



**Universidad Nacional Autónoma de México**  
**Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración**

**Efectos de una intervención ad hoc sobre el clima organizacional  
y el desempeño laboral**

**T e s i s**

Que para optar por el grado de:

**Doctor en Ciencias de la Administración**

Presenta:

**Miguel Alejandro Villavicencio Carranza**

Comité Tutor

**Dr. Juan José Sánchez Sosa**  
Facultad de Psicología

**Dra. Angélica Riveros Rosas**  
Facultad de Contaduría y Administración

**Dra. María Dolores Martínez Guzmán**  
Facultad de Contaduría y Administración

**México, D. F., febrero de 2015**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**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

Agradezco profundamente a:

DIOS por permitirme el milagro de la vida, por todas las buenas personas y gratas experiencias que ha puesto en mi camino, las grandes oportunidades que me brinda, su extraordinario apoyo y todo lo que Él facilita y provee.

María Elena, mi esposa, por su gran amor, con el que todo envuelve.

Christian, mi Hermano, por su apoyo, alegría, inquietudes académicas, su determinación y fortaleza.

Mi Madre, Azucena, entre muchas otras cosas por su apoyo y guía.

Mis tutores: Dra. Angélica Riveros Rosas, Dra. Ma. Dolores Martínez Guzmán, Dra. Ma. Elena Camarena, Dr. Abdolreza Rashnavady, por su gran disposición, cordialidad, calidez, confianza y orientación; particularmente al Dr. Juan José Sánchez Sosa, por su invaluable guía y apoyo, columnas fundamentales para la realización de este trabajo.

El personal Directivo de la Institución donde tuvo lugar la presente investigación por su confianza, orientación, visión y determinado apoyo para generar un contexto que favorece el bienestar del personal y el incremento de la eficiencia organizacional, en beneficio de nuestro País.

Mis compañeros del Seminario de Investigación por su alegría, camaradería y aportaciones.

El personal de la Coordinación del Programa de Doctorado.

CONACYT por la beca otorgada durante los estudios de Doctorado.

La Universidad Nacional Autónoma de México, por la gran formación recibida, por ser fuente inagotable y mostrar que cuanto más se da, más se recibe. Consciente del orgullo y la responsabilidad que implica pertenecer y egresar de esta máxima casa de estudios.

---

## Índice

<b>Resumen</b>	3
<b>Introducción</b>	5
<b>Capítulo I. Antecedentes teóricos</b>	
I. Clima Organizacional	9
I.1. Diferencias entre clima individual y clima colectivo	21
I.2. Diferencias entre clima laboral y cultura organizacional	23
I.3. Clima laboral y resultados organizacionales	31
I.4. Clima organizacional y Teoría de los Sistemas	42
I.5. Consideraciones acerca de la medición del clima organizacional	48
I.5.1. Validez ecológica	53
I.6. Consideraciones acerca del diseño de intervenciones	55
<b>Marco contextual</b>	64
<b>Capítulo II. Método. Intervención. Resultados.</b>	
II.1. Preguntas de investigación	66
II.2. Objetivo general	66
II.2.1 Objetivos particulares	66
II.3. Diseño	67
<b>II.A. Estudio 1.</b>	
II.A.1. Objetivo	68
II.A.2. Participantes	68
II.A.3. Redes semánticas	69
II. A.3.1.Muestra	70
II.A.3.2. Procedimiento	70
II.A.4. Instrumento	73

II.A.4.1. Elaboración	73
II.A.4.2. Jueceo	74
II.A.4.3. Piloteo	75
II.A.4.4. Aplicación	75
II.A.4.5. Análisis	77
II.A.5. Resultados	79
II.A.5.1. Análisis estadísticos	80
II.A.5.2. Definición de los factores	84
II.A.5.3. Confiabilidad	85
II.A.6. Discusión	87
II.A. 7. Conclusiones	91
<b>II. B. Estudio 2.</b>	
II. B. 1. Objetivo	95
II. B. 2. Diagnóstico del clima laboral	95
II. B. 3. Diseño de la intervención	96
II. B. 3.1 Consideraciones generales	96
II. B. 3.2. Consideraciones al respecto de la capacitación	98
II. B. 3.3. Estrategia de intervención	102
II. B. 4. Implementación de la intervención	111
II. B. 4.1. Medición intermedia	114
II. B. 4.2. Medición del efecto final	115
II. B. 5. Resultados	116
II. B. 6. Discusión	132
II. B. 7. Conclusiones	140
<b>II. C. Estudio 3.</b>	
II. C. 1. Objetivo	143
II. C. 2. Resultados	147
II. C. 3. Discusión	151
II. C. 4. Conclusiones	155
<b>Capítulo III. Discusión y conclusiones generales</b>	<b>157</b>

**Referencias** 165

**Anexos**

1.	Estrategia de comunicación organizacional	187
2.	Instrumento final	191
3.	Reactivos agrupados por factor	193
4.	Reactivos empleados en el diseño de las actividades de capacitación	195
5.	Anecdotario	198
6.	Instrumento para la medición de la satisfacción de los usuarios del servicio de soporte técnico	206
7.	Instrumento para la medición de la satisfacción de los usuarios del servicio de Administración de Recursos Humanos	207
8.	Índice de tablas y gráficos	208

## Resumen

Diversos estudios han encontrado relación entre el clima organizacional y el desempeño gerencial (Pritchard y Karasick, 1973), el comportamiento laboral (Moorman, 1991; Schneider y Snyder, 1975), la innovación (Eisenbeiss, van Knippenberg y Boerner, 2008), y con distintos resultados individuales y organizacionales (Parker 2003; Ricci, Kirn y Quinn, 1998; Church y Waclawski, 1998) como la calidad del servicio (Ehrhart, Schneider, Witt y Perry, 2011) o la eficiencia organizacional (Arnetz, Lucas y Arnetz, 2011). Sin embargo, la literatura científica muestra inconsistencias entre la definición conceptual y operacional, una diversidad de instrumentos y factores, y principalmente falta de validez ecológica, situaciones que dificultan el diseño de intervenciones y la generalización de los resultados. Así, los objetivos de la presente investigación fueron: identificar los efectos de una intervención ad hoc sobre el clima organizacional y el desempeño laboral, obteniendo validez ecológica, congruencia entre las definiciones conceptual y operacional, y proponer una metodología que permita obtener resultados similares. Así, con un diseño de tipo cuasi-experimental, integrado por tres estudios, con medición pre-post e intermedia, y a partir de la elaboración de un cuestionario, sustentado las redes semánticas, el cual explica mediante nueve factores un 52.73% de la varianza con un índice de confiabilidad de .93 (Alfa de Cronbach), se diseñó e implementó la intervención en una Institución Pública. Los resultados indican haber alcanzado congruencia en las definiciones conceptual y operacional, un instrumento válido y confiable, validez ecológica, mejoramiento de los factores del clima organizacional, incremento del desempeño laboral, y una metodología factible de emplearse en otras organizaciones.

Descriptores: Clima organizacional, cambio organizacional, desempeño laboral, elaboración de instrumentos

## **Abstract**

Several studies have found a relationship between organizational climate and managerial performance (Pritchard and Karasick, 1973), job performance (Moorman, 1991; Schneider and Snyder, 1975), innovation (Eisenbeiss, van Knippenberg and Boerner, 2008) and with other individual and organizational results (Parker 2003; Ricci, Kirn, and Quinn, 1998; Church and Waclawski, 1998) like quality of service (Ehrhart, Schneider, Witt and Perry, 2011) or organizational efficiency (Arnetz, Lucas and Arnetz , 2011). However, the scientific literature shows inconsistencies between the conceptual and operational definition, a variety of instruments and factors and mainly, a lack of ecological validity, situations that make difficult to design interventions and generalize the results. Thus, this research aimed to identify the effects of an ad hoc intervention on both organizational climate and performance, to obtain ecological validity, consistency between conceptual and operational definitions and a generalizable methodology to achieve similar results in different organizations. A quasi-experimental design, integrated by three studies, with pre-post and intermediate measurement was defined. By developing a questionnaire, based on semantic networks, that identifies nine factors and explains 52.73% of the variance with an index of reliability of .93 (Cronbach's alpha) the ad hoc intervention was designed and implemented in a public institution. The results indicate having achieved consistency in the conceptual and operational definitions, a valid and reliable instrument, ecological validity, improvement of the organizational climate factors, increase of organizational performance and a feasible methodology to be used in other organizations.

Keywords: Organizational climate, organizational change, organizational performance, questionnaire development





# Introducción

---

De manera cada vez más frecuente el ámbito organizacional se ve influido por la necesidad de optimizar procesos, actividades y proyectos, así como de gestionar mejor los recursos en beneficio del logro de sus objetivos, del incremento de la productividad y, consecuentemente, de su competitividad. Debido a ello, se realizan distintas acciones que les permiten adaptarse y competir en entornos cambiantes y más demandantes. Dichas acciones podrían implicar desde la reestructuración de un área hasta de la organización en conjunto. El hecho es que cada día, en este ámbito, se debe lograr más con menos recursos, capitalizar las capacidades, ser más eficaces y competitivos.

Aun cuando ha sido ampliamente aceptado que las organizaciones pueden ser más productivas y competitivas si se apoyan en la tecnología y en otros recursos, con mayor frecuencia se incrementa el reconocimiento al valor y a la importancia que el personal tiene; en otras palabras, el recurso humano retoma su posición como el más valioso en la organización.

En consecuencia, y entre otros con el propósito de mantener un adecuado nivel de motivación y compromiso de manera que el desempeño sea el óptimo, las organizaciones han optado por implementar prácticas que permitan identificar las percepciones que tiene su personal sobre diversos aspectos del entorno laboral y que influyen en su comportamiento. Entre estas prácticas destaca la gestión del

clima organizacional, debido principalmente a los resultados que distintas investigaciones han difundido.

Schneider, Ehrhart, y Macey (2011), señalan que la investigación sobre el clima organizacional inició en la década de 1940. A partir de esa fecha se han encontrado diversos resultados, algunos de los cuales han identificado que el clima está relacionado con métodos de trabajo de alto desempeño (Chuang y Liao, 2010), el cumplimiento de los procedimientos y normas de seguridad por parte de los empleados (Neal, Griffin y Hart, 2000), el desempeño gerencial (Pritchard y Karasick, 1973), la conducta organizacional (Moorman, 1991), el burnout (McIntosh, 1995), la tasa de accidentes (Zohar, 2000), y con otros resultados individuales y organizacionales (Parker, Baltes, Young y cols., 2003; Ricci, Kirn, y Quinn, 1998; Church y Waclawski, 1998; Burke y Litwin, 1992) incluidas la calidad del servicio (Ehrhart, Schneider, Witt y Perry, 2011) y la eficiencia de la organización (Arnetz, Lucas y Arnetz, 2011).

Sin embargo, una revisión más profunda de los estudios demuestra que, aun cuando predomina la coincidencia entre los investigadores al respecto de que el clima laboral es el resultado del conjunto de las percepciones que los empleados tienen de la organización, existe heterogeneidad en los factores e instrumentos de medición del clima laboral en gran parte como consecuencia de la predeterminación de los factores y la correspondiente elaboración de instrumentos de medición por parte de los investigadores.

En este sentido, es posible encontrar inconsistencias entre la definición conceptual del clima organizacional y la manera en que se evalúa, lo que podría conllevar a una medición incompleta de las percepciones de los empleados debido a que, aun

cuando los cuestionarios son el método más frecuente para medir el clima (Patterson, West, Shackleton y cols., 2005), la amplia variedad de instrumentos y divergencia entre los factores de las mediciones imposibilita llegar a conclusiones específicas con respecto a los elementos que deben medirse en el estudio de este constructo.

Adicionalmente, Payne (2000) sugiere que las escalas para medir el clima organizacional deben diseñarse en colaboración con miembros de la organización para alcanzar su validez ecológica y predictiva.

Asimismo, es conveniente mencionar que como consecuencia de lo anterior se presentan diferencias en las variables organizacionales con las que los investigadores han correlacionado el clima laboral. Dichas diferencias varían en función de cada estudio, situación que incrementa la dificultad en la generalización de los resultados.

Hasta este punto, la situación descrita propicia que sea complicado elegir un instrumento de medición adecuado y alcanzar los mismos efectos que han encontrado los investigadores. De este modo, al afrontar el momento de la elección al respecto de una herramienta a utilizar, la organización podría enfrentarse con haber realizado una inadecuada selección que traería como consecuencia esfuerzo y un gasto ineficiente así como la falta de efectos positivos que conlleven al mejoramiento tanto de los factores evaluados como de las variables organizacionales relacionadas con el clima organizacional y el desempeño.

Adicionalmente, la literatura científica y técnica menciona superficialmente las estrategias y acciones que podrían ser empleadas como parte de la intervención en

clima organizacional. De esta manera, se encuentra dificultad para seleccionar actividades particulares y conocer de qué manera fueron implementadas, así como para verificar la validez de dichas intervenciones.

Considerando lo anterior, la presente investigación tuvo como objetivos: 1) identificar los factores que para los empleados integran el clima organizacional, sin predeterminarlos; 2) identificar los efectos de una intervención específicamente diseñada sobre el clima organizacional; y, 3) identificar los efectos de dicha intervención sobre variables relacionadas con el desempeño laboral.

Así, en el capítulo 1 se aborda el marco teórico acerca de clima organizacional, los principales estudios relacionados, la teoría de los sistemas y la validez ecológica. En el capítulo 2 se desarrolla el método, la intervención, los resultados, la discusión y las conclusiones de cada uno de los tres estudios que integraron la investigación. Hacia el final del documento se incluyen también las conclusiones generales, las referencias y, para finalizar, los anexos tanto de la estrategia de comunicación que se efectuó desde el diagnóstico hasta la difusión de los resultados finales, el cuestionario en su forma final, los grupos de reactivos por factor, los reactivos empleados para el diseño de las actividades de capacitación y un anecdotario donde se destacan aspectos relacionados con los sucesos que podrían resultar de interés para intervenciones e investigaciones similares.

# Capítulo I.

## Antecedentes teóricos

---

### **I. Clima organizacional**

El "clima organizacional", "clima laboral", o simplemente "clima" como también se usa en la literatura científica y técnica, se ha convertido en un tema de interés generalizado tanto para las organizaciones, independientemente de su tipo (públicas, privadas, no gubernamentales, lucrativas, sin ánimo de lucro, etc), como para la investigación en el ámbito de las ciencias administrativas y las relacionadas con el comportamiento organizacional.

