacional se encuentra constituido por una serie de dimensiones que conforman su esencia y que la caracterizan. El comportamiento de los individuos en una organización se haya bajo un influjo de numerosos estímulos que provienen del medio. La organización esta caracterizada por varios factores o dimensiones.

Sandoval (2004), indica que las dimensiones son las características susceptibles de ser medidas en una organización y que influyen en el comportamiento de los individuos.

Las dimensiones son importantes ya que a partir de ellas se desarrolla la serie de ítems que forman parte del cuestionario, que es el instrumento utilizado por excelencia para la evaluación del clima. Cabe señalar que mientras más dimensiones importantes y sobresalientes se consideren dentro del cuestionario más efectivas son las conclusiones que se obtengan del estudio.

Algunos investigadores han medido el clima diseñando cuestionarios pero cada uno evalúa factores diferentes y en los cuales se mide su opinión en un período de tiempo determinado. La mayor parte de estos instrumentos presentan preguntas que describen hechos particulares de la organización, sobre los cuales ellos deben indicar hasta que punto están de acuerdo con esta descripción (Aguilar, 1995).

En la Tabla 1 se pueden observar las dimensiones propuestas por algunos investigadores de los años 60's a los 90's para la medición del Clima Organizacional:

<b>Halpin y Crofts (1963)</b>	<b>Forehand y Gilmer (1964)</b>	<b>Likert (1967)</b>	<b>Litwin y Stringer (1968)</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cohesión entre el cuerpo docente.</li> <li>2. Grado de compromiso del cuerpo docente.</li> <li>3. Moral del grupo.</li> <li>4. Apertura de espíritu.</li> <li>5. Consideración.</li> <li>6. Nivel afectivo de relaciones con la dirección</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tamaño de la organización.</li> <li>2. Estructura Organizacional.</li> <li>3. Complejidad sistemática de la organización.</li> <li>4. Estilo de Liderazgo.</li> <li>5. Orientación de fines.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Método de mando.</li> <li>2. Naturaleza de las fuerzas de motivación.</li> <li>3. Naturaleza de los procesos de comunicación.</li> <li>4. Naturaleza de los procesos de influencia y de interacción.</li> <li>5. Toma de decisiones.</li> <li>6. Fijación de los objetivos o de las directrices.</li> <li>7. Procesos de control.</li> <li>8. Objetivos de resultados y de perfeccionamiento.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estructura Organizacional.</li> <li>2. Responsabilidad.</li> <li>3. Recompensa.</li> <li>4. Riesgo.</li> <li>5. Apoyo.</li> <li>6. Normas.</li> <li>7. Conflicto.</li> </ol>
<b>Meyer (1968)</b>	<b>Schneider y Bartlett (1968)</b>	<b>Friedlander y Margulies (1969)</b>	<b>Bowers y Taylor (1970)</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conformidad.</li> <li>2. Responsabilidad.</li> <li>3. Normas.</li> <li>4. Recompensa.</li> <li>5. Claridad Organizacional.</li> <li>6. Espíritu de trabajo.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Apoyo proveniente de la dirección.</li> <li>2. Intereses por los nuevos empleados.</li> <li>3. Conflicto.</li> <li>4. Independencia de los agentes.</li> <li>5. Satisfacción.</li> <li>6. Estructura Organizacional.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Empeño.</li> <li>2. Obstáculos o trabas.</li> <li>3. Intimidad.</li> <li>4. Espíritu de trabajo.</li> <li>5. Actitud.</li> <li>6. Acento puesto sobre la producción.</li> <li>7. Confianza.</li> <li>8. Consideración</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Toma de decisiones</li> <li>2. Motivación.</li> <li>3. Interés de los empleados.</li> <li>4. Comunicación.</li> <li>5. Apertura vs. Rigidez.</li> </ol>
<b>Pritchard y Karasick (1973)</b>	<b>Lawler et al. (1974)</b>	<b>Moos e Insel (1974)</b>	<b>Gavin (1975)</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Autonomía.</li> <li>2. Conflicto contra cooperación.</li> <li>3. Relaciones sociales.</li> <li>4. Estructura organizacional.</li> <li>5. Recompensa.</li> <li>6. Relación entre rendimiento y remuneraciones.</li> <li>7. Niveles de ambición de la empresa.</li> <li>8. Estatus.</li> <li>9. Flexibilidad e innovación.</li> <li>10. Centralización.</li> <li>11. Apoyo.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Competencia -eficacia.</li> <li>2. Responsabilidad.</li> <li>3. Nivel práctico concreto.</li> <li>4. Riesgo.</li> <li>5. Impulsividad.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Apoyo</li> <li>2. Autonomía.</li> <li>3. Claridad organizacional.</li> <li>4. Cohesión.</li> <li>5. Confort.</li> <li>6. Control.</li> <li>7. Flexibilidad.</li> <li>8. Implicación.</li> <li>9. Presión.</li> <li>10. Tarea.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estructura Organizacional.</li> <li>2. Obstáculo.</li> <li>3. Recompensa.</li> <li>4. Espíritu de trabajo.</li> <li>5. Confianza y consideración de parte de los administradores.</li> <li>6. Riesgos y desafíos.</li> </ol>
<b>Steers (1977)</b>	<b>Crane (1981)</b>	<b>Brunet (1987)</b>	<b>Brown y Leigh (1996)</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estructura Organizacional.</li> <li>2. Refuerzo.</li> <li>3. Centralización del poder.</li> <li>4. Posibilidad de cumplimiento.</li> <li>5. Formación y desarrollo.</li> <li>6. Seguridad contra riesgo.</li> <li>7. Apertura contra rigidez.</li> <li>8. Estatus y moral.</li> <li>9. Reconocimiento y retroalimentación.</li> <li>10. Competencia y flexibilidad organizacional.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cohesión.</li> <li>2. Autonomía.</li> <li>3. Consideración.</li> <li>4. Estructura organizacional.</li> <li>5. Orientación a fines.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Autonomía.</li> <li>2. Consideración.</li> <li>3. Estructura Organizacional.</li> <li>4. Recompensa.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Apoyo del supervisor inmediato.</li> <li>2. Claridad del rol.</li> <li>3. Contribución personal.</li> <li>4. Reconocimiento.</li> <li>5. Expresión de los propios.</li> <li>6. Trabajo como reto.</li> </ol>

Tabla 1: Dimensiones del clima organizacional Brunet (2009) y Villagómez (2008)

---

A continuación se definen las principales dimensiones que componen al clima organizacional desde la perspectiva de varios investigadores.

El instrumento frecuentemente utilizado para medir el clima organizacional en una empresa es el de Likert (1967, en Gutiérrez y Olvera 2010), el cual es “El perfil de las características organizacionales”, el cuestionario original cuenta con 51 preguntas y la escala de respuesta es de 20 puntos, lo cual lo hace demasiado largo para responder y tener ciertas dificultades de interpretación, sin embargo, también se cuenta con la versión abreviada (18 puntos) estos cuestionarios miden la percepción del clima en función de ocho dimensiones:

- Métodos de mando: Es decir la forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.
- Fuerzas motivacionales: Son los procedimientos que se utilizan para mantener motivados a los empleados y responder a sus necesidades.
- Comunicación: La naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.
- Influencia: La importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos de la organización.
- Toma de decisiones: La pertinencia de las informaciones en que se basan las decisiones, así como el reparto de funciones.
- Planificación: La forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos.
- Control: Se refiere al ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.
- Rendimiento/ Perfeccionamiento: Se basa en la planificación así como la forma deseada.