Distintos autores señalan que el término "clima organizacional" fue introducido y comenzó a ser estudiado alrededor de la primera mitad del siglo pasado. Por ejemplo, de acuerdo con Reichers y Schneider (1990) la referencia más temprana sobre clima organizacional se encuentra en el artículo de Lewin, Lippitt y White, escrito en 1939, aunque en el artículo dichos autores no proveen una definición específica ni un marco conceptual claro acerca del clima organizacional (situación que es solventada por Argyris en 1958). Schneider, Ehrhart y Macey (2013) establecen la década de los 40's, como el inicio de los primeros trabajos acerca del clima organizacional, mientras que Glisson (2007) señala los años 50's, pero afirma que ganó popularidad en la década de los 60's.

El estudio del clima organizacional se caracteriza por haber generado una amplia variedad de definiciones tanto conceptuales como operacionales derivado de la falta de consenso entre los investigadores, así como por una marcada inconsistencia entre ambas definiciones, con la consecuente diversidad tanto en las herramientas de medición como en los factores estudiados y en los resultados reportados por las investigaciones.

Para profundizar en esto, y como parte fundamental de la presente investigación, se presentan en las tablas siguientes a manera de antecedentes históricos, las definiciones más relevantes debido a que marcaron la pauta para las investigaciones actuales en este ámbito:

Tabla 1. Relación de autores y su definición de clima organizacional (años 50's - 60's)\*.

Autor (es)	Año	Definición
• Argyris	1958	Conjunto de políticas formales de la organización, necesidades de los empleados, valores y personalidades.
• Halpin y Croft	1963	Percepción y opinión que el empleado se forma de la organización.
• Forehand y Gilmer	1964	Conjunto de características que describen a una organización, distinguiéndola de otras, relativamente duraderas en el tiempo y que influyen en el comportamiento de sus participantes.

Tabla 1. Relación de autores [...], (cont.).

Autor (es)	Año	Definición
• Gregopoulos	1965	Estructura normativa de actitudes y normas de comportamiento que sirve de base para interpretar las situaciones y que actúa como una fuente de presión para dirigir las actividades.
• Litwin y Stringer	1968	Conjunto de las percepciones de los individuos que trabajan en una organización. Genera ciertas creencias acerca de las consecuencias de determinadas acciones.
• Tagiuri	1968	Cualidad relativa del medio ambiente interno de una organización que es experimentado por sus miembros, influye en su conducta y puede describirse en términos de los valores de un conjunto particular de características de la organización.
• Pace	1968	Patrón de características organizativas con relación a la calidad del ambiente interno de la institución, el cual es percibido por sus miembros e influye directamente en sus actitudes.
• Friedlander y Margulies	1969	Propiedades organizacionales percibidas que intervienen tanto en el comportamiento como en las características organizacionales.

\*Fuente: Elaboración propia



Hasta estos años, el principal método de estudio del clima organizacional fue el cualitativo. Sin embargo, de acuerdo con Schneider, Ehrhart y Macey (2013), la investigación cuantitativa comenzó en los 70's, también caracterizada por pocos acuerdos sobre su definición, lo que derivó en una mayor variedad y en una amplia orientación conceptual para evaluarlo.

Tabla 2. Relación de autores y su definición de clima organizacional (años 70's)\*.

Autor (es)	Año	Definición
• Litwin	1971	Cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan los miembros de la organización e influye en su comportamiento.
• Schneider y Hall	1972	Conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibido directa o indirectamente por los empleados. Es a su vez una fuerza que influye en su conducta.
• Pritchard y Karasick	1973	Propiedad del ambiente interno de la organización, relativamente estable en el tiempo, la cual lo distingue de otras organizaciones y es el resultado del comportamiento y las políticas de sus miembros.
• Waters, Roach y Baltis	1974	Conjunto de percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja y la opinión que se haya formado de ella.

Tabla 2. Relación de autores [...], (cont.).

Autor (es)	Año	Definición
• James y Jones	1974	Representaciones cognoscitivas psicológicamente significativas de la situación.
• Payne y Pugh	1976	Conjunto de aspectos tales como normas, actitudes, conductas y sentimientos de los miembros, que se manifiesta a través de percepciones.
• Joyce y Slocum	1979	Descripción perceptual del ambiente laboral.

\*Fuente: Elaboración propia

Es importante señalar que a finales de esta década, Joyce y Slocum (1979) proponen una serie de postulados que toman especial importancia para las posteriores investigaciones. Ellos afirman:

1. Todos los climas son de naturaleza perceptiva y psicológica; por tanto, el clima organizacional representa la percepción que tienen los miembros de las unidades sociales.
2. Todos los climas son abstractos. Cuando las personas informan sobre su clima, parten de su experiencia o bien de la integración que hacen de sus

interpretaciones con las experiencias de los demás individuos y luego forman un mapa cognitivo de la organización.

3. Ya que el clima es tanto perceptual como abstracto, se encuentra bajo los mismos principios de los conceptos psicológicos, cuando se utilizan estos principios en la medición, se obtiene una descripción multidimensional.

Hacia finales de los 80's se presentó un nuevo auge en la investigación sobre el clima, motivada en buena medida por el interés que despertó el estudio de la cultura organizacional propiciando, entre otras, nuevas definiciones al respecto del clima.

Tabla 3. Relación de autores y su definición de clima organizacional (años 80's y 90's)\*.

Autor (es)	Año	Definición
• Joyce y Slocum	1982	Descripción colectiva de las políticas y procesos en un contexto organizacional.
• Brunet	1987	Conjunto de percepciones sobre el ambiente organizacional determinado por los valores, actitudes u opiniones personales y las variables resultantes como la satisfacción y la productividad, que están influenciadas por los elementos del medio y las características personales.

Tabla 3. Relación de autores [...], (cont.).

Autor (es)	Año	Definición
• Reichers y Schneider	1990	Grupo de percepciones resumidas o globales compartidas por los individuos acerca de su ambiente, en relación con las políticas, prácticas y procedimientos organizacionales, tanto formales como informales.
• Schein	1990	Manifestación de la cultura organizacional. Valores y creencias se decodifican dentro de las estructuras, sistemas y procesos organizacionales, guiando las conductas colectivas.

\*Fuente: Elaboración propia

Finalmente, es a partir del año 2000 cuando los estudios sobre el clima organizacional retoman las definiciones propuestas por los investigadores pioneros alrededor de la importancia que tienen las percepciones en este constructo, de manera que los estudios subsecuentes se orientan en este sentido, explicándolo y analizándolo como un fenómeno colectivo más que individual aunque se reconoció la existencia de éste último también. Entre las definiciones más relevantes se encuentran:

Tabla 4. Relación de autores y su definición de clima organizacional (a partir del año 2000)\*.

Autor (es)	Año	Definición
• Long	2000	Conjunto de percepciones compartidas entre miembros sobre las prácticas organizacionales, procedimientos y sistemas de valores.
• Baltes	2001	Conjunto de descripciones individuales de las prácticas y procedimientos de la organización relacionadas con influencias organizacionales en el desempeño individual, la satisfacción y la motivación.
• Chiavenato	2001a	Ambiente interno existente entre los miembros de la organización, está ligado al grado de motivación e indica aspectos de la organización que propician motivación entre los miembros
• Glisson	2007	Percepciones individuales del impacto del ambiente laboral en el bienestar personal.

\*Fuente: Elaboración propia

Como se mencionó, a partir de la introducción del término "clima organizacional" no sólo se presentaron distintas definiciones sino también diversas propuestas acerca de los factores que lo integran. Por un lado, se elaboraron las definiciones y por otro, como se verá en la tabla siguiente (tabla 5), se crearon las definiciones operacionales bajo las cuales se realizaron los estudios sobre el clima organizacional. Estas definiciones, si bien muestran algunas coincidencias, presentan una fuerte inconsistencia y variabilidad en dos sentidos: 1) entre los autores; 2) en los propios autores en relación con su definición conceptual.

Tabla 5. Relación de autores y factores propuestos para medir el clima organizacional\*.

Autor (es)	Factores propuestos	
Halpin y Croft (1963)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compromiso</li> <li>• Obstáculos/Bloqueos</li> <li>• Énfasis en la producción</li> <li>• Distanciamiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intimidación</li> <li>• Espíritu</li> <li>• Consideración</li> <li>• Confianza</li> </ul>
Forehand y Gilmer (1964)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tamaño de la organización</li> <li>• Estructura organizacional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Complejidad de la organización</li> <li>• Estilo de liderazgo</li> <li>• Orientación de fines</li> </ul>
Likert (1967)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo</li> <li>• Comunicación</li> <li>• Motivación</li> <li>• Interacción</li> <li>• Toma de decisiones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interacción</li> <li>• Establecimiento de objetivos</li> <li>• Control</li> </ul>

Tabla 5. Relación de autores y factores propuestos [...], (cont.).

Autor (es)	Factor(es) propuestos	
Litwin y Stringer (1968)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estructura</li> <li>• Estándares (resultados)</li> <li>• Responsabilidad (individual)</li> <li>• Apoyo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compromiso</li> <li>• Recompensas</li> <li>• Calidez</li> <li>• Riesgo y conflicto</li> </ul>
Meyer (1968)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conformidad</li> <li>• Responsabilidad</li> <li>• Normas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recompensas</li> <li>• Claridad organizacional</li> <li>• Espíritu de trabajo</li> </ul>
Schneider y Bartlett (1968)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyo de la dirección</li> <li>• Interés en los nuevos empleados</li> <li>• Conflicto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Independencia</li> <li>• Satisfacción</li> <li>• Estructura organizacional</li> </ul>
Friedlander y Margulies (1969)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desempeño</li> <li>• Obstáculos</li> <li>• Intimidad</li> <li>• Espíritu de trabajo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actitud</li> <li>• Énfasis en la producción</li> <li>• Confianza</li> <li>• Consideración</li> </ul>
Pritchard y Karasick (1973)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autonomía</li> <li>• Conflicto y cooperación</li> <li>• Relaciones sociales</li> <li>• Estructura</li> <li>• Remuneración</li> <li>• Apoyo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rendimiento</li> <li>• Motivación</li> <li>• Estatus</li> <li>• Toma de decisiones</li> <li>• Flexibilidad</li> <li>• de innovación</li> </ul>

Tabla 5. Relación de autores y factores propuestos (cont.)

Autor (es)	Factores propuestos	
Taylor y Bowers (1973)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apertura a cambios tecnológicos</li> <li>• Recursos Humanos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación</li> <li>• Motivación</li> <li>• Toma de decisiones</li> </ul>
Waters, Roach y Batlis (1974)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autonomía</li> <li>• Estructura</li> <li>• Recompensas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consideración</li> <li>• Cordialidad y apoyo</li> </ul>
Moos e Insel (1974)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implicación</li> <li>• Cohesión</li> <li>• Apoyo</li> <li>• Autonomía</li> <li>• Organización</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presión</li> <li>• Claridad</li> <li>• Control</li> <li>• Innovación</li> <li>• Comodidad</li> </ul>
Gavin (1975)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estructura</li> <li>• Obstáculos</li> <li>• Recompensas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Espíritu de trabajo</li> <li>• Confianza</li> <li>• Consideración</li> <li>• Desafíos</li> </ul>
Jones y James (1979)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilitación del trabajo</li> <li>• Énfasis en las metas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oportunidades de crecimiento y desarrollo</li> <li>• Espíritu grupal</li> </ul>
Kopelman, Brief y Guzzo (1990)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Énfasis en las metas</li> <li>• Énfasis en los resultados</li> <li>• Orientación a las recompensas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyo en las tareas</li> <li>• Apoyo socio-emocional</li> </ul>



Tabla 5. Relación de autores y factores propuestos (cont.)

Autor (es)	Factores propuestos	
Patterson, West, Shackleton, Dausin, Laythom, Maitlis, Robinson, y Wallace (2005)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autonomía</li> <li>• Integración</li> <li>• Involucramiento</li> <li>• Apoyo del supervisor</li> <li>• Enfoque al cliente</li> <li>• Reflexividad</li> <li>• Feedback (desempeño)</li> <li>• Esfuerzo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eficiencia</li> <li>• Capacitación</li> <li>• Bienestar</li> <li>• Sistemas formales</li> <li>• Tradición</li> <li>• Innovación y flexibilidad</li> <li>• Claridad de las metas</li> <li>• Presión para producir</li> <li>• Calidad</li> </ul>

\*Fuente: Elaboración propia

Esta amplia variedad de factores que está en función de cada autor, dificulta tanto la elección de un instrumento como de los factores para efectuar la medición del clima. Adicionalmente, de acuerdo con Gagnon, Paquet, Courcy y Parker (2009), llegar a una breve lista de factores que pueden influir el comportamiento de los miembros de una organización resulta difícil. Esta dificultad surge de la ausencia de un acuerdo con respecto a un modelo que explique que las personas, quienes interactúan con una multitud de estímulos en su ambiente organizacional, tienen en lo general las mismas percepciones acerca de dichos estímulos y comparten un significado relativamente similar.

Se puede mencionar que durante el tiempo en que fueron realizadas las investigaciones acerca del clima organizacional, se presentó la consideración de medir el clima organizacional a nivel individual sobre el colectivo, lo que generó otros planteamientos al respecto. Sin embargo, como se mostrará a continuación, fueron principalmente las propuestas de Jones y James (1979) y Joyce y Slocum (1979) las que permitieron establecer y guiar las investigaciones acerca del clima organizacional como constructo colectivo.

### **I.1 Diferencias entre clima individual y clima colectivo**

El modelo conceptual desarrollado por Joyce y Slocum (1979; 1982; 1984) denominado "clima colectivo" establece que el clima organizacional se basa en las percepciones de los individuos quienes comparten descripciones multidimensionales o multifactoriales comunes de su entorno de trabajo. La regla es el consenso entre las percepciones sobre el entorno de trabajo de las personas.

En este sentido, puede mencionarse que las percepciones particulares de los individuos acerca de su entorno de trabajo constituyen el clima a nivel de análisis individual, lo que se denomina "clima psicológico"; en cambio, el clima organizacional se ha propuesto como una construcción a nivel de unidad. Así, el conjunto de percepciones que los empleados dentro de una unidad u organización tienen acerca de su contexto de trabajo es lo que se ha determinado como clima organizacional (Jones y James, 1979; Joyce y Slocum, 1979). En este sentido, el concepto de clima apunta a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones

interpersonales que tienen lugar y las diversas regulaciones formales que afectan dicho trabajo.