---

Litwin y Stringer (1968, en Brunet 2009) resaltan que el clima organizacional depende de seis dimensiones:

- **Estructura:** Esta escala representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites, normas, obstáculos y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desempeño de su labor. El resultado positivo o negativo estará dado en la medida que la organización pone el énfasis en la burocracia versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal y poco estructurado o jerarquizado.
- **Responsabilidad:** Es la percepción de parte de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y conocer cuál es su trabajo y cual es su función dentro de la organización.
- **Recompensa:** Corresponde a la percepción de los miembros sobre la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. También de la relación estrecha existente entre el rendimiento real y la retribución.
- **Desafío:** Corresponde a las metas que los miembros de una organización tienen respecto a determinados riesgos que pueden correr durante el desempeño de su labor. En la medida que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos, los desafíos ayudaran a mantener un clima competitivo, necesario en toda organización.
- **Relaciones:** Es la percepción acerca de la existencia de un ambiente de trabajo y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados, estas relaciones se generan dentro y fuera de la organización, entendiendo que existen dos clases de grupos dentro de toda organización.

- 
- Cooperación-Cordialidad: Es el sentimiento de los miembros de la organización sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y otros empleados del grupo.

Schneider y Barlett (1968, en Brunet 2009), formularon un cuestionario para medir la percepción del clima en el interior de las compañías de seguros en función a 6 dimensiones. El cuestionario comprende 80 preguntas, se puede utilizar como un instrumento de selección que permite elegir individuos cuya percepción del trabajo por realizar y de la organización encaje bien con la percepción que tienen los empleados de su organización, las dimensiones son las siguientes:

- El apoyo patronal: Hasta que punto están los supervisores interesados en el progreso de su personal.
- La estructura: La presión que ejercen los superiores para que sus agentes respeten sus presupuestos, conozcan el material y tengan nuevos clientes.
- La implicación de los nuevos empleados: Consiste en las preocupaciones de la empresa en cuanto a la selección y formación de nuevos agentes.
- Los conflictos interagencias: Son los grupos de individuos, en el interior y exterior de la empresa que ponen en entredicho la autoridad de los administradores.
- La autonomía de los empleados: Corresponde al grado de autonomía que viven los empleados en su trabajo.
- El grado de satisfacción general: Se refiere al grado de satisfacción que sienten los empleados en su trabajo o en su organización.

Pritchard y Karasick (1973, en Gutiérrez y Olvera 2010), desarrollaron un instrumento de medición de clima que estuviera compuesto por dimensiones independientes, completas, descriptivas y relacionadas con la teoría perceptual del clima organizacional, el cual está compuesto por once dimensiones:

- 
- Autonomía: Se trata del grado de libertad que el individuo puede tener en la toma de decisiones y en la forma de solucionar los problemas.
  - Conflicto/Cooperación: Esta dimensión se refiere al nivel de colaboración que se observa entre los empleados en su trabajo y en los apoyos materiales y humanos que estos reciben de su organización.
  - Relaciones Sociales: Se trata del tipo de atmósfera social y de amistad que se observa dentro de la organización.
  - Estructura: Esta dimensión cubre las directrices, las consignas y las políticas que puede emitir una organización y que afectan directamente la forma de llevar a cabo las tareas.
  - Remuneración: Este aspecto se apoya en la forma en que se remunera a los trabajadores.
  - Rendimiento: Es la relación que existe entre la remuneración y el trabajo bien hecho y conforme a las habilidades del ejecutante.
  - Motivación: Esta dimensión se apoya en los aspectos motivacionales que desarrolla la organización en sus empleados.
  - Estatus: Se refiere a las diferencias jerárquicas y la importancia que la organización le da a estas diferencias.
  - Flexibilidad e innovación: Esta dimensión cubre la voluntad de una organización de experimentar cosas nuevas y de cambiar la forma de hacerlas.
  - Centralización de la toma de decisiones: Analiza de que manera encarga la empresa el proceso de toma de decisiones entre los niveles jerárquicos.
  - Apoyo: Este aspecto se basa en el tipo de apoyo que da la alta dirección a los empleados frente a los problemas relacionados o no con el trabajo.

Halpin y Crofts (1963, en Gutiérrez y Olvera 2010), elaboraron un cuestionario de clima organizacional el cual se compone de las siguientes dimensiones:

- Desempeño: Esta dimensión mide la implicación del personal docente en su trabajo.

- 
- Obstáculos: Dimensión que se apoya en el sentimiento que tiene el personal docente acerca de las tareas rutinarias.
  - Intimidad: Percepción experimentada por el personal acerca de las relaciones amistosas con sus homónimos.
  - Espíritu: Se basa en la satisfacción de las necesidades sociales.
  - Actitud distante: Se refiere a los comportamientos formales e impersonales del director.
  - Importancia de la producción: Esta dimensión se basa en los comportamientos autoritarios y centrados en la tarea del director.
  - Confianza: Dimensión que se refiere a los esfuerzos que hace el director para motivar a su personal.
  - Consideración: Esta dimensión se refiere al comportamiento del director que intenta tratar a su personal de la manera mas humana posible.

Crane (1983, en Brunet 2009), elaboró un cuestionario del clima adaptado a las empresas escolares analizándolo a partir de cinco dimensiones:

- Autonomía: Es el grado de independencia, iniciativa y responsabilidades individuales que los empleados pueden demostrar en su trabajo.
- Estructura: Esta dimensión se refiere a la forma en que los superiores establecen y comunican a sus empleados los objetivos y la forma de trabajar.
- Consideración: Se refiere al apoyo y confianza que la dirección otorga a los empleados.
- Cohesión: Esta se apoya en la cohesión y la fidelidad del grupo de trabajo.
- Misión e implicación: Este factor se refiere a la importancia y participación de los empleados en los objetivos de la organización.

Moss e Insel (1974, en Gática y Huitrón 1997), elaboraron un cuestionario titulado “The Work Environment Scale”, el cual mide el clima en diez dimensiones:

- 
- Implicación: Mide hasta que punto los individuos se sienten involucrados en su trabajo.
  - Cohesión: Se basa en las relaciones de amistad y apoyo que viven los trabajadores entre si.
  - Apoyo: Se refiere al soporte y estímulos que da la dirección a sus empleados.
  - Autonomía: En esta dimensión se mide hasta que punto la organización anima a sus trabajadores a ser autónomos y a tomar decisiones.
  - Tarea: Aquí se evalúa hasta donde el clima estimula la planificación y la eficacia en el trabajo.
  - Presión: Esta dimensión se basa en la influencia que ejerce la dirección sobre los empleados para que se lleve a cabo el trabajo.
  - Claridad: Se mide hasta que punto los reglamentos y las políticas se explican claramente a los trabajadores.
  - Control: Esta dimensión se refiere a los reglamentos y a las presiones que puede utilizar la dirección para controlar a sus empleados.
  - Innovación: Se mide la importancia que la dirección puede dar al cambio y a las nuevas formas de llevar acabo su trabajo.
  - Confort: Se refiere a los esfuerzos realizados por la dirección para crear un ambiente físico sano y agradable para sus empleados.

Bowers y Taylor (1970, en Brunet 2009), elaboraron un instrumento para medir las características globales de una organización a partir de tres variables, el liderazgo, el clima organizacional y la satisfacción. El clima organizacional se mide en función de cinco grandes dimensiones:

- Apertura a los cambios tecnológicos: Esta dimensión se basa en la iniciación manifestada por la dirección frente a los nuevos recursos que pueden facilitar o mejorar el trabajo en sus empleados.
- Recursos Humanos: Esta dimensión se refiere a la atención prestada por parte de la dirección al bienestar de los empleados en el trabajo.



- 
- Comunicación: Se basa en las redes de información que existen dentro de la organización así como la facilidad que tienen los empleados a hacer que se escuchen sus quejas en la dirección.
  - Motivación: Se refiere a las condiciones que llevan a los empleados a trabajar más o menos intensamente dentro de la organización.
  - Toma de decisiones: Se evalúa la información disponible y utilizada en las decisiones que se toman en el interior de la organización así como el papel que juegan los empleados en este proceso.

Brunet (2009), menciona que para evaluar el clima en la organización, se debe de asegurar que el instrumento de medición cubra por lo menos las siguientes cuatro dimensiones:

- Autonomía Individual: En esta dimensión se incluye la responsabilidad, la independencia de los individuos y la rigidez de las leyes de la organización. Lo importante de esta dimensión es la posibilidad del individuo de ser su propio jefe y conservar cierto poder de decisión.
- Grado de estructura que impone el puesto: En esta dimensión se mide el grado al que los objetivos y los métodos de trabajo se establecen y se comunican a los empleados por parte de sus superiores.
- Tipo de recompensa: Esta se basa en los aspectos monetarios y las posibilidades de promoción.
- Consideración, agradecimiento y apoyo: Esta parte se refiere al estímulo y al apoyo que un empleado recibe de sus superiores.

En la Tabla 2 se observan las dimensiones de años actuales propuestas por algunos investigadores para la medición del clima organizacional:

<b><u>Vázquez y Guadarrama</u></b> <b><u>(2001)</u></b>	<b><u>Caligiore y Díaz</u></b> <b><u>(2003)</u></b>	<b><u>Gómez</u></b> <b><u>(2004)</u></b>	<b><u>Fernández</u></b> <b><u>(2004)</u></b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estructura</li> <li>2. Motivación</li> <li>3. Trabajo en equipo</li> <li>4. Liderazgo</li> <li>5. Participación del empleado.</li> <li>6. Toma de decisiones.</li> <li>7. Comunicación.</li> <li>8. Responsabilidad.</li> <li>9. Trabajo significativo y desafiante.</li> <li>10. Conflicto</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Funcionamiento organizacional.</li> <li>2. Estructura organizacional.</li> <li>3. Proceso de toma de decisiones.</li> <li>4. Tipo de comunicación.</li> <li>5. Motivación al logro.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Claridad Organizacional</li> <li>2. Sistemas de recompensa e incentivos.</li> <li>3. Toma de decisiones y autonomía.</li> <li>4. Liderazgo.</li> <li>5. Interacción social.</li> <li>6. Apertura organizacional.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Visión.</li> <li>2. Expectativa de logro.</li> <li>3. Cooperación en la tarea.</li> <li>4. Afiliación grupal.</li> </ol>
<b><u>Chiang et. al</u></b> <b><u>(2007)</u></b>	<b><u>Reinoso y Araneda</u></b> <b><u>(2007)</u></b>	<b><u>Mújica y Pérez</u></b> <b><u>(2009)</u></b>	<b><u>Domínguez et. al</u></b> <b><u>(2010)</u></b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Comunicación interna.</li> <li>2. Reconocimiento.</li> <li>3. Relaciones interpersonales.</li> <li>4. Calidad en el trabajo.</li> <li>5. Toma de decisiones.</li> <li>6. Entorno físico.</li> <li>7. Objetivos de la institución.</li> <li>8. Compromiso.</li> <li>9. Adaptación al cambio.</li> <li>10. Delegación de actividades y funciones.</li> <li>11. Coordinación externa.</li> <li>12. Eficiencia en la productividad.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Autonomía.</li> <li>2. Estructura.</li> <li>3. Aspectos físicos.</li> <li>4. Recompensa.</li> <li>5. Consideración.</li> <li>6. Calidez.</li> <li>7. Apoyo.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Imagen Gerencial.</li> <li>2. Relaciones sociales.</li> <li>3. Toma de decisiones.</li> <li>4. Tarea.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Clima en estructura.</li> <li>2. Clima en comunicación.</li> <li>3. Clima en Liderazgo.</li> <li>4. Clima en motivación.</li> </ol>
<b><u>García, Ibarra y Contreras</u></b> <b><u>(2010)</u></b>	<b><u>Noriega y Pría</u></b> <b><u>(2011)</u></b>	<b><u>Paule y Caboverde</u></b> <b><u>(2011)</u></b>	<b><u>Araujo et al.</u></b> <b><u>(2011)</u></b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Remuneración.</li> <li>2. Relaciones personales.</li> <li>3. Conflicto.</li> <li>4. Compromiso Organizacional.</li> <li>5. Motivación.</li> <li>6. Autonomía.</li> <li>7. Formación profesional.</li> <li>8. Liderazgo.</li> <li>9. Planeación</li> <li>10. Comunicación.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estructura Organizacional.</li> <li>2. Liderazgo.</li> <li>3. Toma de decisiones.</li> <li>4. Motivación.</li> <li>5. Comportamiento individual.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Percepción de la dirección.</li> <li>2. Satisfacción en el centro.</li> <li>3. Identificación de los objetivos.</li> <li>4. Relaciones interpersonales.</li> <li>5. Percepción del funcionamiento de la organización.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estilo de gerencia.</li> <li>2. Reconocimiento.</li> <li>3. Autonomía.</li> <li>4. Entusiasmo y apoyo.</li> <li>5. Recompensa.</li> <li>6. Innovación.</li> </ol>

Tabla 2: Dimensiones del clima organizacional (Elaboración propia a partir de autores citados).

---

A continuación se definen las principales dimensiones que componen al clima organizacional desde la perspectiva de varios investigadores.

Vázquez y Guadarrama (2001) en el artículo: El clima organizacional en una institución tecnológica de educación superior, miden la percepción sobre el clima organizacional que impera en ese momento y el que ellos desearían que existiera. Sus opiniones se expresan a través de la aplicación de un cuestionario que mide diez variables, las respuestas se agruparon de acuerdo con los sistemas de administración de Likert: explorador autoritario, benevolente autoritario, consultivo y participativo. Los resultados se analizan por áreas y por departamentos de la institución y se resumen para la totalidad, donde las medias estadísticas sitúan todas las variables en el sistema benevolente-autoritario. Aunque en su mayoría desearían alcanzar el sistema consultivo, algunos prefieren permanecer en donde están y ninguno desea alcanzar el nivel participativo. De este análisis se propusieron estrategias a seguir por la dirección del instituto, basadas en la capacitación de los directivos para el desarrollo de un estilo de liderazgo participativo.

A continuación se definen cada una de las dimensiones:

- Estructura: Percepción que tienen los individuos acerca de las tareas que realizan, de la manera en que está diseñado el contenido y la estructura de los puestos, si conocen las tareas, si éstas les satisfacen, si les permite usar sus habilidades, así como la percepción que tienen acerca de los reglamentos, procedimientos, normas y políticas etc., que enmarcan su trabajo.
- Motivación: Percepción que tienen las personas acerca de los incentivos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades, así como el grado en el cual las personas manifiestan estar satisfechas con lo que hacen y con los resultados y consecuencias que de ellos se derivan.
- Trabajo en equipo: Percepción de las personas sobre las relaciones que los individuos establecen dentro de la institución en los grupos de

---

trabajo, ya sea formales o informales y que determinan el grado de comunicación, competencia, integración y confianza dentro de su grupo y en relación con otros grupos, para el logro de los objetivos de la institución.

- Liderazgo: Percepción que tienen las personas con respecto al estilo de liderazgo de su jefe inmediato, la forma en que estimula al grupo para el logro profesional de cada una de las personas, la forma en que se manejan las diferentes situaciones para alcanzar las metas grupales.
- Participación del empleado: Percepción que tienen los individuos acerca del grado en que participa y se involucra en las actividades e interacciones de su grupo de trabajo.
- Toma de decisiones: Percepción que tienen los individuos de la forma en que se toman las decisiones y si éstas se toman en donde radican los puestos de decisión. Evalúa la información disponible y utilizada en las decisiones que se toman en el interior de la organización, así como el papel de los empleados en este proceso.
- Comunicación: Percepción de las personas acerca de los canales de información que tiene la institución y de la forma en que fluye en los diferentes niveles jerárquicos, así como de la facilidad de hacer que se escuchen sus quejas en la dirección.
- Responsabilidad: Percepción que tienen las personas de la autodirección que existe entre el personal de la institución, así como qué tanto se preocupan por su actividad y entregan a ella.
- Trabajo significativo y desafiante: Percepción de las personas acerca del grado en que la asignación de tareas y actividades permiten desarrollar la creatividad; y si incluye cierto grado de desafío para su realización.
- Conflicto: Percepción que tienen las personas respecto a la posibilidad de que la dirección de la institución trate de que ellos manifiesten diferencias en la opinión en ciertos aspectos del trabajo y del grado en el cual el ambiente de trabajo se dirimen las diferencias de opinión.