El clima organizacional, al estar formado por el conjunto de percepciones sobre el contexto laboral, el cual incluye prácticas administrativas, estructura, tecnología, sistemas de control, recompensas, liderazgo, comunicación, entre otras, es un concepto que ha demostrado ser útil para capturar y analizar de la percepción de dicho contexto (Ostroff, Kinicki y Tamkins, 2003; Denisson, 2001) y efectuar investigaciones a nivel de la organización como conjunto o unidad. Sin embargo, existen algunas investigaciones que han demostrado que la percepción del clima laboral puede diferir entre el nivel directivo y sus colaboradores o en comparación con niveles más operativos, siendo estas últimas las más importantes para los resultados organizacionales (Patterson, Warr y West, 2004).

Patterson y cols., (2005) argumentan que el clima puede ser tratado como un constructo de nivel organizacional debido a que implica suficiente acuerdo perceptual entre los empleados. Por su parte, Glisson (2007) menciona que este constructo se crea cuando los individuos de una unidad de trabajo, un grupo o una organización comparten las mismas percepciones sobre la manera en que el ambiente de dicha organización influye en su comportamiento dentro del trabajo.

Como lo explica Chiavenato (2001b), para fines de investigación y recolección formal de datos, el clima laboral se define conceptualmente como la percepción que tienen los empleados del ambiente de trabajo, constituido por diferentes variables indicadoras.

Uno de los aspectos comúnmente estudiados en las organizaciones y estrechamente vinculados al clima es la cultura laboral u organizacional. Estos estudios acerca de la cultura produjeron múltiples discusiones para establecer las diferencias entre clima y cultura, así como un replanteamiento acerca de qué es el clima, cómo se mide y su rol en el contexto organizacional (Petitigrew, 1990). Al respecto, a continuación se abordan elementos teóricos que explican sus diferencias y contribuyen a precisar el concepto de clima organizacional y su medición.

## **1.2 Diferencias entre clima laboral y cultura organizacional**

Aun cuando el clima y la cultura son aspectos de la organización que se han estudiado por más de 50 años, existen todavía debates al respecto de su definición y sus límites, de tal forma que actualmente es todavía posible encontrar el término cultura en estudios sobre el clima organizacional y viceversa, principalmente debido a que tanto la cultura organizacional como el clima laboral son características fundamentales de las organizaciones e influyen en las actitudes de los empleados hacia el trabajo (Aarons y Sawitzky, 2006; Carmazzi y Aarons, 2003; Glisson y Hemmelgarn, 1998) incluidas las opiniones acerca de sus puestos de trabajo y su compromiso con la organización (Verquer, Beehr y Wagner, 2003), así como sobre otros aspectos entre los cuales se encuentran la rotación de personal (Van Breukelen, Van Der Vlist y Steensma, 2004).

A partir de una revisión de la literatura, es posible encontrar que el término "cultura organizacional" fue introducido en los años 70's y creció en popularidad

en los 80's (Glisson, 2007). Como se mencionó, en los años 80's las investigaciones acerca de la cultura organizacional brindaron un nuevo impulso al estudio del clima; sin embargo, alrededor de los años 90's los dos conceptos fueron estudiados de manera conjunta, lo que generó confusión acerca de sus diferencias y similitudes (Glisson, 2007), y aun cuando tienen relación, existen diferencias señaladas por diversos investigadores que han sido más precisas debido al avance de los estudios relacionados.

Aunque el clima y la cultura son conceptos similares (Reichers y Schneider, 1990), la cultura se diferencia en que se refiere a los supuestos más profundos, inconscientemente sostenidos que guían a los miembros de la organización (Schein, 1984). En este sentido el estudio de la cultura de la organización se ha vuelto relevante debido a que las creencias y las normas compartidas afectan tanto las percepciones de los empleados como los comportamientos y sus respuestas emocionales. Por ejemplo, se ha encontrado que la cultura organizacional puede influir en las actitudes que muestran los proveedores al respecto del clima de una organización, en las actitudes que presentan los empleados hacia el trabajo (Aarons y Sawitzky, 2006b; Carmazzi y Aarons, 2003; Glisson y Hemmelgarn, 1998; Glisson y James, 2002), así como en los comportamientos de los empleados, lo que determina sus niveles de contribución al éxito o fracaso de una organización (Ashkanasy, Wilderom y Peterson, 2000).

Schein (1984) explica que la cultura se considera como un proceso de aprendizaje y se enseña a los nuevos miembros de la organización. Las personas viven en una cultura determinada y a mayor fuerza o solidez de la cultura, más influirá en sus percepciones, pensamientos y sentimientos, razón por la cual a menudo se

estudian los valores de la organización con el fin de comprender por qué las personas se comportan de cierta manera.

Sin embargo, a diferencia de la cultura en el clima organizacional no existe un proceso de enseñanza para los empleados ni hay un gran énfasis en los valores que rigen el comportamiento en la organización. Es en este sentido, que el interés principal de la investigación acerca del clima está en las características del entorno de la organización ya que son percibidas por sus integrantes y tienen también efectos en el comportamiento y en su desempeño (Schein, 1984).

Asimismo, a partir de los argumentos presentados por Reichers y Schneider (1990), el clima puede ser conceptualizado como una manifestación de la cultura y la cultura existe en un nivel de abstracción superior al clima, por lo cual el clima provee información acerca de la cultura, pero no explica la cultura en sí.

Schein (1984), también señala que *no puede haber una cultura a menos que haya un grupo que la posea*, de esta manera resulta inadmisibile el hecho de que la cultura puede existir a nivel individual en particular. Es decir, no todos los individuos en la organización experimentan una cultura, mientras que todos experimentan un clima.

Asimismo, Schein (1984) explica que la cultura existe simultáneamente en tres niveles: en el fondo se ubican los supuestos, creencias básicas sobre la realidad y la naturaleza humana; en el segundo nivel se pueden identificar los valores o los principios sociales, las metas y los estándares; por último, en el tercer nivel se ubican los artefactos, que son los resultados visibles y tangibles de la actividad basada en los valores y suposiciones.

Para Glick (1985), la base disciplinaria del clima se desarrolló a partir de un marco de la Psicología Social, mientras que la base de la cultura se deriva de las raíces antropológicas. En este sentido, Denison (1996) argumenta que el estudio de la cultura requiere de métodos cualitativos y otros que permitan la apreciación de los aspectos individuales en contextos sociales. En contraste, el estudio del clima organizacional requiere de métodos cuantitativos, así como de la consideración de los datos generalizables en el contexto de la organización. En adición, Denison (1996) menciona que el estudio del clima organizacional se relaciona más con el impacto que los sistemas organizacionales tienen en grupos e individuos, a diferencia de la cultura cuyo objeto de estudio está más enfocado con la evolución de los sistemas sociales, es por ello que el clima organizacional se estudia por medio de las percepciones del personal sobre ciertas dimensiones.

Glick (1985) también distingue entre el clima y la cultura a partir de la base de sus métodos de análisis. Para Glick (1985), el estudio del clima es por lo general nomotético y se mide utilizando técnicas cuantitativas, mientras que la investigación de la cultura tiende a ser ideográfica y se mide normalmente utilizando métodos cualitativos (Glick, 1985; Xenikou y Furnham, 1996), lo que para algunos autores parece captar de mejor forma la riqueza del entorno de la organización (Petitigrew, 1990). Por ello, como lo afirma Schein (1985), el clima se puede caracterizar como una manifestación de la cultura, entendido a un nivel más superficial de esta (Schneider, 1990; Schein, 1990).

Verbeke, Volgering y Hessels (1998), basándose en un análisis de 84 definiciones de ambos términos, mencionan que existe consenso al respecto de que la cultura hace referencia al modo en cómo se procede dentro de la organización o cómo se

hacen las cosas en ella, y el clima está orientado a hacer alusión a la manera en que los empleados perciben su ambiente de trabajo.

La cultura organizacional encierra diversos elementos entre los cuales se encuentran las normas de conducta, el desempeño, las creencias y los valores que generen los miembros de un grupo. Dentro de los elementos que integran la cultura laboral, se encuentran también: valores, ritos y ceremonias, historias y mitos, tabúes, héroes, normas y comunicación, por mencionar algunos.

De esta manera, cultura organizacional se define como las normas de organización y las expectativas con respecto a cómo se comportan los empleados y cómo se hacen las cosas en la organización (Glisson y James, 2002; Verbeke, Volgering y Hessels, 1998) e incluye normas implícitas, valores, expectativas de comportamiento compartidas y supuestos que guían los comportamientos de los miembros (Cooke y Rousseau, 1988).

Para Castaño (2004), la cultura organizacional es un patrón de conocimientos, creencias y comportamientos que incluye formas sociales. La cultura no sólo circunscribe e incluye la estructura de la organización, sino que es la forma, las creencias, las normas, las pautas sociales, la forma de hacer las cosas, los símbolos y los rituales.

Glisson (2007) por su parte, afirma que la cultura se debe entender como las normas, los aspectos, las expectativas y la manera en que se procede en una organización determinada. Mientras que el clima laboral u organizacional puede ser considerado como el ambiente interno y es generado por una suma de factores,



aportados tanto por los individuos que la conforman como por otros aspectos propios de la organización.

Por tanto, la cultura resulta tanto un marco de referencia compartido como un conjunto de valores aceptados por el grupo de trabajo que le indican al trabajador cuál es el modo esperado de pensar y actuar frente a situaciones concretas señalando prioridades y preferencias globales que orientan los actos de la organización y del individuo dentro de ella.

Resulta oportuno mencionar que la manera en que se conceptualizan y estudian estos dos constructos está en función de aspectos teóricos y metodológicos que pueden ser aplicados directamente al análisis y comprensión acerca de cómo dichos constructos influyen en los resultados organizacionales y en temas relacionados dentro del contexto organizacional.

Igualmente es posible encontrar evidencia científica en relación a que la cultura y el clima organizacional afectan la moral de los colaboradores, la rotación de personal, la calidad del servicio y otros resultados relacionados con el servicio (Glisson, 2002, 2007; Glisson y Durick, 1988; Glisson y Hemmelgarn, 1998; Glisson y James, 2002).

De acuerdo con Schneider y Reichers (1983), el clima laboral surge de las interacciones entre los miembros de una organización. Por lo tanto, el significado atribuido a una situación específica o evento de la organización es el producto de la interacción diaria. De esta manera, el personal crea una percepción sobre la realidad organizacional de manera colectiva.

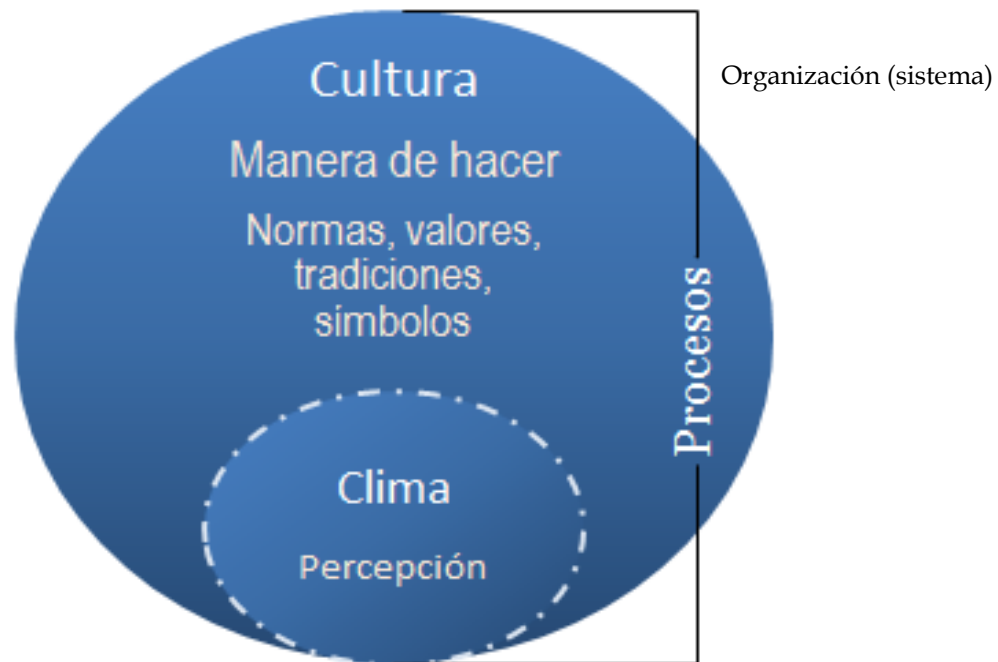
Así, el clima laboral es una característica de las organizaciones que proviene de las interpretaciones que los sujetos realizan acerca de las políticas, prácticas y condiciones que existen en el trabajo. De esta manera, se puede argumentar que el clima se refiere a la percepción que los integrantes tienen acerca de las características de la organización a la que pertenecen, tales como las condiciones de empleo, las condiciones ambientales, ciertas condiciones temporales, las exigencias físicas, mentales y emocionales de la tarea, los procesos que deben seguirse en el trabajo, las relaciones interpersonales, la estructura organizativa, el estilo de liderazgo, la cultura, la misión, la visión y los valores de la empresa, la infraestructura y las compensaciones salariales, mismas que son particulares a cada organización y que influyen en el comportamiento de los miembros. Por ello se argumenta que el clima existe en todo tipo de organizaciones (Rousseau, 1988).

Como lo mencionan Jones y James (1979), las percepciones acerca del clima organizacional facilitan al individuo interpretar eventos, predecir resultados y evaluar la conveniencia de acciones subsecuentes. Esto genera una realimentación donde, si el ambiente organizacional permite satisfacer las necesidades de los miembros, el clima organizacional tiende a mostrarse como favorable y positivo y los individuos se desempeñan de una manera que corresponde con lo esperado por la organización en beneficio de su productividad; si por el contrario, el ambiente laboral frustra la satisfacción de necesidades, tiende a interpretarse como negativo y desfavorable y genera conductas de desempeño consecuentes.

Tal como lo explica Chiavenato (2001b), el clima está estrechamente ligado al grado de satisfacción de los empleados. Cuando tienen una gran motivación, el clima permite establecer relaciones satisfactorias de animación, interés y colaboración.