---

Caligiore y Díaz (2003), realizaron una investigación la cual tuvo como propósito realizar un diagnóstico sobre el clima organizacional existente en las escuelas de enfermería, nutrición y medicina de la facultad de medicina, a fin de determinar el desempeño de los mismos y elaborar una propuesta de gestión para optimizar la situación existente.

La encuesta aplicada a los docentes de las respectivas escuelas, estuvo conformada por 32 preguntas, en la que cada pregunta tenía 5 alternativas de respuestas según la escala tipo Likert. Con respecto a clima organizacional se analizó las siguientes dimensiones:

- Funcionamiento organizacional,
- Estructura organizacional,
- Proceso de toma de decisiones,
- Tipo de comunicación y
- Motivación al logro.

Gómez (2004) en su artículo: Diseño, construcción y validación de un instrumento que evalúa clima organizacional desde la teoría de la respuesta del ítem, esta investigación tuvo como objetivo general el diseño-construcción-validación de un instrumento para medir clima organizacional. Este instrumento fue construido a partir del modelo de clima organizacional desarrollado por Pritchard y Karasick, en los años setenta. El instrumento esta conformado por 40 ítems que evalúa el clima a través de 6 dimensiones:

- Claridad organizacional: Entendida como el grado en que el trabajador percibe que existen en la organización parámetros de acción precisos y confiables, tanto en el nivel macro como en el micro y la comunicación efectiva de los mismos a sus colaboradores.
- Sistema de recompensas e incentivos: Entendido como el grado en el cual el trabajador percibe que la organización otorga beneficios que

---

corresponden en calidad, cantidad y equidad suficiente con la contribución de sus colaboradores.

- Toma de decisiones y autonomía: Entendida como el grado en el cual la organización involucra a sus empleados en las decisiones que afectan globalmente a la empresa y la autonomía que concede a sus colaboradores en el ejercicio de sus funciones.
- Liderazgo: Entendido como el grado en el cual los empleados reciben apoyo y orientación efectiva de sus jefes en el desarrollo de sus actividades laborales.
- Interacción social: Entendida como el grado en el cual el trabajador percibe que predominan las relaciones entre miembros caracterizadas por el respeto mutuo, cooperación efectiva, metas consensuadas, solidaridad, integración social y mecanismos claros y equitativos en la solución de conflictos.
- Apertura organizacional: Entendida como el grado en el cual el trabajador percibe que la organización promueve en sus colaboradores el desarrollo de ideas, iniciativas y proyectos novedosos que redunden en el mejoramiento de los procesos internos y de los productos y servicios que ofrece.

El análisis de componentes principales deja ver la existencia de cinco factores adicionales que podrían explicar como se configura la naturaleza del clima. Entre las implicaciones más importantes del estudio, están las bondades la prueba y la necesidad de extender este estudio utilizando técnicas de análisis factorial y validación con relación a un criterio empírico.

Fernández (2004), presentó un enfoque de medición del clima organizacional en una empresa del sector educativo. Las dimensiones son:

- Visión,
- Expectativa de logro,
- Cooperación en la tarea y
- Afiliación grupal.

---

Chiang, Salazar y Núñez (2007), realizaron un estudio descriptivo para conocer la relación del clima organizacional y la satisfacción laboral en trabajadores de una institución de salud del sector estatal. Para diagnosticar el clima organizacional aplicaron un cuestionario que mide el clima con respuestas basadas en la escala tipo Likert, de 5 puntos.

Las dimensiones que mide el instrumento son las siguientes:

- Comunicación interna,
- Reconocimiento,
- Relaciones interpersonales en el trabajo,
- Calidad en el trabajo.
- Toma de decisiones,
- Entorno físico,
- Objetivos de la institución,
- Compromiso,
- Adaptación al cambio,
- Delegación de actividades y funciones,
- Coordinación externa y
- Eficiencia en la productividad.

Reinoso y Aranera (2007) realizaron un estudio en el cual llevaron acabo un diseño y validación de un modelo de medición del clima organizacional basado en percepciones y expectativa. Dicho instrumento aporta información relevante para la toma de decisiones en gestión organizacional y las dimensiones que mide el instrumento son:

- Autonomía: Evalúa el grado en que se deposita confianza en el trabajador, se le asignan normas generales y se alienta su responsabilidad y libertad para implementar su trabajo.
- Estructura: Indica el sentimiento de los empleados respecto de las restricciones y controles que existen en la organización, incluyendo la

---

percepción respecto a la definición de las tareas, la organización de estas y la planificación del trabajo.

- Aspectos Físicos: Evalúa el sentimiento de los trabajadores respecto de los elementos físicos que conforman su ambiente de trabajo. Se recogen percepciones y expectativas respecto de los espacios físicos y los implementos de trabajo.
- Recompensa: Corresponde a la percepción y expectativas de los niveles de reconocimiento por el grupo y la medida en que la organización enfatiza el premio o castigo. Se pone énfasis en la utilización de refuerzo adecuado y oportuno frente al trabajo bien realizado, lo que aumenta el nivel de motivación de los trabajadores.
- Consideración: Esta dimensión representa la percepción y expectativas de los trabajadores respecto del grado de participación en los procesos de decisión que se desarrollan en la organización. Se evalúa además el grado en que los trabajadores se sienten formando parte de la compañía.
- Calidez: Esta dimensión representa la percepción por parte de los trabajadores de la existencia de una buena confraternidad al interior del grupo. Se da énfasis a la presencia de un ambiente de amistad, de grupos sociales informales y de preocupación por el bienestar entre compañeros.
- Apoyo: Esta dimensión representa el sentimiento del grupo respecto de la existencia de cooperación y ayuda entre los miembros de la organización. Pone énfasis en el apoyo mutuo para resolver problemas.

El instrumento consta de dos encuestas de 27 ítems cada una, evaluadas en una escala de Likert de 5 puntos. Los resultados obtenidos permitieron sostener que el instrumento desarrollado satisface las pruebas de confiabilidad y validez a correlaciones significativas, que reflejan su validez para medir las variables de percepciones y expectativas. Con los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento, se definieron indicadores para el nivel de



---

expectativas y para el nivel de percepciones, que en conjunto construyen el indicador del clima organizacional.

El propósito del artículo es la construcción de un indicador de gestión universitaria fundamentado en el clima organizacional. Se partió del contenido de un cuestionario de clima con cualidades psicométricas probadas en estudios previos. Mújica y Pérez (2009), analizaron el clima en la universidad, como las percepciones que tiene los profesores sobre las prácticas y procedimientos organizacionales, condiciones y medio ambiente de trabajo, sobre la base de cuatro dimensiones:

- Imagen gerencial,
- Relaciones sociales,
- Toma de decisiones y
- Tareas.

Y estas dimensiones a su vez con ocho subcomponentes, gerente como orientador, gerente como líder, ambiente de trabajo, trabajo en conjunto, participación en la toma de decisiones, comunicación de la toma de decisiones, asignación de la carga de trabajo y condiciones ambientales. Esto con la finalidad de configurarlos en un indicador de gestión, para que sea utilizado por los gerentes y de esta manera obtengan información que sirva para controlar y mejorar el desarrollo gerencial de la institución.

Domínguez, Sánchez y Torres (2010), mostraron un modelo con las relaciones observadas en las dimensiones del clima organizacional y la productividad en las organizaciones del sector hotelero, con la finalidad de proporcionar opciones de intervención en estas empresas que permitan modificar las actitudes del personal. Las dimensiones del clima organizacional que agrupan son las siguientes:

- 
- Estructura.
  - Comunicación,
  - Liderazgo y
  - Herramientas motivacionales.

García, Ibarra y Contreras (2010) presentan un diagnóstico del clima organizacional del departamento de educación de la universidad de Guanajuato con la intención de apoyar a la institución a identificar las fortalezas y las áreas de oportunidad que se logran extraer a partir de la investigación cualitativa y cuantitativa llevada a cabo con las personas involucradas directamente dentro del quehacer de dicha institución.

El instrumento para la evaluación del clima organizacional mide diez dimensiones. A continuación se define cada una.

- Remuneración: grado de satisfacción en relación al pago y prestaciones que recibe el empleado a cambio de su trabajo.
- Relaciones personales: grado de respeto, apoyo y consideración entre los compañeros del departamento.
- Conflicto: grado en que las diferencias personales pueden interferir en el buen desempeño de los empleados.
- Compromiso organizacional: grado en que los trabajadores se sienten comprometidos con el departamento, con sus metas y objetivos de manera que puedan brindar un servicio de calidad.
- Motivación: grado en que el empleado siente satisfacción en el puesto y las actividades que realiza.
- Autonomía: grado en que el trabajador es capaz de tomar decisiones y es responsable de las actividades que realiza.
- Formación profesional: grado en que el empleado se encuentra satisfecho con las actividades que el departamento le brinda en beneficio de su crecimiento y desarrollo profesional.

- 
- Liderazgo: grado en que los jefes apoyan, estimulan y dan participación a sus colaboradores.
  - Planeación: nivel de efectividad en el establecimiento de objetivos, distribución de actividades y responsabilidades.
  - Comunicación: nivel de efectividad en el flujo de información para la adecuada consecución de tareas.

Noriega y Pría (2011), construyeron un instrumento para evaluar el clima organizacional en los grupos de control de vectores, se elaboraron 60 ítems que se presentaron como enunciados en un cuestionario de respuestas dicotómicas. Las dimensiones que se tomaron en cuenta para la medición del clima organización fueron:

- Estructura organizacional- Se refiere a los sistemas formales y las políticas (obligaciones, procedimientos, directrices, entre otros) bajo lo cual se estructura el grupo, se establecen, transmiten, concilian y controlan las tareas.
- Liderazgo- Entendido como el grado en que los jefes influyen para fomentar individual y colectivamente un desempeño coherente con el logro exitoso de los objetivos de trabajo; forma en que se relacionan, comunican, orientan, apoyan y dan participación a los miembros del grupo.
- Toma de decisiones- Cubre cómo se involucran los miembros del grupo en la elección de alternativas de acción que afectan globalmente el trabajo y se concede libertad para acometer las tareas y solucionar los problemas cotidianos, incluye la pertinencia de las decisiones y la delegación entre niveles jerárquicos.
- Motivación- Se refiere a los procedimientos instrumentados para promover en los miembros del grupo el deseo de trabajar bien, incluye los beneficios y forma de responder a las expectativas y necesidades, materiales y espirituales.

- 
- Comportamiento individual- Esta dimensión se refiere a conductas personales y actuaciones que influyen y/o determinan en la labor desempeñada por el grupo.

En cada dimensión fueron establecidos cuatro criterios:

Estructura organizacional: Contenido de trabajo, relaciones de coordinación, control y comunicación de tareas.

Liderazgo: Estilo del liderazgo, poder/influencia, estímulo al trabajo en equipo y estímulo a la excelencia. Toma de decisiones: niveles, participación, idoneidad y capacidad resolutive.

Motivación: remuneración, reconocimiento, estimulación y condiciones de trabajo.

Comportamiento individual: estabilidad laboral, disciplina, responsabilidad y sentido de pertenencia.

Paule y Caboverde (2011) en su investigación evaluaron el estado del clima socio-psicológico en una empresa del sector productivo. Este cuestionario contiene una escala de 78 ítems, dividida en cinco dimensiones y 19 subvariables. Las cuales son:

- Percepción de la Dirección: modo en que la organización ejerce sus funciones de acuerdo a como lo perciben los trabajadores. Subvariables que evalúa: confianza, supervisión, relación jefe-subordinado, estilos de dirección.
- Satisfacción con el trabajo y con el centro: sentimiento de satisfacción o insatisfacción de los trabajadores con la organización, tanto desde el punto de vista de la realización profesional, como con las condiciones físicas y mecanismos propios del centro. Las subvariables que ésta incluye son: satisfacción con el trabajo, condiciones de trabajo, seguridad en el trabajo, satisfacción con el centro, efectos tóxicos, selección y capacitación.

- 
- Identificación con los objetivos de la organización: recoge el grado de pertenencia que tienen los trabajadores hacia la organización laboral, es decir, hasta qué punto éstos reconocen su labor individual, estrechamente relacionada con los objetivos, por lo que el centro ha sido creado y la participación que ellos tienen en el logro de los mismos. Las subvariables que se describen son: proyección, información-comunicación, confianza en los trabajadores, integración a la organización y participación.
  - Relaciones Interpersonales: se refiere al sistema de vínculos interpersonales que podrían estar favoreciendo o entorpeciendo la realización exitosa de la actividad laboral y el logro de los objetivos del centro. Para ello se valoran las subvariables: relaciones individuo-grupo, individuo-individuo.
  - Percepción del Funcionamiento de la organización: recoge información referente a los logros de la empresa de acuerdo a los objetivos por los que ha sido creada, tanto en la organización en sentido general, como en el orden de las labores individuales, persiguiendo conocer posibles pronósticos futuros de su funcionamiento. Incluye las subvariables: eficiencia y perspectiva.

Araujo, De la Torre, López y Bastos (2011), evaluaron las características psicométricas de fiabilidad y validez de un cuestionario de clima organizacional que se construyó teniendo como fundamento la importancia de este constructo para la puesta en práctica de la estrategia empresarial del balanced scorecard, incorporando a su composición las siguientes dimensiones del clima organizacional:

- Estilo de gerencia,
- Reconocimiento,
- Autonomía,
- Entusiasmo y apoyo,
- Innovación y
- Recompensa.

---

Después de conocer diferentes dimensiones por diversos investigadores, es preciso resaltar, que ellos mismos no terminan por ponerse de acuerdo sobre el número de dimensiones requeridas para evaluar de la manera más exacta el clima e incluso sobre el número de ítems que debe de contener el cuestionario. Sin embargo concuerdan en que las condiciones del clima organizacional se pueden agrupar en torno a dos grandes categorías: dimensiones de estructura organizacional (aquellas dimensiones que corresponden sobre todo a la organización física de los componentes de una empresa) y en dimensiones de procesos organizacionales (aquellas dimensiones que se relacionan con la gestión de recursos humanos)

El instrumento privilegiado para la evaluación del clima es el cuestionario escrito, sin embargo la experiencia ha demostrado que es conveniente combinar los cuestionarios con entrevistas individuales, grupales y seminarios de diagnóstico (Chávez, 2010):

- **El cuestionario**

Consiste en un conjunto de preguntas impresas que es administrado masivamente a numerosas personas. Antes de aplicarlo, es necesario tener algún grado de conocimiento de la organización para optar por el más adecuado, ya que existen una gran cantidad de estos. Se construye teniendo en cuenta los objetivos del diagnóstico y el lenguaje de la organización.

Puede estar dado en preguntas abiertas, las cuales son cuando el encuestado es el que elabora la respuesta. La ventaja es que responderá sin dejarse influir por los criterios del encuestador. La desventaja radica en la dificultad para el trabajo y análisis posterior de los resultados así como también el tiempo que se ocupa en la lectura.