De manera general, para ilustrar las diferencias entre el clima y la cultura, así como para ubicar al clima dentro del contexto organizacional, se desarrolló el modelo que a continuación se muestra (gráfico 1). Cabe señalar que dicho modelo sirvió tanto para identificar en un nivel determinado las percepciones del personal y otros elementos relevantes al interior de las organizaciones, como también guiar la metodología para la identificación de los factores que integran el clima organizacional.

Gráfico 1. Modelo explicativo del clima en el contexto organizacional (Villavicencio, 2011).



Fuente. Elaboración propia

A partir del modelo presentado (gráfico 1), se explica que el clima organizacional es la percepción de las actividades, procesos, valores y otros elementos que están presentes dentro de la organización y con los cuales existe interacción.

Como se abordará en el siguiente apartado, existe una amplia diversidad de estudios acerca de los efectos del clima laboral sobre diversos resultados organizacionales o el desempeño. A pesar de que no han logrado ser generalizados, han sido empleados como guía para distintas investigaciones y como fundamento teórico al respecto de la conveniencia de realizar intervenciones para el mejoramiento del clima organizacional. Debido a esto se presentan a continuación algunas de las más relevantes investigaciones en este ámbito.

### **1.3 Clima laboral y resultados organizacionales**

Los investigadores han demostrado que el clima organizacional o el ambiente creado en un lugar de trabajo tiene consecuencias importantes en las percepciones del contexto laboral, lo que influye tanto en el grado de satisfacción con dicho ambiente y en otros aspectos del contexto, como en el interés que muestran los empleados por desempeñarse con todo su potencial, lo que repercute en la productividad organizacional. En palabras de Oshagbemi (2000), *las organizaciones tienen metas que requieren de personal motivado y satisfecho para cumplirse.*

En este sentido, tanto en el ámbito de las organizaciones como en el científico y el académico, se ha asumido que el clima organizacional tiene un efecto importante en el desempeño de la organización (Ashkanasy, Wilderom y Peterson, 2000;

Schneider, 1990) y que existe una dirección causal entre los resultados del clima y el desempeño de la organización debido a los comportamientos de los empleados (Siehl y Martin, 1990). Igualmente se considera que las prácticas de gestión, entre ellas las de recursos humanos, influyen en las percepciones que los empleados tienen así como en sus comportamientos, a su vez dichos comportamientos impactan a la organización generando un desempeño más favorable (Ostroff y Bowen, 2000; Borucki y Burke 1999; Kopelman, Brief y Guzzo, 1990).

Por ejemplo, Dow (1983), encontró que un clima organizacional favorable tiene impacto en la efectividad organizacional. Day y Bedeian (1991) argumentan que los empleados tienen un mejor desempeño (según la evaluación de sus supervisores) cuando experimentan la existencia de un clima organizacional estructurado y de apoyo. Brown y Leigh (1996) por su parte, mencionan que la percepción de un clima organizacional positivo está vinculada a una mejor valoración del rendimiento por parte del supervisor.

De acuerdo con algunos autores, climas de trabajo favorables o bien una percepción positiva del mismo, ayudan a los empleados a aceptar cambios planeados y ayudan a controlar conductas antisociales en la organización (Skarlicki y Folger, 1997), aumentan la satisfacción laboral, el compromiso organizacional, la motivación, la productividad (Parker y cols., 2003), y contribuyen a la disminución de ausentismo y los índices de rotación (Shamian, O'Brien-Pallas, Thomson, Alksnis y Kerr, 2003; Gellatly, 1995; Harter, 2001)

Un gran número de estudios consistentemente han argumentado relaciones entre el clima organizacional y los resultados a nivel individual tales como la

satisfacción, el compromiso, la participación, los accidentes y el desempeño (Ostroff, Kinicki y Tamkins, 2003).

Sin embargo, la relación causal entre el clima organizacional y el desempeño no ha sido suficientemente soportada. Por ejemplo, Patterson, Warr y West (2004) señalan por un lado la existencia de estudios empíricos que carecen de un diseño que demuestre que el efecto de clima organizacional en el desempeño organizacional es realmente causal, por otro, aclaran que también se encuentran excepciones. Estos argumentos proporcionan un marco para entender las distintas posiciones al respecto de las implicaciones del clima organizacional y de la influencia o relación que tiene con otras variables tanto individuales como organizacionales, que impactan finalmente en ambos niveles de desempeño.

Algunas investigaciones han proporcionado evidencias en apoyo de la relación entre el nivel de clima y el desempeño (Schneider, Ehrhart, Mayer y cols., 2005; Colquit, Noe y Jackson, 2002; González-Romá, Peiró y Tordera, 2002); sin embargo, otros estudios revelan una menor relación (Rafferty y Jimmieson, 2010; Dawson, González-Romá, Davis y West, 2008; Sowinski, Fortman y Lezotte, 2008; Zohar y Luria, 2005; Schneider, Salvaggio y Subirats, 2002; Lindell y Brandt, 2000).

No obstante, cuando se hace referencia al desempeño resulta relevante considerar que se puede definir de varias maneras (Guest 1997). Por ejemplo, Wright y Gardner (2002) clasifican las medidas de desempeño en resultados a nivel de empleados (como la rotación y el absentismo), a nivel de la organización (por ejemplo, la productividad y la calidad del servicio) y, finalmente, en resultados a nivel financiero (como el valor de mercado).

Glisson (2007) por su parte, refiere que un número considerable de estudios en diversos tipos de organización relacionan el clima con el servicio de calidad, los resultados del servicio, la moral de los empleados, la rotación, la adopción de la innovación y la efectividad organizacional.

De manera puntual se pueden enunciar algunos de los estudios que presentan efectos o influencia del clima en las organizaciones:

### 1.3.1 Clima organizacional y satisfacción laboral

- Friedlander y Margulies (1969) encontraron que el clima tiene mayor impacto sobre la satisfacción con las relaciones interpersonales y un impacto moderado sobre la satisfacción con el avance reconocible de la organización.
- Pritchard y Karasick (1973) en un estudio con 76 directivos de diferentes organizaciones industriales, encontraron que existen dimensiones del clima con relación de moderada a fuerte y aspectos de la satisfacción laboral como las condiciones de trabajo, la seguridad y las oportunidades de desarrollo.

### 1.3.2. Clima organizacional y participación o involucramiento de los empleados

- Juvarich, Harris y Brooks (1993) encontraron que, en opinión de empleadores, el impacto global de los programas de participación de los empleados estuvo determinado por la influencia de variables socio-

psicológicas, como el clima y las actitudes de los empleados, así como por otros problemas relacionados con la producción.

- Shadur, Kienzle y Rodwell (1999) encontraron que el clima organizacional está asociado a elementos relacionados con el involucramiento de los empleados, principalmente con la comunicación.

### 1.3.3. Clima organizacional y satisfacción del cliente

De acuerdo con algunas investigaciones la manera en que los clientes o usuarios perciben el servicio prestado en los sectores de servicios de seguridad (Schmit y Allschied, 1995), bancario (Schneider y cols., 1998; Schulte y cols., 2009), minorista (Schneider y cols., 2005), distribución de alimentos (Schulte y cols., 2009) y en la industria hospitalaria (Ancarani, Di Mauro y Giammanco, 2011) influye en su satisfacción o permanencia.

- Schneider (1973) argumenta que la percepción del clima laboral puede servir como marco de referencia para guiar los comportamientos de tareas apropiadas y adaptables. En un estudio con clientes de un banco encontró que su percepción del clima organizacional está relacionada con la insatisfacción hacia dicho banco. Los clientes que perciben como negativo el clima laboral tendían a cambiar de banco con más frecuencia que los que percibían un ambiente centrado en el cliente.

Sin embargo, al respecto de los resultados anteriores, Davidson, Manning, Timo y Ryder (2001), señalan que en dicho estudio ninguno de los índices



objetivos (tamaño del balance del banco, tiempo como cliente de un banco) estaba relacionado con las intenciones de cambio.

- Schneider y Bowen (1985) identificaron 10 dimensiones del clima organizacional para el servicio dentro de la industria bancaria, muchos de los cuales mostraron una correlación significativa con la percepción de los clientes sobre la calidad del servicio. Los mismos investigadores a partir de una réplica de su investigación, usando las mismas dimensiones del clima para la gestión de recursos humanos, concluyen que su investigación indica que un clima laboral para el bienestar de los empleados sirve como una base para un clima organizacional orientado al servicio (Schneider y Bowen, 1993).
- Francese (1993) basándose en el trabajo de Shoorman y Schneider (1988) y Schneider y Bowen (1985), encontró una clara relación entre las áreas de calidad del servicio y las relacionadas con la capacidad de respuesta con el clima laboral de las organizaciones. Al respecto, argumenta que las investigaciones han demostrado que tanto los clientes y los gerentes están de acuerdo en que un clima laboral de servicio es la clave para la calidad en el servicio y la satisfacción del cliente.
- Otros estudios han encontrado que existe relación entre un clima organizacional de servicio y la satisfacción del cliente (Mayer, Ehrhart y Schneider, 2009; Schneider, Salvaggio y Subirats, 2002), así como en la percepción de los clientes sobre la calidad del servicio (Schneider, White y Paul, 1998) y el desempeño (Jong, de Ruyter y Lemmink, 2004).

- Diversas investigaciones lideradas por Schneider, han demostraron que el clima servicio está relacionado con la percepción que el cliente tiene sobre la calidad del servicio (Schneider, White y Paul, 1998; Schneider, 1980; Schneider y cols.,1980).
- Schulte, Ostroff, Shmulyian y Kinicki (2009) indican que existe un vínculo entre el clima laboral con la satisfacción del cliente y los resultados financieros, así como con las actitudes de los empleados.
- McKay, Avery, Liao, y Morris (2011) encontraron que la relación entre el clima organizacional de diversidad, el de servicio y de representación de grupos de empleados minoritarios en tiendas, predice la satisfacción del cliente.

#### 1.3.4. Clima organizacional y conductas de seguridad

- El clima laboral se ha relacionado de forma significativa con las conductas de seguridad en accidentes equipos (Hofmann y Stetzer, 1996), y el cumplimiento de la seguridad en el sector de la salud (Murphy, Gershon y DeJoy, 1996).
- Ostroff, Kinicki y Muhammad (2013), a partir de un meta-análisis, encontraron que las percepciones de un clima laboral orientado a la seguridad están relacionadas con el compromiso, la satisfacción, los comportamientos de seguridad y la reducción de accidentes (Beus, Payne,

Bergman, y Arthur, 2010; Clarke, 2010 Christian, Bradley, Wallace y Burke, 2009).

### 1.3.5. Clima organizacional e innovación

- La investigación en el ámbito de la innovación sugiere que los factores del clima organizacional influyen en los niveles de comportamiento vinculado a la innovación, en el cuidado de la salud y en los equipos de alta dirección (West y Anderson, 1996; West y Wallace, 1991).
- Pirola-Merlo y Mann (2004), encontraron que el clima de innovación se relaciona con la creatividad del equipo y con la innovación de productos a nivel organizacional.

Cabe mencionar que cualquiera de los procesos de la organización puede ser estudiado desde su relación con el clima organizacional. Por ejemplo, se podrían conceptualizar en términos de clima laboral tan diversos procesos de la organización como el cambio organizacional (Weick y Quinn, 1999), la evaluación del desempeño (Rynes, Gerhart y Parks, 2005), la motivación laboral (Latham y Pinder, 2005), y la confianza en las organizaciones (Kramer, 1999). El estudio de las mismas desde el punto de vista del clima organizacional podría generar nuevos conocimientos sobre los conjuntos de variables de proceso contextuales que son sus correlatos y tal vez sus antecedentes.

Por su parte, Schneider, Ehrhart y Macey (2011) han propuesto que los climas de proceso pueden ser conceptualizados como un fundamento para los climas de resultado. Es decir, cuando los trabajadores perciben que su organización está preocupada por su bienestar a través del énfasis en la equidad, la diversidad, la ética y la confianza, entre otros, muestran mayor disposición hacia los esfuerzos de la administración para enfocarse en los resultados estratégicos de valor para la organización. Asimismo se ha encontrado que el clima de justicia procesal en equipo ha mostrado relaciones significativas con el rendimiento de equipo y el ausentismo (Colquitt y cols., 2002).

El clima laboral también ha sido examinado como un moderador que puede compensar los niveles más bajos de ciertos atributos de la organización o que puede mejorar la efectividad de otros. Por ejemplo, distintas investigaciones han demostrado que el clima organizacional compensa el bajo nivel de cualidades del líder relacionadas con proporcionar servicio a los clientes internos (Hui, Chiu, Yu, Chen y Tse, 2007), el desempeño de su unidad (Fay, Lührmann y Kohl, 2004), y la innovación en equipo (Eisenbeiss, van Knippenberg y Boerner, 2008).

En concordancia, otros estudios han demostrado que el clima laboral facilita o mejora atributos de organización como la orientación al cliente (Grizzle, Zablah, Brown, Mowen y Lee, 2009), comportamientos relacionados con la seguridad (Hofmann, Morgeson y Gerras, 2003), así como un buen desempeño en personal con niveles de alta autoeficacia, optimismo y resiliencia (Walumbwa, Peterson, Avolio y Hartnell, 2010). En este sentido, dimensiones genéricas del clima laboral también se han relacionado con la eficacia organizacional (Lindell y Brandt, 2000; Ostroff y Schmitt, 1993).

Los estudios de Schulte, Ostroff, Shmulyian y Kinicki (2009) mostraron que es la configuración de los elementos de apoyo al empleado y los elementos enfocados a la estrategia (en su caso, el enfoque en el servicio), lo más importante para los resultados estratégicos relevantes (como el rendimiento financiero y la satisfacción del cliente). Sin embargo, los estudios realizados por Ryan, Schmit y Johnson (1996) y Schneider, White y Paul (1998) proporcionan resultados de causalidad inversa.

Es conveniente destacar que algunos de los estudios en este ámbito hacen uso de opiniones o percepciones como indicadores del desempeño. Por ejemplo, Ryan y cols. (1996) utilizaron actitudes de los empleados en lugar de una medida de clima organizacional y Schneider y cols. (1998), por su parte, emplearon las percepciones del cliente, en lugar de datos objetivos como el resultado del rendimiento financiero.