Por otro lado las preguntas cerradas, son aquellas donde debe seleccionarse una respuesta entre las alternativas previamente definidas. La ventaja es que facilita el trabajo de codificación y recuento, mientras que la desventaja es que aporta información que está predeterminada.

---

Las alternativas pueden ir planteadas de totalmente de acuerdo a totalmente en desacuerdo, así como también entre casi siempre y casi nunca. Otros cuestionarios van del adecuado inadecuado de las dimensiones. Existen además cuestionarios específicos, elaborados para medir el clima de organizaciones particulares.

- **La entrevista**

Consiste en una conversación que el investigador sostiene con un miembro de la organización que se pretende diagnosticar. El objetivo de esta conversación es obtener información sobre una gran variedad de temas de la organización y la opinión del entrevistado acerca de estos temas. Las expectativas, tanto del entrevistador como del entrevistado, pueden influir determinantemente sobre los resultados. El éxito de una entrevista se relaciona con la habilidad del entrevistador para escuchar adecuadamente, esta capacidad puede ser desarrollada si presta atención a los factores: motivación, interés, respeto, empatía, naturalidad y comprobación de lo escuchado.

- **La entrevista grupal**

Consiste en exponer un grupo de cinco o seis personas seleccionadas por ser representativas de algún segmento de la organización. En la entrevista grupal las preguntas constituyen temas que no se encuentran dirigidos a una persona particular, sino que son planteados en grupo. El entrevistador tiene la misión de dirigir la entrevista, procurar que los integrantes del grupo sientan que todos sus aportes serán de utilidad, generar clima de aceptación, dar oportunidad a todos de expresar sus opiniones, evitar alusiones personales descalificadoras.

- **El grupo de discusión**

Es semejante a la entrevista grupal, pero en él se intenta proponer ciertas temáticas a la discusión en grupo, en lugar de plantear preguntas sobre las que se necesitan respuestas. A través de la discusión grupal puede lograrse descubrir el grado de emocionalidad que tiene el conflicto, la posibilidad de llevarlo a un plano racional y de regularlo, así como las vías de solución.

---

## **2.6 Análisis de las dimensiones de Clima Organizacional.**

Tal y como vimos las dimensiones del clima organizacional son las características susceptibles de ser medidas en una organización y que influyen en el comportamiento de los individuos. Las dimensiones para medir el clima organizacional son aquellas que se presentan con mayor frecuencia en los instrumentos de medición reportados en la literatura.

Por ello en esta sección se analizan las principales dimensiones que componen el clima organizacional desde la perspectiva de varios investigadores, aunque es preciso resaltar que dichos autores no logran ponerse de acuerdo en el número exacto de dimensiones requeridas para evaluar de manera exacta el clima. Sin embargo analizándolas, los investigadores concuerdan en que las dimensiones del clima organizacional se pueden agrupar con base a dos categorías: dimensiones de estructura organizacional (aquellas dimensiones que corresponden sobre todo a la organización física de los componentes de una empresa) y en dimensiones de proceso organizacional (aquellas dimensiones que se relacionan con la gestión de Recursos Humanos).

Se llevó acabo un análisis de frecuencias de las dimensiones más representativas que se han considerado para la medición del clima organizacional a lo largo de los años (1963-2011), tal y como se muestra en la tabla 3:



Dimensiones											Autores
Apoyo	Autonomía y toma de decisiones	Comunicación	Estructura	Innovación	Liderazgo	Motivación	Recompensa	Relaciones sociales	Responsabilidad	Desafío	
X			X			X	X	X			Halpin y Crofts (1963)
			X	X	X						Forehand y Gilmer (1964)
		X		X	X	X			X		Likert (1967)
X			X				X	X	X	X	Litwin y Stringer (1968)
			X				X		X		Meyer (1968)
X			X								Schneider y Bartlett (1968)
X						X		X			Friedlander y Margulies (1969)
X		X				X					Bowers y Taylor (1970)
	X		X	X			X	X		X	Pritchard y Karasick (1973)
									X	X	Lawler et al. (1974)
X	X	X	X	X			X			X	Moos e Insel (1974)
			X					X	X	X	Gavin (1975)
X		X	X	X							Steers (1977)
X	X	X	X								Crane (1981)
	X		X				X		X		Brunet (1987)
X				X					X	X	Brown y Leigh (1996)
X		X	X		X		X		X	X	Vázquez y Guadarrama (2001)
	X	X	X			X				X	Caligiore y Diaz (2003)
	X					X	X		X		Gómez (2004)
X								X			Fernández (2004)
X	X	X	X	X	X				X		Chiang et. al (2007)
X	X		X				X				Reinoso y Arandeda (2007)
X	X		X							X	Mújica y Pérez (2009)
		X	X		X	X					Domínguez et. al (2010)
	X	X	X		X	X	X	X	X		García, Ibarra y Contreras (2010)
	X		X		X	X			X		Noriega y Pría (2011)
			X					X			Paule y Caboverde (2011)
X	X		X				X	X			Araujo et al. (2011)
<b>15</b>	<b>12</b>	<b>10</b>	<b>21</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>9</b>	<b>11</b>	<b>9</b>	<b>12</b>	<b>9</b>	

Tabla 3. Dimensiones del clima organizacional según diversos autores.

La elaboración de la tabla consistió en agrupar las dimensiones que concordaban entre autor y autor, descartando aquellas dimensiones que tuvieron una frecuencia menor a 7. Así se lograron obtener las dimensiones que tienen mayor frecuencia entre los diversos autores (correspondientes a los años 1963-2011) las cuales son las siguientes:

<b>Dimensión</b>	<b>Frecuencia entre autores</b>
Estructura	21
Apoyo	15
Responsabilidad	12
Autonomía y toma de decisiones	12
Recompensa	11
Comunicación	10
Desafío	9
Motivación	9
Relaciones sociales	9
Innovación	7
Liderazgo	7

Se puede ver que algunos autores coinciden entre si al manejar las mismas dimensiones y aunque sus definiciones no son exactamente iguales, se refieren a lo mismo. A continuación se presentan las definiciones elaboradas para cada una de las dimensiones a partir de la integración de los conceptos básicos que presentan los diferentes autores.

El ofrecer las siguientes definiciones permitirá a la persona interesada en clima organizacional identificar a que se refiere cada dimensión haciendo más clara y objetiva su medición.

---

**1.- Estructura organizacional:** La estructura de la organización es la suma total de los modos en que ésta divide el trabajo en distintas tareas y los mecanismos a través de los cuales se consigue la coordinación entre ellas. Es decir, se incluye la percepción respecto a la definición de las tareas, la organización de estas, la planificación del trabajo así como también las reglas, procedimientos, trámites, normas y obstáculos y otras limitaciones que se vean enfrentados en el desempeño de su labor.

**2.- Apoyo:** Refleja el sentimiento de confianza y apoyo mutuo que existe en el grupo de trabajo. Es alto cuando los empleados sienten que son parte de un equipo que funciona correctamente y sienten que pueden recibir ayuda (especialmente del jefe) si es que la necesitan. Cuando el apoyo es bajo, los empleados se sienten solos y aislados.

**3.- Responsabilidad:** Refleja los sentimientos de los empleados de ser su propio jefe y no tener que chequear dos veces las decisiones con otros. Un sentido de alta responsabilidad significa que el empleado se siente impulsado a resolver los problemas por sí mismo. Baja responsabilidad indica que el riesgo de tomar probar nuevas aproximaciones tiene a ser desalentado.

**4.- Autonomía y toma de decisiones:** Dimensión que mide el grado en el que se anima a los empleados a ser autosuficientes y tomar iniciativas propias.

**5.- Recompensa:** Refuerzo adecuado y oportuno frente al trabajo bien realizado, lo que aumenta el nivel de motivación de los trabajadores. Premio o gratificación que se le ofrece o entrega a una persona para que trabaje más o consiga un mejor resultado en una acción o en una actividad.