Otros estudios, por ejemplo Schneider y cols. (2011) mencionan de manera general que el clima laboral favorece el cumplimiento de resultados estratégicos de valor para la organización, aun cuando no explican estos resultados. Al respecto del desempeño gerencial, resulta oportuno mencionar que en algunos estudios se han utilizado únicamente las opiniones de los jefes inmediatos como indicadores acerca de si los colaboradores han mejorado o no su desempeño.

Lo anterior ha propiciado dos puntos de vista al respecto del clima laboral como práctica de gestión en la organización: 1) es necesario y conveniente que el clima organizacional sea identificado y se realicen acciones de mejoramiento para beneficio del personal y de la organización en conjunto; 2) es innecesario y resulta un gasto gestionar el clima laboral debido a que no beneficia a la organización.

Asimismo, los resultados de las investigaciones llevan a establecer la necesidad de continuar los estudios de manera que se logre una mayor contribución que permita la generalización de los resultados y la identificación de los beneficios de las intervenciones en clima organizacional de manera válida y confiable.

Sin embargo, quizá la generalización al respecto de los beneficios de la intervención para el mejoramiento del clima laboral no sea posible, principalmente debido a las diferencias culturales de cada organización. Lo que resulta absolutamente viable y necesario es intervenir en el clima laboral de forma particular en cada organización e identificar los beneficios obtenidos como efecto de la intervención, así como ampliar los resultados de las investigaciones de manera que aporten mayor información acerca de qué es útil y qué aspectos o actividades podrían omitirse.

Patterson y cols. (2005) mencionan que si bien existen una amplia variedad de estudios que contribuyen en la comprensión de que las dimensiones del clima predicen resultados, el conocimiento logrado parece haber sido generado al azar y discordante. En este sentido, los mismos investigadores explican que lo anterior es en parte debido a que prácticamente todos los estudios utilizan mediciones distintas y evalúan diferentes dimensiones, por lo que el resultado no es acumulativo; adicionalmente, señalan que muchos de los instrumentos no son validados, están mal diseñados y no especifican el nivel de análisis que emplearon (Patterson y cols., 2005).

Por lo tanto, es indispensable tener en cuenta: a) identificar, o bien elaborar indicadores de desempeño en la organización y monitorear su comportamiento; b) analizar el clima laboral como un fenómeno particular de cada organización; c)

tanto para el diagnóstico del clima organizacional como para el diseño e implementación de la intervención, observar a la organización desde la perspectiva que brinda la teoría de los sistemas.

#### **1.4. Clima organizacional y Teoría de los Sistemas**

Diversos autores han retomado la teoría de los sistemas (von Bertalanffy, 1950; 1951) para aplicarla al análisis de las organizaciones y elaborar modelos que describen los elementos que las integran. Se define bajo esta teoría que un sistema es un conjunto de elementos o un conjunto de objetos en interacción y se incluyen las relaciones entre los mismos y entre sus atributos (Hall y Fagen, 1956). Un sistema por tanto, es también un todo, una reunión o combinación de cosas o partes que forman un todo complejo, unitario y organizado (Johnson, Kast y Rosenzweig, 1963).

Alrededor de la década de los 50's, el marcado interés por las personas en las organizaciones motivó la adopción de la teoría y el modelo de los sistemas sociotécnicos, desarrollado por Trist (1950) del Instituto Tavistock, quien explica que las organizaciones como sistemas se componen de dos subsistemas interdependientes:

1. El subsistema técnico: incluye la tecnología, el territorio y el tiempo. Es el responsable de la eficiencia potencial de la organización.

2. El subsistema social: comprende a los individuos, las relaciones sociales y las exigencias de la organización tanto formal como informal. Transforma la eficiencia potencial en eficiencia real.

A partir del anterior, fueron elaborados distintos modelos que explican a la organización como sistema e incluyen sus elementos; por su relevancia se mencionan el elaborado por Kast y Rosenzweig (1972) y el propuesto por Kingdon (1973):

Kast y Rosenzweig (1972) en su modelo de organización, explican la existencia de tres subsistemas que integran al sistema total:

- *Subsistema de Tareas:* incluye programas de trabajo, funciones, atribuciones, roles, responsabilidad, tareas, actividades.
- *Subsistema de Tecnología:* que incluye equipos, máquinas, instalaciones, procesos, métodos, conocimientos técnicos y profesionales.
- *Subsistema Estructural:* incluye políticas, normas, comunicación, información, autoridad, jerarquía, previsión, planeación, coordinación, control, solución de problemas y proceso de decisión.
- *Subsistema Humano-Social:* capacidades, habilidades, liderazgo, premios, recompensas, evaluación, justicia, solución de conflictos, comportamientos, relaciones, sentimientos, valores, estatus y prestigio.



- *Subsistema de Metas y Objetivos:* incluye misión, fines, objetivos, empresa, grupos, propósito, metas, resultados, unidades e individuos.

Por su parte, Kingdon (1973), describe a la organización como sistema total y menciona que está integrada por tres subsistemas:

- *Subsistema Gerencial:* incluye estructura de solución de problemas y toma de decisiones, mecanismos de información y comunicación, centralización y descentralización de autoridad y elementos de administración como la planeación, la organización, la dirección, la coordinación y el control.
- *Subsistema Técnico:* que incluye las variables tecnológicas, la organización de los procesos correspondientes y las subsecuentes operaciones.
- *Subsistema Social:* que incluye lo relativo al comportamiento individual y social o de grupo tanto en el aspecto interno (emociones, motivación, intereses expectativas, percepciones, etc) o en el aspecto externo (acciones, reacciones y omisiones).

No obstante, para la presente investigación, se ha adoptado un modelo propio (Villavicencio, 2010) que describe a la organización como un sistema con tres subsistemas y sus respectivos elementos:

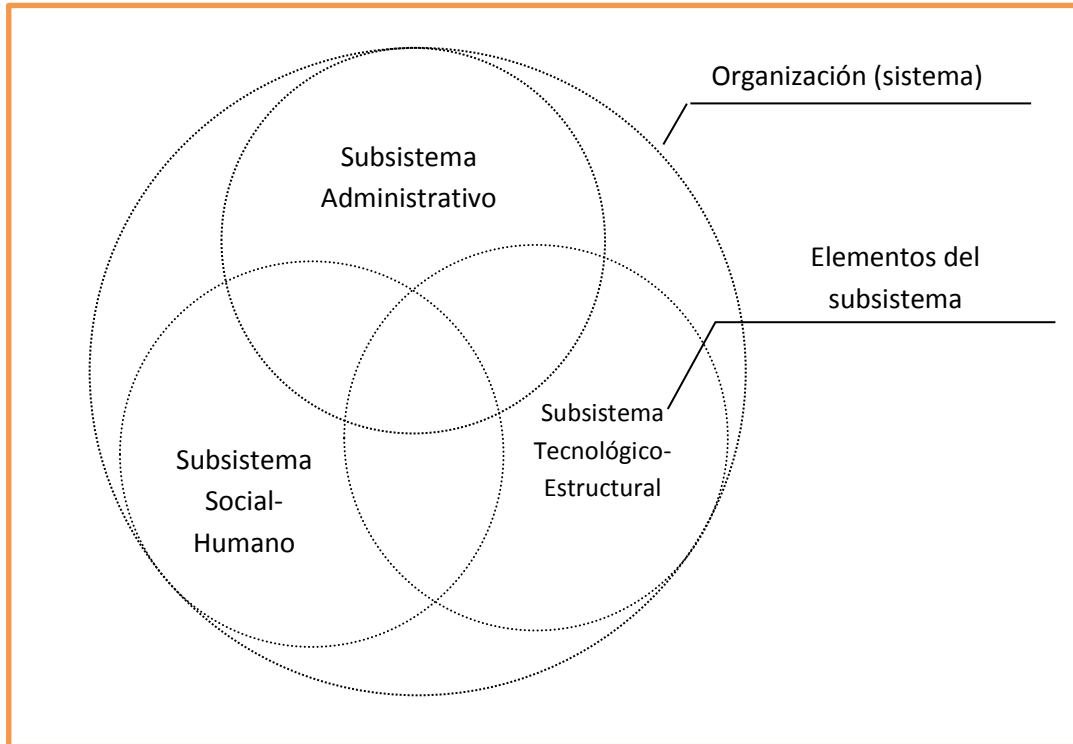
- *Subsistema Administrativo:* incluye estructura organizacional, puestos y roles formales, filosofía (visión y misión), planeación estratégica, procesos, procedimientos, normas, indicadores, y en general todos los elementos

relacionados con la planeación, la organización, la dirección y el control, así como todo que debe estar formalmente descrito.

- *Subsistema Tecnológico-Estructural*: que incluye la tecnología (hardware, software), equipo, mobiliario, instalaciones, comunicaciones, disposición y ubicación física de las instalaciones.
- *Subsistema Social - Humano*: que incluye todo lo relacionado con las personas a nivel individual (emociones, motivación, intereses, expectativas, valores, comportamiento, estrés, salud, personalidad, toma de decisiones, locus de control, etc) y a nivel de grupo (liderazgo, cohesión, comunicación, conflicto, tipología, comportamiento grupal).

Así por ejemplo, la estructura organizacional, que señala dónde se ubican los puestos de mando medio y mando, sus responsabilidades, objetivos, entre otros, pertenece al subsistema Administrativo. Los recursos que tiene asignados, el espacio físico, la infraestructura tecnológica, el mobiliario y demás equipo, pertenecen al subsistema Tecnológico-Estructural. El cómo desempeña un empleado su rol, las decisiones que toma (fuera del marco que proveen las políticas y los procedimientos), la manera en que hace coincidir sus valores e intereses con los de la organización y lo que ésta le puede proveer, su manejo del estrés, los comportamientos dirigidos hacia sus colaboradores, entre otros, pertenecen al subsistema Social-Humano.

Gráfico 2. Modelo organizacional bajo el enfoque sistémico (Villavicencio, 2010).



Es importante mencionar que una filosofía acorde con la teoría de los sistemas hace énfasis en el hecho de que prestar atención a cualquiera de las cuestiones sociales o cuestiones tecnológicas de manera aislada o por sí sola es insuficiente para comprender a cualquier organización como un todo y analizar de manera más precisa su funcionamiento para colaborar a un mejor desempeño de la misma tanto a nivel individual como de unidad y global. En este sentido, dicho enfoque sostiene que el cambio efectivo es un producto de la integración de los aspectos sociales y técnicos del trabajo (modelo de Trist, 1950) o bien de los aspectos que

correspondan y que deben pertenecer a los tres subsistemas que integran a la organización de acuerdo al modelo presentado en el gráfico anterior (gráfico 2).

Como lo mencionan Aarons y Sawitzky (2006), *el mensaje que surge de la perspectiva de los sistemas socio-técnicos [derivados de la teoría de los sistemas] sobre el cambio organizacional es que la tecnología y la naturaleza social del trabajo no están solas*. Por esta razón, resulta necesario efectuar intervenciones tanto a nivel tecnológico como social para lograr los cambios deseados a nivel organizacional.

Para efectos del modelo organizacional bajo el enfoque sistémico (gráfico 2), la perspectiva presentada por el modelo socio-técnico argumentado por Aarons y Sawitzky (2006) debe ser ampliada a todos los elementos del sistema u organización. De esta manera, se puede argumentar que el cambio organizacional requiere de intervenir en los subsistemas social-humano, tecnológico-estructural y administrativo para lograr el efecto deseado.

Finalmente, resulta relevante efectuar consideraciones adicionales a las aportaciones que hace la teoría de los sistemas tanto para realizar mediciones diagnósticas, como para diseñar y planificar las intervenciones dirigidas a incrementar el desempeño de los individuos, grupos, unidades y de la organización de forma global.

### **1.5. Consideraciones acerca de la medición del clima organizacional**

El método más frecuente para medir el clima organizacional ha sido el de registrar las percepciones de los empleados sobre una serie de aspectos del entorno de trabajo mediante el uso de los instrumentos. Entre estos, los más comúnmente reportados en la literatura científica y técnica son las encuestas o los cuestionarios (Schneider, Ehrhart y Macey, 2011; Patterson y cols., 2005; Patterson, Payne, y West, 1996; Ryder y Southey, 1990; Kozlowski y Doherty, 1989; Joyce y Slocum, 1982; Jones y James, 1979; Drexler, 1977; Pritchard y Karasick, 1973; Taylor y Bowers, 1973; Campbell, Dunette, Lawler, y Weick, 1970).

Mediante estos instrumentos, las percepciones de los empleados se suman a partir de conjuntos de elementos (reactivos) para obtener las puntuaciones de un número determinado de factores o dimensiones elegidas por los investigadores. Posteriormente estos resultados se computan para obtener la puntuación global del clima de la organización (Davidson, Manning, Timo y Ryder, 2001; James, Joyce y Slocum, 1988).

Sin embargo, como lo señalan Haynez, Emmons y Ben (1997), un análisis de contenido de las definiciones y de los factores o de las dimensiones del clima organizacional que han propuesto los investigadores permitirá concluir que se trata de facetas, matices o aspectos que corresponden a unas pocas realidades del trabajo o de la empresa, y que responden más al interés particular de la necesidad o de la hipótesis que se desea examinar.

Igualmente, de acuerdo con Sani (2012), las mediciones del clima organizacional han buscado evaluar las dimensiones que los investigadores creen que capturan o

describen las percepciones que tienen los empleados sobre el clima. Sin embargo, derivado del desacuerdo general que existe entre la comunidad científica acerca de lo que realmente constituye el clima organizacional, la mayoría ha establecido sus propias dimensiones e instrumentos para medirlo. Esto ha llevado a la creación de un sinnúmero de escalas de medición que difieren ampliamente en cuanto al número y los tipos de dimensiones o factores que incluyen aunque pueden encontrarse algunas coincidencias (Gagnon, Paquet, Courcy y Parker, 2009).

Lo anterior coincide con los postulados de Schneider (2000; 1990; 1975) quien evita el uso de medidas generales y multidimensionales para la medición del clima organizacional y aboga por un enfoque específico donde el clima laboral está ligado a algo de interés. Así, Schneider sugiere que las dimensiones del clima organizacional variarán en función de la finalidad de la investigación y el criterio de interés del investigador para cada estudio específico.

Es importante considerar los argumentos de Patterson y cols. (2005), quienes señalan que a pesar del nivel de interés que existe en el constructo “clima organizacional”, hay pocas mediciones que se hayan efectuado de una manera válida. Asimismo, declaran que la mayoría de los instrumentos no son validados, están mal diseñados y no especifican el nivel de análisis para el que fueron empleados (Patterson y cols., 2005), situación que continúa siendo vigente.

De acuerdo con Ancar y cols. (2011), un gran número de instrumentos para la medición del clima organizacional se han desarrollado, pero sólo pocos han sido validados o han pasado por un análisis confirmatorio. Al respecto Nieuwoudt (2011), señala que hay una necesidad de instrumentos validados tanto teórica como empíricamente.

Por ejemplo, Håvold y Nettet (2009), así como Seo, Torabi, Blair y Ellis (2004), mencionan que en el ámbito de la seguridad y el clima organizacional, relativamente en pocos estudios se ha tratado de validar las escalas o de realizar correlaciones con medidas de comportamiento relacionado, por lo que es posible diferir de su validez de criterio y contenido, validez que debe ser establecida para asegurar que las escalas miden lo que pretenden medir.

Por ejemplo, Manning, Shacklock, Bell y Manning (2012), argumentan que la falta de validación de los instrumentos para la medición del clima organizacional en el sector del turismo y la hotelería los llevó a la elaboración de un nuevo. Por su parte Kines, Lappalainen, Mikkelsen, Olsen, Pousette, Tharaldsen Tómasson y Törner (2011), explican que la falta de instrumentos validados en diferentes contextos para la medición del clima organizacional en su aspecto de seguridad, los motivó a desarrollar un nuevo instrumento.

Gagnon y cols. (2009), encontraron casi 30 instrumentos ampliamente citados, los cuales fueron elaborados entre 1963 y 2005, y exponen que a pesar del ingenio y la creatividad involucrada en el desarrollo de los instrumentos, se puede observar con claridad la persistencia en las dificultades metodológicas a la hora de su validación. Igualmente explican: *se presentan muy pocos instrumentos de medición de clima laboral que hayan sido elaborados siguiendo un riguroso proceso de validación. También hay que destacar que la gran mayoría de los cuestionarios elaborados en Inglés y traducidos a otros idiomas rara vez son sometidos a una validación psicométrica* (Gagnon y cols., 2009).

Al respecto, Kines, Lappalainen, Mikkelsen, Olsen, Pousette, Tharaldsen, Tómasson y Törner (2011), así como Pronovost y Sexton (2005), mencionan que

para garantizar que los instrumentos desarrollados son válidos y confiables, deben ser evaluados antes de su uso en un nuevo contexto y validados, incluso los que han sido validados internacionalmente deben ser valorados antes de que puedan ser utilizados en contextos particulares (Nieuwoudt, 2011).

El hecho de que hay poco acuerdo sobre las dimensiones específicas que componen el constructo clima psicológico también debe ser destacado. Como lo señalan Parker y cols. (2003), las percepciones de prácticamente todos los aspectos del entorno de trabajo de los empleados han sido incluidos en la investigación del clima psicológico y pueden resumirse en categorías genéricas basadas en el trabajo, el rol, el líder, el grupo de trabajo y otras características organizacionales, aunque no necesariamente influyen de la misma forma en las actitudes del personal ni de la misma manera en todas las organizaciones.

Los resultados obtenidos en diversos estudios apoyan la idea de que los investigadores tienen que incluir medidas que corresponden más a cada organización y a su situación específica (Dewe y O'Driscoll, 1999; Hart y Wearing, 1995). En este sentido, es posible retomar el argumento de Ainuddin y Ling (1998), quienes explican que cada organización es distinta, tiene diferentes prácticas y procedimientos y por tanto existen diversos climas organizacionales debido a que este depende de las interrelaciones y de las percepciones de los empleados con su propia organización. Igualmente, es conveniente considerar los argumentos de Gagnon y cols. (2009), quienes exponen que *parece imperativo desarrollar instrumentos de evaluación del clima laboral para entornos organizativos específicos*.

Por su parte, Ashkanasy y cols. (2000), a partir de una investigación acerca de los estudios que evalúan el clima organizacional, argumentan que los instrumentos



encontrados presentan una serie de problemas que incluyen la falta de una base teórica, poca información sobre su validez, pocos o nulos estudios confirmatorios o dificultades con el tamaño de la muestra utilizadas para su elaboración y desarrollo, las cuales son generalmente reducidas.

Igualmente, la falta de una base teórica para muchos instrumentos se ha derivado de la variación de las dimensiones del clima laboral propuestas y analizadas en diferentes investigaciones. Por ejemplo, Wilderom, Glunk y Maslowski (2000) encontraron 10 estudios que relacionan el clima laboral con el desempeño organizacional; sin embargo, informan que diferentes aspectos o factores del clima laboral tienen relevancia de acuerdo con los resultados de cada estudio. Este patrón difuso de los resultados podría explicarse en parte, por la variedad de métodos de evaluación del clima laboral utilizado.

A pesar de que, como señaló Payne (2000) los instrumentos de medición del clima organizacional deben diseñarse en colaboración con miembros de la organización para aumentar su validez ecológica y predictiva, la mayoría no han sido validados ni buscan satisfacer el criterio de validez ecológica. Cabe mencionar que los investigadores que abogan por este tipo de validez sugieren que a mayor validez ecológica, mayor generalización.

Debido a la importancia de la validez ecológica en el estudio del clima organizacional, así como para el diseño de una intervención con el objetivo de alcanzar su mejoramiento, a continuación se revisa el concepto.

### 1.5.1 Validez ecológica

Brunswik (1955), sostiene que todo hecho psicológico tiene causas tan numerosas que es imposible aislarlas, razón por la cual difiere de los diseños de laboratorio, principalmente porque aíslan una o más variables y miden sus efectos sobre algunas respuestas. Para Brunswik, es necesario investigar la probabilidad de una relación entre el ambiente y el organismo, por lo que propuso que los únicos diseños adecuados son los que *no toleran ningún lazo artificial entre las variables y establecen correlaciones entre variables ecológicas. Solamente de esa manera se puede establecer la importancia probable de cada una de las variables, porque cada una actúa dentro del contexto de otras variables de importancia y cada una interactúa con todas las otras en la situación donde uno desea generalizarlas.*

De manera puntual, Araujo (2012) explica que la validez ecológica es un tipo de validez externa que hace referencia a las distintas condiciones del contexto o ambientales en las que ocurre el fenómeno o la intervención. Al respecto, García (2002) menciona que la validez ecológica toma en consideración el uso contextual. Mustaca (1992) por su parte, explica que para alcanzar validez ecológica la investigación o el estudio se debe realizar sin crear situaciones artificiales, es decir, en el contexto social y natural donde se produce. En este sentido, se deben tener en cuenta las condiciones de la vida y el ambiente de los sujetos investigados, las motivaciones, los intereses, la comprensión y la solidaridad tanto del evaluado como la del evaluador.

De esta manera, es posible deducir la falta de validez ecológica que han presentado las investigaciones que se han hecho sobre el clima organizacional. Asimismo, retomando a Patterson y cols. (2005), debido al sinnúmero de estudios, factores propuestos y maneras de medir el clima organizacional la existe una imposibilidad de extraer conclusiones claras de las investigaciones realizadas debido tanto a las inconsistencias presentadas por dichas investigaciones así como por el hecho de haber sido elaborados con una metodología que dificulta identificar su validez.

Para concluir el apartado, a partir de los antecedentes revisados se puede argumentar que un estudio del clima organizacional debe tener entre sus objetivos obtener información que proporcione una perspectiva específica de la organización, de manera congruente en las definiciones conceptuales y operacionales, así como mediante el empleo de un diseño metodológico que propicie satisfacer diversos tipos de validez, haciendo énfasis en la validez ecológica y en la confiabilidad del estudio. Asimismo, una investigación diagnóstica del clima organizacional debe proveer: 1) información para la toma de conocer el estado actual de la organización y, 2) información necesaria para estructurar una estrategia de intervención específica que responda de manera eficiente al diagnóstico y a los objetivos de cambio o mejoramiento del clima organizacional, así como al incremento del desempeño laboral.

## **1.6. Consideraciones acerca del diseño de intervenciones**

Así como existe evidencia de que la cultura organizacional y el clima laboral afectan a la moral del personal, la rotación, la calidad del servicio, y otros resultados derivados del servicio (Glisson, 2002, 2007; Glisson y Durick, 1988; Glisson y Hemmelgarn, 1998; Glisson y James, 2002), también hay pruebas de que tanto la cultura como el clima organizacional pueden ser mejorados con intervenciones organizacionales planificadas. Sin embargo, diseñar y planificar la intervención con actividades específicas y eficaces es una tarea compleja.

Algunos autores señalan que se carece de una fórmula simple para determinar cómo, cuándo y dónde intervenir (Aarons y Sawitzky, 2006); no obstante, se ha señalado ampliamente como requisito indispensable el hecho de realizar mediciones de clima organizacional válidas para identificar con mayor precisión los posibles obstáculos para la implementación de actividades de intervención, mejoramiento o cambio (Yoo, Huang y Lee, 2012).

Para Castaño (2004), “intervención” se ha definido como cualquier acción que tiene un propósito e interrumpe la cotidianidad del contexto organizacional. Otros autores la definen como acciones de mejoramiento efectuadas por parte de un agente de cambio, donde se presume que dichas acciones están bien planificadas, es decir, fueron planeadas de manera deliberada y presumiblemente funcional, con el fin de mejorar y reforzar las estrategias, las estructuras y los procesos que conducen a la efectividad de la organización (Cummings y Worley, 2005).

En el enfoque del Desarrollo Organizacional la intervención también busca motivar a las personas a descubrir y a aprender de estos descubrimientos, a

facilitar el desarrollo de habilidades para superar los obstáculos presentes y futuros, generando auto-organización y propiciando las bases para el cambio evolutivo, razón por la cual se hace énfasis en la transferencia de conocimientos teóricos y prácticos.

Al respecto de las intervenciones en clima organizacional, es posible encontrar en la literatura científica y técnica referencia a diversas estrategias y acciones o actividades para mejorar el clima laboral aunque la mayor limitación que presentan es la generalidad con la que se mencionan. De esta manera, el hecho de que ninguna es lo suficientemente específica limita y propicia confusiones tanto en la selección de las actividades de mejoramiento como en su implementación. Por ejemplo, Arnold (2013) propone que entre las estrategias para mejorar la clima organizacional se encuentra intervenir para modificar el estilo gerencial, generar comunicación multidireccional, emplear prácticas efectivas de gestión de recursos humanos las cuales incluyen realizar la planeación de recursos humanos, implementar métodos de selección, de evaluación del desempeño, de desarrollo de los empleados, modificar prácticas salariales, efectuar buenas prácticas laborales para corregir el comportamiento del empleado que es incompatible con los requisitos de la organización y mantener un lugar de trabajo seguro.

Bernard y Brown (2004) mencionan, como parte de una intervención para mejorar el clima organizacional, el diseño de programas de capacitación de liderazgo de alto nivel donde se incluya una conferencia introductoria sobre el clima organizacional y los instrumentos utilizados. Igualmente, señalan que los resultados de la investigación sobre el clima laboral tienen una potencial aplicación en la capacitación y esta puede influir en la moral, la cohesión y en los problemas de disciplina y accidentes; asimismo, refieren que los programas de desarrollo

profesional pueden ser diseñados para mejorar la auto-conciencia de factores tales como el autocontrol y los mecanismos defensivos que podrían explicar las discrepancias que se presentan entre los líderes y sus colaboradores al respecto del clima laboral.

Cárdenas, Arciniegas y Barrera (2009), presentan una metodología que derivaron de la aplicación del instrumento PMCO (Prueba para medir el clima organizacional). Cabe mencionar que los autores, bajo este modelo mencionan, aunque no especifican las actividades particulares, una intervención en 5 fases:

1. *Análisis del problema*, que es la medición del clima organizacional.
2. *Ejecución*, donde se dan a conocer los resultados de la medición del clima y se solicita una ponderación del riesgo que cada factor representa a nivel individual, grupal y organizacional.
3. *y 4. Diseño, planeación e implementación de estrategias*, a nivel individual generando autoconocimiento y reflexión, a nivel intergrupales fortaleciendo habilidades intergrupales para el logro de objetivos, a nivel organizacional realizando actividades de promoción, buscando la interiorización y la congruencia entre las expectativas personales de los funcionarios y las organizacionales.
4. *Evaluación del proceso*, que tiene lugar después de 6 meses de intervención y consiste en la aplicación del instrumento de medición.

Debido a la variedad y generalidad con la que se reportan las propuestas orientadas al mejoramiento del clima organizacional, es necesario retomar los

fundamentos de intervención que diversos autores han propuesto tanto para el objetivo específico de mejoramiento del clima laboral como el generado por el desarrollo organizacional para el incremento de la eficiencia de las organizaciones.

De acuerdo con Appelbaum (1972), una intervención en clima organizacional orientada a modificar dicho clima con el objetivo de mejorarlo, debe incluir los siguientes pasos:

1. *Diagnóstico*. Se examina la necesidad de cambio.
2. *Plan estratégico*. Se determinan los métodos y técnicas a emplear tales como entrevistas, sesiones en equipo, cuestionarios, entre otros.
3. *Educación*. Conlleva descongelar los patrones anteriores e incorporar nueva información dentro de la organización.
4. *Intervención y análisis*. Proceso de interacción entre el consultor y la gerencia para obtener información y analizarla.
5. *Feedback*. La esencia del estudio del clima organizacional. Implica dialogar acerca de los resultados obtenidos.
6. *Facilitación*. Asistir a la organización e implementar el cambio.
7. *Evaluación*. Un proceso continuo donde se evalúan los efectos del cambio en términos de las necesidades satisfechas y el incremento de la efectividad organizacional.