---

**6.- Comunicación:** En esta dimensión se representa la capacidad de entregar y recibir información que contribuya a la inserción laboral, al mejoramiento del desempeño y al desarrollo de relaciones armónicas en el lugar de trabajo, se refiere al adecuado nivel de efectividad en el flujo de información para la apropiada consecución de tareas.

**7.- Desafío:** Aspecto en el cual los trabajadores tienen mayor o menor control sobre su propio trabajo, es decir, el manejo que ellos tienen del propio proceso de producción, como también los riesgos que se asumen cotidianamente para el logro de objetivos previstos. Es decir el estar conciente de los desafíos que la realización de una función conlleva a aceptarlos o resistirlos.

**8.- Motivación:** Mecanismos que permitan disponer de una fuerza de trabajo suficientemente motivada para un desempeño eficiente y eficaz, que conduzca al logro de los objetivos y las metas de la organización y al mismo tiempo se logre satisfacer las expectativas y aspiraciones de sus integrantes mediante procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.

**9.- Relaciones sociales:** Esta dimensión representa la percepción por parte de los trabajadores de la existencia de una buena confraternidad al interior del grupo. Se da énfasis en la presencia de un ambiente de amistad, de grupos sociales informales y de preocupación por el bienestar entre compañeros.

**10.- Innovación:** Esta dimensión hace referencia a la percepción de los empleados sobre el ánimo y el apoyo de la alta dirección para asumir riesgos, ser creativos, asumir nuevas áreas de trabajo en donde tenga poco o nada de experiencia y promover iniciativas tendientes a introducir mejoras en la manera en como se realiza su trabajo a nivel organizacional y departamental. Es decir grado en que se subraya la variedad, el cambio y los enfoques.

---

**11.- Liderazgo:** La dimensión se refiere al grado en que los jefes apoyan, estimulan y dan participación a sus colaboradores. El crear y desarrollar un clima dentro de la organización o en el equipo que posibilite el alcanzar el rendimiento pretendido y la satisfacción esperada por cada uno de los miembros de la organización.

Como se pudo observar en la tabla 3 cada autor ha elaborado su instrumento de medición con diferentes dimensiones para medir el clima organizacional. Lo anterior nos permite concluir que las dimensiones utilizadas en los diferentes instrumentos varían en número de dimensiones de un autor a otro, enfocándose a las necesidades de cada organización.

Por tal razón, el clima de una organización está constituido por una serie de dimensiones que conforman su esencia y que la caracteriza. Los componentes que interactúan en el clima organizacional tales como el comportamiento de los individuos y de los grupos, la estructura y los procesos organizacionales, para crear un clima organizacional que, a su vez produce resultados que se observan a nivel del rendimiento organizacional, individual o de grupo. El clima organizacional también es un fenómeno circular en el que los resultados producidos vienen a confirmar las percepciones de los empleados. El clima está formado por varios componentes y esta naturaleza multidimensional es importante cuando un especialista de recursos humanos quiere escoger un cuestionario para evaluar el clima de una organización, cuanto más permita un instrumento de medida filtrar las dimensiones más eficaz será.

# Conclusiones



---

## Conclusiones.

Cada organización cuenta con sus propias características y propiedades, la manera como se manifiesta el clima organizacional repercute en el comportamiento del individuo y por consiguiente en los objetivos de la empresa.

El clima organizacional está definido en términos de percepciones, de las cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo que experimenta las personas que componen una organización y que influyen en su comportamiento repercutiendo en el desempeño y la satisfacción de los empleados. Por lo que el clima se convierte en una variable subjetiva ya que depende de las percepciones y valoraciones organizacionales.

Los estudios del clima organizacional según varios autores están vinculados a ciertas dimensiones o aspectos de análisis inherentes al clima y que han sido definidos como variables de evaluación y medición. El objetivo de las herramientas al medir el clima organizacional como se vio a lo largo de esta investigación es determinar las dificultades existentes en la organización, por lo tanto, es importante medir factores que estén orientados a las relaciones interpersonales, a los elementos físicos y a los estructurales, y cómo estos actúan al facilitar o dificultar los procesos que conducen a los objetivos de la organización así como de los empleados, siendo esta información fundamental al momento de valorar los instrumentos de gestión que están siendo utilizados y poder diseñar aquellos que sean idóneos para la resolución de posibles conflictos que corresponden al clima organizacional.

Debido a la gran cantidad de conjuntos de dimensiones y múltiples cuestionarios de clima organizacional que han surgido a lo largo del tiempo (1963-2011), esta investigación recopila las dimensiones que se han utilizado por los diferentes autores para que con base en ellas y las características propias de cada organización se tengan elementos para seleccionar un

---

instrumento o bien se opte por elaborar una herramienta que responda a las necesidades.

Las dimensiones identificadas por los diferentes autores son las siguientes:

- Estructura
- Apoyo
- Responsabilidad
- Autonomía y toma de decisiones
- Recompensa
- Comunicación
- Desafío
- Motivación
- Relaciones sociales
- Innovación
- Liderazgo

Las principales aportaciones de esta investigación son las siguientes:

- Identificar las dimensiones más utilizadas a lo largo del tiempo (1963-2011) por diversos autores.
- Ofrecer una tabla en donde se agrupan las dimensiones más representativas.
- Dar una definición de cada dimensión a partir de los conceptos de los autores mencionados, logrando una definición propia para cada una.
- Brindar las dimensiones más representativas a los interesados en estudiar el clima organizacional.
- Los interesados en el estudio de clima puedan seleccionar las dimensiones que mejor se adapten a las necesidades o particularidades de cada empresa.
- Elegir el instrumento de medición que pueden utilizar para un estudio de clima organizacional de acuerdo a las necesidades de la empresa.



- 
- Elaborar un instrumento de medición de clima organizacional a partir de las dimensiones más representativas que se identificaron, tomando en cuenta lo que se desea evaluar y las necesidades de la empresa.
  - Hacer uso de las definiciones de cada dimensión que facilita y da claridad al estudio de clima organizacional.

Por ello es importante que las empresas, organizaciones e instituciones conozcan la percepción que tienen las personas acerca del ambiente en el que se desempeñan ya que esto les va a permitir mejorar la productividad, brindar un mejor servicio y ser más competitivos.

Es importante mencionar y no dejar a un lado que las organizaciones con un buen clima organizacional presentan las siguientes ventajas:

**Para las empresas:**

- Fortalece el grado de compromiso de los empleados con el logro de los objetivos estratégicos de la organización.
- Mejoramiento de la productividad de los empleados de una organización por medio de su desempeño.
- Mantiene una actitud positiva de los empleados a fin de facilitar la dirección.
- Orienta una conducta pacífica y efectiva hacia el cumplimiento de metas.

**Para el empleado:**

- Mejora las relaciones de trabajo en equipo, creando una apertura de actitud positiva de los miembros de la organización.
- Contribuye a una visión común entre los empleados y el estilo de liderazgo.
- Permite la participación activa y entusiasta de todos los miembros de la organización.

- Fomenta una comunicación efectiva donde cada uno comprenda su rol en la empresa y empleados motivados.

Finalmente, el clima organizacional no puede ni deben dejarse a un lado por la gran importancia que tienen para la organización, los psicólogos deben de participar como agentes de transformación identificando las prácticas que acontecen en el entorno para dar atención a las prioridades que las empresas tengan contempladas así como el contribuir con las autoridades para introduzcan cambios planificados los cuales logren un impacto en la conducta de las personas de manera que estas sean orientadas a los objetivos y metas organizacionales.