Por su parte, para el Desarrollo Organizacional, definido por Beckhard (1969) como *un esfuerzo planeado, que cubre a la organización, administrado desde la alta dirección, para incrementar la efectividad y salud organizacional mediante intervenciones planeadas en los procesos de la organización, utilizando el conocimiento aportado por las ciencias del comportamiento, el cual incorpora a la teoría de los sistemas en sus*

postulados y principios, y que tiene por objetivo mejorar tanto la eficacia como la salud de la organización y la calidad de la vida laboral (Cacioppe y Edwards, 2005; Brache, 2001; Saunders y Barker, 2001), existe un método para llevar a cabo intervenciones para el mejoramiento o desarrollo de la organización. Dicho método se integra por las siguientes fases:

1. Diagnóstico
  - Feedback
2. Intervención
  - Planeación de la intervención
  - Implementación de la intervención
  - Investigación - Acción (monitoreo)
3. Evaluación final
4. Feedback

De acuerdo con Robbins (2004), la investigación - acción se trata de *un proceso de cambio basado en el acopio sistemático de los datos y la selección de una acción de cambio fundada en lo que indica el análisis de los datos*. Por su parte, French y Bell (1996) indican que la investigación - acción es una *investigación en acción, con las metas de hacer que esta sea más efectiva, al mismo tiempo que crea simultáneamente un conjunto de conocimientos científicos*. La acción hace referencia a los programas y las intervenciones diseñados para resolver los problemas y mejorar las condiciones de la organización en la que se interviene.

Cabe señalar que las intervenciones generadas desde el enfoque del Desarrollo Organizacional están diseñadas para iniciar con la recolección de datos válidos



obtenidos en la fase de diagnóstico, provenientes de la propia organización en condiciones comunes y a partir de los cuales se planifican acciones que responden a dichos datos, lo que propicia alcanzar validez ecológica. De esta manera, se logra que exista congruencia para los integrantes de la organización al respecto de la información obtenida y que les es presentada, una transferencia del aprendizaje sobre la manera de obtener, trabajar y utilizar datos, así como un desarrollo de habilidades requeridas para una exitosa ejecución del método que emplea el Desarrollo Organizacional.

Resulta relevante mencionar también que desde la perspectiva del Desarrollo Organizacional, los datos se difunden y utilizan como elementos para la resolución de problemas, se hace énfasis en el establecimiento de metas realistas, la planificación de la intervención que implicará acciones idealmente a nivel individual, de grupo y de la organización en conjunto, con el requisito fundamental del apoyo de los más altos niveles de mando para garantizar la continuidad e implementación completa de cada una de las fases que integran el método antes mencionado.

Así, el Desarrollo Organizacional para lograr a cabo una intervención exitosa, toma en consideración el enfoque sistémico y hace hincapié en la dinámica e interrelación de los fenómenos organizacionales, incluyendo su conexión, su interdependencia y su interacción. Igualmente, desde este enfoque, los problemas, los sucesos, los incidentes y otros aspectos que ocurren en la organización son vistos como fenómenos interrelacionados, razón por la cual se fomenta el análisis de los acontecimientos en términos de causalidad múltiple. Para este enfoque es imposible cambiar un par de elementos del sistema sin influir en otra parte en algunos aspectos. El punto central es que para cambiar el sistema, se debe

intervenir en el sistema y en sus componentes de manera sistémica, sistemática y planificada en lugar de intervenir en los componentes de manera aislada (French y Bell, 1978).

Se puede mencionar que el objetivo de estas intervenciones de desarrollo organizacional es optimizar la relación entre los subsistemas de la organización que producen salidas (productos o servicios). De acuerdo con Pasmore y Sherwood (1978), cuando los sistemas o subsistemas están dispuestos de manera óptima, la organización funciona mejor que cuando no lo están, producen mayores salidas, se satisfacen de mejor forma las necesidades de los empleados y la organización se caracteriza por ser adaptable al cambio.

Es importante considerar como se explicó previamente, que el clima laboral se forma a partir de las prácticas, políticas, procesos, procedimientos y cualquier otro elemento que interactúa dentro de la organización, por lo tanto, de acuerdo con Guzzo y Noonan (1994), debido a la falta de investigación que ponga a prueba de forma explícita si el clima laboral se modifica como respuesta de reacción a los cambios efectuados, es necesario realizar intervenciones en los elementos y esperar que estas intervenciones propicien una reevaluación del ambiente de la organización en los empleados, lo que a su vez provocaría cambio en el clima organizacional (Kopelman, Brief y Guzzo, 1990).

Los cambios en el conjunto de prácticas, políticas y procedimientos, pueden inicialmente causar inconformidad y desacuerdo entre los integrantes de una organización. Por lo tanto el conjunto de percepciones compartidas que se obtuvieron de la medición del clima organizacional pueden perder su homogeneidad ante un cambio en los elementos del sistema, con lo que puede

tener lugar un fenómeno de clima psicológico (Morgeson y Hofmann, 1999) que es necesario considerar para la planificación e implementación de las acciones de intervención. Adicionalmente, un cambio en las prácticas no puede producir el cambio deseado a menos que el proceso de cambio e implementación de las nuevas prácticas se realice de manera eficaz (Bowen y Ostroff, 2004). Igualmente para una estrategia de intervención y de mejoramiento a largo plazo, resulta conveniente considerar que las percepciones podrían cambiar con el tiempo (Yammarino y Dansereau, 2011; Dansereau, Yammarino, y Kohles, 1999), aunque ninguna investigación ha examinado de forma explícita cómo cambian las percepciones del clima laboral con el tiempo (Guzzo y Noonan, 1994).

Por otra parte, el papel que el liderazgo tiene en el cambio organizacional en general y de manera particular en el clima organizacional, es también relevante. George, Sleeth y Siders (1999) argumentan que el liderazgo desempeña un papel clave en el éxito de las iniciativas de cambio en las organizaciones. Otras investigaciones exponen que mejorar el liderazgo de primer nivel contribuye a generar condiciones que facilitan el resolver dificultades relacionadas con el cambio a nivel operativo (Priestland y Hanig, 2005).

Al respecto, Kotter (1995) afirma que los empleados que perciben de sus líderes una visión entusiasta sobre los cambios en la organización proveen evaluaciones más positivas acerca del cambio y mayores niveles de compromiso. Igualmente, Kotter (1995) afirma que el liderazgo visionario contribuye a formar juicios favorables sobre el cambio a nivel individual al crear entusiasmo sobre las posibilidades futuras y modelar el comportamiento apropiado en la organización durante el proceso de cambio.

Aun cuando existen actividades dentro de las estrategias de intervención que facilitan el cambio y la implementación de las acciones de mejoramiento, algunos investigadores han encontrado que durante el proceso de cambio se presenta un mayor índice de rotación (Gill, Greenberg y Vázquez, 2002), situación que debe ser considerada y exige realizar prácticas eficaces para reforzar la retención del personal (Aarons, 2005).

En conclusión, se requiere tener presente que el camino del cambio en las organizaciones y en particular el que corresponde al clima laboral es lento y difícil de lograr (Gunnarson y Niles-Jolly, 1996), entre otros, por la resistencia que produce, misma que puede provenir del miedo a la incapacidad de llevar a cabo tareas del rol bajo distintas modalidades de trabajo, implementadas por las intervenciones planificadas para el cambio del clima organizacional.

Al respecto, diversos estudios afirman que mediante actividades de capacitación es posible abordar algunas de las resistencias de manera directa, así como afrontar de manera indirecta otras, por ejemplo al llevar a cabo acciones de capacitación que generen oportunidades para el apoyo entre pares (Michela y Burke, 2000). Asimismo, es necesario implementar distintas acciones que ayuden a construir la estabilidad durante el cambio y a mejorar el compromiso de los empleados con la organización (Covin y Kilmann, 1990).

## **Marco contextual**

---

Se realizaron diversas reuniones y presentaciones sobre los objetivos, la metodología y los beneficios esperados a partir del presente estudio e intervención en clima organizacional a ejecutivos de distintas organizaciones. Como consecuencia, el presente estudio se llevó a cabo en una institución la cual solicitó mantener el anonimato y la mayor confidencialidad posible.

El estudio en la institución se efectuó durante el transcurso de dos años. Adicionalmente, debe ser considerado el tiempo empleado en la revisión de la literatura científica y técnica así como el dedicado al diseño y a la metodología, que llevó más de 12 meses.

La institución tiene como principal actividad brindar servicios a otras organizaciones de su mismo sector. Emplea a más de 700 colaboradores, situados en un solo edificio y está ubicada en la Ciudad de México.

Con la finalidad de llevar a cabo la investigación, hacia el interior de la institución se empleó el título de “proyecto de gestión (mejoramiento) del clima organizacional”, en lugar del título original del presente estudio. La institución estableció un líder interno del “proyecto”, asignando a la Dirección General de Administración, la cual reporta directamente a la Dirección General de la Institución, este rol.

La Dirección General de Administración está integrada por cuatro Direcciones de Área (Recursos Humanos, Capacitación, Mantenimiento, Sistemas). Para efectos del presente estudio, se exponen a continuación las principales responsabilidades de cada una:

- Recursos Humanos: Administración del personal (nómina, control de asistencia, incidencias, administración de las evaluaciones del desempeño, prestaciones y beneficios al personal, reclutamiento y selección, expedición de constancias), comunicación interna
- Capacitación: Diseño, programación, implementación y evaluación de las actividades orientadas a la formación y entrenamiento de personal.
- Mantenimiento: Limpieza, ventilación, iluminación, mobiliario y mantenimiento físico tanto a los bienes muebles como inmuebles.
- Sistemas: compra de periféricos, consumibles, adquisición y asignación de equipo de cómputo, soporte técnico, telefonía y medios informáticos de comunicación, mantenimiento al cableado así como al equipo relacionado.

# Capítulo II.

## Método

---

### II.1. Preguntas de investigación

- ¿Qué factores, de acuerdo con las percepciones de los empleados, describen el clima organizacional?
- ¿Cuál es el efecto de una intervención ad hoc en clima organizacional?
- ¿Cuál es la relación que existe entre el clima organizacional y otras variables vinculadas con el desempeño laboral

### II.2. Objetivo General

Identificar los efectos de una intervención ad hoc sobre el clima organizacional y el desempeño laboral.

#### II.2.1. Objetivos Particulares

Identificar:

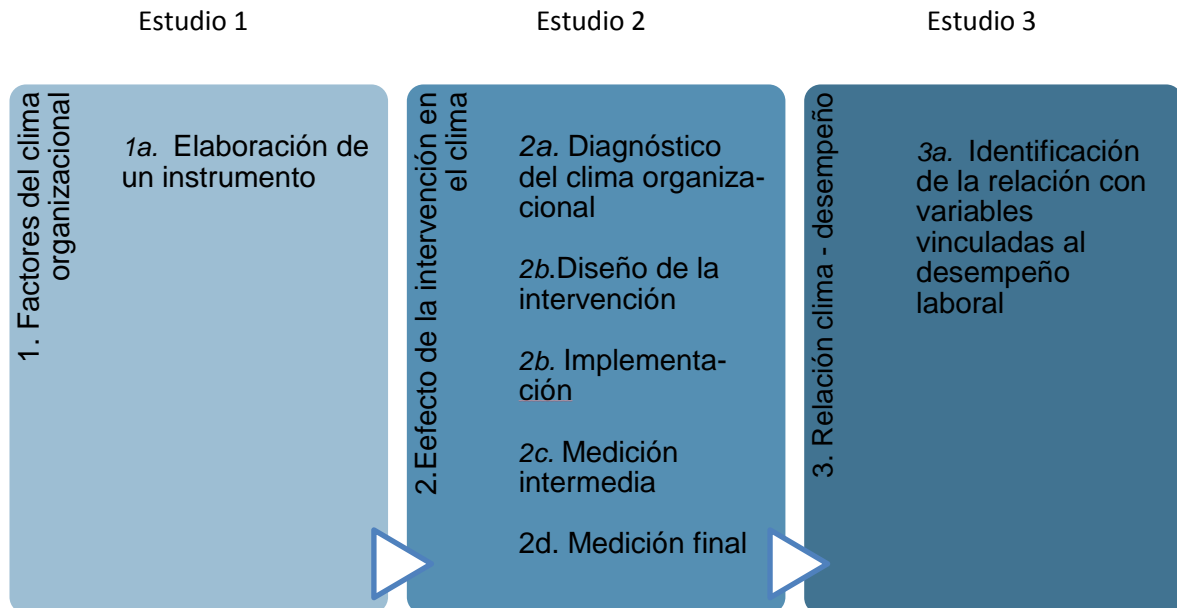
- Los factores que describen el clima, de acuerdo con las percepciones de empleados
- El efecto de una intervención ad hoc sobre el clima organizacional

- Los efectos de una intervención en clima organizacional sobre variables vinculadas con el desempeño laboral

### II.3. Diseño

Para alcanzar los objetivos, el presente estudio contó con un diseño transversal, cuasi experimental, cuantitativo, pre-post, con evaluación intermedia, integrado por tres estudios que responden a cada uno de los objetivos de la presente investigación:

Gráfico 3. Diagrama de los estudios que integran la presente investigación.





## **II.A. Estudio 1**

---

### **II.A.1. Objetivo**

- Identificar los factores que, de acuerdo con las percepciones de los empleados, describen el clima organizacional.

### **II.A.2. Participantes**

Población: mayor a 700 empleados

La población cuenta con un rango de edad comprendido entre los 22 y 79 años, son mayoritariamente hombres, con una antigüedad en la organización que va desde 1 mes hasta quienes tienen más de 16 años laborando en la misma. Entre los tipos de puesto se identificaron: administrativos, empleados de tipo profesional (que junto con el personal administrativo son considerados operativo), personal de mando medio y mando.

Derivado del diseño de la presente investigación, de la población:

1. Se seleccionó una muestra para la recolección de información necesaria para la técnica de redes semánticas, de manera que fuera posible la elaboración del instrumento de medición.

2. Se determinó el tamaño de muestra que participaría en el piloteo del instrumento de medición.
3. Se estableció que la aplicación del instrumento de medición sería con orientación tipo censo, es decir, al total de la población. Con esta aplicación se estableció el diagnóstico del clima organizacional.

### **II.A.3. Redes semánticas**

Para conseguir el objetivo, lograr validez ecológica y elaborar un instrumento de medición que alcanzara validez estadística y confiabilidad, se empleó la técnica de redes semánticas.

La técnica de redes semánticas, de acuerdo con Valdez (1998), tiene como propósito *aproximarse al estudio del significado de un concepto o fenómeno de manera natural, es decir, directamente con los individuos evitando la utilización de taxonomías creadas por los investigadores.*

Otros autores incluso han señalado que esta técnica permite explorar la percepción, la idea o el imaginario de los sujetos respecto a algo (Figueroa, González y Solís, 1981), de manera que los elementos significativos encontrados pueden llegar a ser utilizados en la elaboración de los reactivos que conforman un instrumento (Laga, 1998).