---

## REFERENCIAS

- Aguilar, C. (1995). *Clima Laboral; satisfacción y desempeño*. Tesis de licenciatura en psicología. Universidad Nacional Autónoma de México.
- Aguirre, S. (2002). *Clima Organizacional e índice de rotación de personal en empresas que proporcionan servicios de recursos humanos*. Tesis de licenciatura en psicología. Universidad Nacional Autónoma de México.
- American Psychological Association. (2010). *Manual de estilo de publicaciones de la American Psychological Association* (2ª ed.). México: El Manual Moderno.
- Araujo, P., De la Torre M. y López, A. (2011). El clima organizacional en el diseño del Balanced Scorecard: Evaluación Psicométrica de un Instrumento de Medida. *Contabilidades Vista & Revista*, 22 (1), 107-141. Recuperado de:  
<http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/1970/197017517005.pdf>
- Arenas, L. (2000). *La labor del psicólogo en la capacitación y adiestramiento técnicos*. Tesis de la licenciatura en psicología. Universidad Nacional Autónoma de México.
- Brunet, L. (2009). *El clima laboral de trabajo en las organizaciones: Definición, diagnóstico y consecuencias*. México: Trillas.
- Caligiore, I. y Díaz, J. (2003). Clima Organizacional y desempeño de los docentes en la ULA: estudio de un caso. *Revista Venezolana de Gerencia*, 8 (024), 644-658. Recuperado de:  
<http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=29002408>
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos* (4ta. Ed.). Colombia: Mc Graw-Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones* (2ª ed.). México: Mc Graw-Hill.
- Chiavenato, I. (2004). *Introducción a la teoría general de la Administración* (7ª ed.). México: Mc Graw-Hill.

- 
- Chávez, F. (2010). Clima Laboral en las Organizaciones. Recuperado el 30 mayo 2012, <http://www.monografias.com/trabajos71/clima-laboral-organizaciones/clima-laboral-organizaciones2.shtml#funcionesa>
- Chiang, M., Salazar, C. y Núñez, A. (2007). Clima organizacional y satisfacción laboral en un establecimiento de salud estatal: Hospital tipo 1. *Theoria*, 16(2), 61-76. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/redalyc/pdf/299/29916206.pdf>
- Dávila, C. (2004). *Teorías organizacionales y administración: Enfoque crítico* (2ª ed.). Colombia: Mc Graw-Hill.
- Domínguez, L., Sánchez, J. y Torres, Z. (2010). Modelo de ecuaciones estructurales para las relaciones entre el clima organizacional y la productividad. *Investigación y Ciencia*, 50, 24-32. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=67415744005&iCveNum=15744>
- Dubrin, A. (2003). *Fundamentos de comportamiento organizacional* (2ª ed.). México: Thompson.
- Durán, P. (2003). *La importancia del Clima Organizacional en el éxito de las empresas*. Chile: Mc Graw-Hill.
- EmprendePyme. (2011). Recuperado el 30 mayo 2012, <http://www.emprendepyme.net/componentes-fundamentales-del-clima-laboral.html>
- Fernández, T. (2004). Clima organizacional en las escuelas: enfoque comparativo para México y Uruguay. *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 2 (2), 43-68. Recuperado de: <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/551/55120205.pdf>
- Ferrel, O., Hirt, G., Adrianséns, M., Flores, M., y Ramos, L. (2004). *Introducción a los negocios en el mundo cambiante*. México: Mc Graw-Hill.
- Furnham, A. (2001). *Psicología de la organización: El comportamiento del individuo en las organizaciones*. México: Oxford.
-

- 
- García, M., Ibarra, L. y Contreras, C. Diagnostico del Clima Organizacional del Departamento de Educación de la Universidad de Guanajuato. Recuperado el 1 Julio del 2012, de <http://www.eumed.net/libros/2012a/1158/1158.pdf>
- Gatica, M. y Huitrón, B. (1997). *Influencia del clima laboral en los trabajadores del Instituto Nacional de Cardiología Ignacio Chávez*. Tesis de licenciatura en psicología. Universidad Nacional Autónoma de México.
- Gibson, J., Ivancevich, M., y Donelly, J. (2001). *Las organizaciones. Comportamiento, Estructura y Proceso*. México: Mc Graw-Hill.
- Gómez, C. (2004). Diseño, construcción y validación de un instrumento que evalúa clima organizacional en empresas colombianas, desde la teoría de respuesta del ítem. *Acta colombiana de Psicología*, 011, 97-113. Recuperado de <http://www.redalyc.org/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=79801108&iCveNum=8389>
- Gómez, G. (1994). *Planeación y Organización de empresas* (8ª ed.). México: Mc Graw-Hill.
- Gómez, M. y Vicario, O. (2008). *Clima Organizacional: Conceptualización y Propuesta de una escala*. Tesis de licenciatura en psicología. Universidad Nacional Autónoma de México.
- González, A. (2004). *Evaluación del clima escolar como factor de calidad*. Madrid: La muralla.
- Guillen, G. y Guil, B. (2002). *Psicología del trabajo para relaciones laborales*. España: Mc. Graw- Hill/Interamericana de España.
- Gutiérrez, B. y Olvera M. (2010). *El clima laboral y su relación con el compromiso organizacional en una dependencia gubernamental*. Tesis de licenciatura en psicología. Universidad Nacional Autónoma de México.
- Hernández, M (2003). El clima organizacional. *Adminístrate hoy*, 114.
- Koontz, H. y Weihrich, H. (1998). *Administración. Una perspectiva Global* (11ª ed.). México: Mc Graw-Hill.
-

- 
- Kreither, R. y Kinicki, A. (1997). *Comportamientos de las Organizaciones* (3ª. ed.). España: Mc Graw-Hill.
- Mujica, M. y Pérez, I. (2009). Construcción de un indicador de gestión fundamentado en el clima organizacional. *Revista Venezolana de Gerencia*, 14 (47), 392-410. Recuperado de:  
<http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/290/29014477005.pdf>
- Noriega, M. y Pría, C. (2011). Instrumento para evaluar el clima organizacional en los grupos de control de vectores. *Revista Cubana de Salud Pública*, 37 (2), 116-122. Recuperado de:  
<http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/214/21418849004.pdf>
- Paule, Y. y Caboverde, R. (2011). Estudio diagnóstico del clima laboral en la empresa de sueros y productos homoderivados. *Ingeniería Industrial*, 32(1), 1-10. Recuperado de:  
<http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3629789>
- Rea, M. (2010). *Clima Organizacional: herramientas de diagnóstico e implicaciones para el crecimiento de una empresa de consultoría*. Tesis para obtener el grado de Maestro en Ciencias de Administración de Negocios. Instituto Politécnico Nacional, México.
- Reinoso, H. y Araneda B. (2007). Diseño y Validación de un Modelo de Medición del Clima Organizacional basado en Percepciones y Expectativas. *Revista Ingeniería Industrial*, 6, 39-54. Recuperado de la base de datos CEDOC UNAM.
- Robbins, P. (2009). *Comportamiento Organizacional* (4a. ed.). México: Prentice Hall.
- Rodríguez, F. (1999). *Introducción a la psicología del trabajo y de las organizaciones*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Sandoval, M. (2004). *Clima Organizacional y gestión del talento humano*. *Revista de hitos de ciencias económico-administrativas.*, 10(27). Recuperado de:  
<s.org/pdf/gestiondeltalentohumano/sesion%203%20CLIMA%20ORGANIZACIONAL%20Y>.
-

- 
- Sotres, S. (2004). *Las organizaciones*. Recuperado el 5 junio 2012 de <http://uiversidadabierta.edu.mx/Biblio/S/Sotres%20Salvador-Empvirtual.htm>
- Vázquez, R. y Guadarrama, J. (2001). El clima organizacional en una institución Tecnológica de Educación Superior. *Tiempo de educar*, 3(0005), 105-13. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=31103505&iCveNum=1193>
- Villagómez, J. (2008). Evaluación diagnóstica del clima organizacional percibida por los empleados de una empresa de servicio en ocho países latinoamericanos. Tesis de Maestría inédita. Universidad Nacional Autónoma de México.
- Werther, W. (2000). *Administración de Recursos Humanos: El capital Humano de las Empresas*. México: Mc Graw-Hill.