### **II.A.3.1. Muestra**

Para la recolección de la información mediante esta técnica, se determinó una muestra de 60 empleados, mayoritariamente de las categorías de puestos tipo “administrativo” y “profesional”, pertenecientes a distintas áreas de la organización.

### **II.A.3.2. Procedimiento**

El muestreo fue al azar; se abordó directamente a los empleados únicamente solicitando su participación en la actividad, señalando que sería de manera anónima.

De acuerdo con la técnica (Valdez, 1998; Reyes-Lagunes, 1993) inicialmente se proporcionó una ficha técnica en blanco a los participantes y se les solicitó que en dicha ficha escribieran al menos 5 palabras (verbos, adverbios, sustantivos o adjetivos), que desde su opinión definieran o explicaran el concepto estímulo "clima organizacional".

Una vez escrita la información en las fichas técnicas, con el propósito de que la información provista facilitara la elaboración de los reactivos del instrumento, se les preguntó a los participantes a qué se referían de manera más precisa con las palabras que habían escrito o bien, qué tipo de conductas se encuentran relacionadas con dichas palabras (Sánchez-Sosa, 2012).

De acuerdo con la técnica, una vez completada la fase de recolección de información, se conformó una sábana semántica. Para su elaboración:

- a) Las palabras obtenidas se re-escribieron en positivo y en singular en forma de listado.
- b) A partir de la revisión del listado, se ubicaron y agruparon las palabras por categorías debido a que pertenecían al mismo tema o aspecto.
- c) Se revisó nuevamente el listado inicial para asegurarse que todas las palabras fueron empleadas (en los grupos que se conformaron en el paso anterior).
- d) Se revisaron los grupos de palabras para determinar aquella que mejor describía a dicho grupo y usarla como nombre de la categoría o bien se nombró la categoría de acuerdo a las palabras que contenía.
- e) Se contaron las palabras que cada categoría contenía y se identificaron como frecuencias (cantidad de palabras dentro de una categoría).
- f) En un listado nuevo, se escribieron las categorías por orden de frecuencias.
- g) Se tomó la decisión de emplear las primeras doce categorías, de acuerdo a su frecuencia.

Esta decisión fue tomada con base en que las doce primeras categorías por número de frecuencia contenían las palabras más representativas en términos de frecuencias, para el personal que participó en esta etapa del

estudio. Por ello, fue considerado que se contaba con información suficiente para elaborar un instrumento de medición del clima organizacional.

- h) Los títulos de las categorías fueron temporales, debido a que se constituirían, después del análisis estadístico del instrumento, en factores.

Tabla 6. Ejemplo de sábana semántica con agrupación en categorías

<b>Ejemplos de palabras provistas por los participantes</b>	<b>Categorías</b>
jefes, reconocimiento, conocimiento técnico, motivación, planeación, orientación, comprensión, cordialidad, tolerancia, distribución del trabajo	Liderazgo
confianza, compartir, aprender, respeto, convivencia, equilibrio, relaciones cordiales	Relaciones entre compañeros
desarrollo, capacitación, oportunidades, cursos, habilidades	Capacitación
orden, espacio (de trabajo), sillas,	Ambiente
horario de trabajo, familia, actividades personales	Horario
computadoras, impresoras, programas, TI	Sistemas
comunicación, rumores, chismes, radio pasillo	Comunicación
contratación, personal seleccionado	Reclutamiento y selección
apoyo (sistemas), redes	Soporte técnico

Posteriormente, a partir de las categorías ya identificadas y tomando como fundamento las palabras que contenían, así como las descripciones conductuales que los participantes brindaron, dio inicio la elaboración del instrumento, específicamente de los reactivos.

## **II.A.4. Instrumento**

### **II.A.4.1. Elaboración del instrumento**

Se planeó emplear un formato tipo Likert con 5 opciones de respuesta (desde "Totalmente de acuerdo" hasta "Totalmente en desacuerdo"). Asimismo se determinó que fuera anónimo pero que incluyera una sección donde se solicitaron los siguientes datos socio-demográficos: género, edad, antigüedad (en la organización) y tipo de puesto.

#### **II.A.4.1.1. Elaboración de los reactivos**

A partir de las categorías y las palabras que contenían, complementados por los comentarios específicos que se solicitaron a los participantes, se elaboraron los reactivos para cada factor.

Los reactivos se redactaron como enunciados positivos, que hicieran referencia sólo a un aspecto y pudieran ser respondidos empleando una

escala de evaluación de 1 a 5 puntos en un continuo desde "Totalmente de acuerdo" hasta "Totalmente en desacuerdo". Asimismo se elaboraron como mínimo 5 reactivos por cada uno de los factores.

Una vez terminado el banco de reactivos en formato de lista, agrupados por categorías, se efectuó una revisión del total para asegurar los criterios señalados. Aquellos que incumplieron fueron re-elaborados o bien eliminados.

Completado el banco de reactivos, agrupado por categorías y vaciado en el formato de cuestionario a emplear, fue presentado a la Dirección General para su revisión y aprobación.

#### **II.A.4.2. Jueceo**

El jueceo del instrumento, por las características del estudio y principalmente de la organización, estuvo a cargo de la Dirección General de Administración. Esta contó también con el apoyo de consultores externos, así como del propio Director.

Se recibieron las modificaciones que señaló la Dirección General de Administración y se efectuaron. Una vez realizadas, se regresó a la Dirección General de Administración para su aprobación. Una vez aprobado, se efectuó el piloteo.

#### **II.A.4.3. Piloteo**

Para realizar el piloteo del instrumento fueron seleccionados 60 empleados, con quienes se conformaron 5 grupos. Se les solicitó que revisaran la redacción de los enunciados (reactivos), que señalaran palabras cuyo significado fuera confuso y que, en su caso, propusieran una mejor redacción del reactivo.

Asimismo, se les solicitaron comentarios generales acerca del cuestionario y de lo que se estaba evaluando mediante dicho instrumento.

Al concluir la fase de piloteo y considerando las anotaciones y las observaciones señaladas por parte de los participantes hacia el instrumento, se efectuaron cambios en el mismo. Una vez realizados los ajustes, se entregó la versión final del cuestionario a la Dirección General de Administración para su última aprobación, previo a la aplicación del mismo.

#### **II.A.4.4. Aplicación del instrumento**

Una vez corregido y aprobado el instrumento, se procedió a la conformación de grupos para su aplicación. Cada grupo fue integrado por personal de distintas áreas y diversos tipos de puesto, para de esta manera cumplir la estrategia de mezclar a los integrantes de diversas áreas y tipos de puesto en el estudio.



Para la convocatoria a la aplicación del instrumento, a cada empleado se le envió una carta de invitación señalando el lugar (auditorio de la organización), fecha y hora en que habría de presentarse indicando que debía llevar dicha carta-invitación y entregarla para acceder a la aplicación. Asimismo, se les informó a los jefes para que dieran las facilidades necesarias y pudieran presentarse los empleados a la aplicación. Igualmente se mencionó en la carta invitación, que en caso de ser necesaria la reprogramación se solicitara indicando hora y día en que podría participar en la aplicación.

En cada grupo, reunido en el auditorio, se explicó el objetivo de la investigación: identificar el estado del clima organizacional para realizar las mejoras que resultaran pertinentes. Se hizo énfasis en el anonimato de instrumento y en que los datos solicitados (socio-demográficos) se tratarían con la ética y la confidencialidad correspondiente.

Una vez concluida esta exposición se distribuyó el instrumento. Los cuestionarios contestados fueron entregados al salir del auditorio. Al término de cada aplicación grupal se procedió a colocar un folio a cada uno de los instrumentos. Este folio sirvió tanto para el control de las participaciones, como para el registro del total de instrumentos y captura de los mismos.

Es importante mencionar que, de manera planeada, la invitación fue enviada a cada uno de los empleados de la organización sin excepción alguna; esto implicó la asistencia a la aplicación del cuestionario de empleados de reciente ingreso. Dicha asistencia es necesaria debido a que se

debe omitir cualquier tipo de exclusión en investigaciones de este tipo. Sin embargo, para el análisis fueron descartados los cuestionarios de empleados con menos de tres meses de antigüedad.

#### **II.A.4.4.1. Captura de datos**

Los datos de los instrumentos contestados y con folio, fueron capturados en una base de datos, empleando el Programa Estadístico para las Ciencias Sociales (SPSS por sus siglas en inglés).

Se realizó una revisión aleatoria a la base de datos para corroborar que la captura hubiera sido correcta, comparando que correspondieran los datos ingresados y las respuestas plasmadas en el instrumento con lo capturado en la base de datos. Para esta comparación fue también útil el folio colocado en el instrumento.

#### **II.A.4.5. Análisis**

Los datos recolectados se sometieron a análisis estadístico con el programa SPSS.

##### *1) Análisis factorial exploratorio*

Se efectuó un análisis factorial exploratorio para identificar el porcentaje de la varianza explicada por el instrumento, así como los respectivos factores y

la validez factorial. Considerando por un lado la propuesta de Solanas (2010) y por otro la de Beavers, Lounsbury, Richards y cols. (2013) quienes mencionan que para este tipo de mediciones es conveniente inferir que existe una relación entre los factores, se realizó una rotación oblicua.

## *2) Confiabilidad*

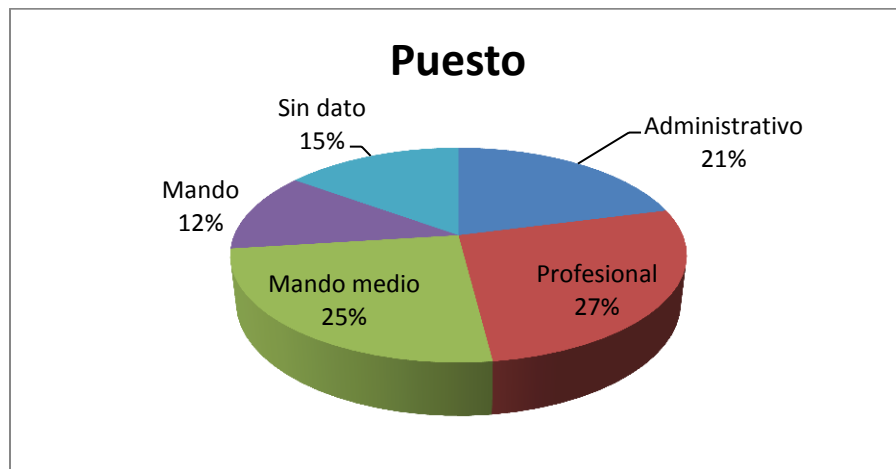
Se efectuó un análisis alfa de Cronbach para identificar el índice de consistencia interna del instrumento.

## II.A.5. Resultados

### a) Participantes

Se identificó una población (universo) mayor a 700 empleados. De la población identificada, participó en el estudio el 94% del total de trabajadores. De acuerdo a los datos proporcionados por los propios empleados, la muestra se integró de la manera siguiente: 21% de nivel administrativo, 27% de puestos profesionales, 25% personal de mando medio y 12% señaló ocupar un puesto de mando. El 15% de los participantes omitió este dato (Gráfico 4).

Gráfico 4. Porcentaje de participación por tipo de puesto.



**b) Validez**

Se tuvo como meta que el instrumento cumpliera distintos tipos de validez, adicional a la estadística. Así, el instrumento satisfizo también los tipos de validez de contenido y de facie.

**II.A.5.1. Análisis estadísticos**

a) Validez factorial

A partir de los análisis se identificaron 9 factores que explican el 52.73% de la varianza.

Tabla 7. Porcentaje de la varianza explicada

Factor	Autovalores iniciales			Suma de la saturaciones de la extracción al cuadrado			Suma de la saturaciones de la rotación al cuadrado		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	31.645	31.645	31.645	31.645	31.645	31.645	23.118	23.118	23.118
2	5.876	5.876	33.141	5.876	5.876	33.141	6.305	6.305	29.423
3	3.733	3.733	36.873	3.733	3.733	36.873	4.942	4.942	34.365
4	3.396	3.396	40.269	3.396	3.396	40.269	4.087	4.087	38.452
5	2.786	2.786	43.056	2.786	2.786	43.056	3.654	3.654	42.106
6	2.623	2.623	45.679	2.623	2.623	45.679	2.942	2.942	45.048
7	2.475	2.475	48.154	2.475	2.475	48.154	2.738	2.738	47.786
8	1.941	1.941	50.095	1.941	1.941	50.095	2.488	2.488	50.274
9	1.879	1.879	51.974	1.879	1.879	51.974	2.462	2.462	52.736
10	1.315	1.315	57.669	1.315	1.315	57.669	2.178	2.178	54.915

Tabla 7. Porcentaje de la varianza explicada (cont.).

Factor	Autovalores iniciales			Suma de la saturaciones de la extracción al cuadrado			Suma de la saturaciones de la rotación al cuadrado		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
11	1.220	1.220	58.890	1.220	1.220	58.890	2.032	2.032	56.946
12	1.189	1.189	60.078	1.189	1.189	60.078	1.926	1.926	58.872
13	1.119	1.119	61.197	1.119	1.119	61.197	1.803	1.803	60.675
14	1.075	1.075	62.272	1.075	1.075	62.272	1.328	1.328	62.003
15	1.013	1.013	63.286	1.013	1.013	63.286	1.282	1.282	63.286

Aun cuando el resultado del análisis factorial muestra 15 posibles factores (tabla 7), la agrupación y la eliminación de los reactivos de acuerdo a su carga factorial permitió determinar la conveniencia de emplear solo 9 factores para obtener un instrumento adecuado por sus propiedades psicométricas. En otras palabras, los reactivos eliminados presentaron carga factorial menor a .50, negativa o bien correspondían a dos factores. De esta forma, se buscó la mayor claridad posible de los reactivos para evitar confusiones.

De manera adicional, se consideró el criterio de conformación de factores con al menos 3 reactivos, situación que contribuyó a identificar los 9 factores empleados, los cuales explican el 52.73% de la varianza total del constructo clima organizacional.

Los resultados de la carga factorial y de la manera en que se presentaron las agrupaciones en los 9 factores resultantes, se muestran en la tabla siguiente.

Tabla 8. Carga factorial de los reactivos.

Ítem	Factores								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	0.74								
2	0.81								
3	0.41								
4	0.75								
5	0.81								
6	0.79								
7	0.67								
8	0.81								
9	0.73								
10	0.79								
11		0.64							
12		0.52							
13		0.52							
14		0.67							
15		0.52							
16		0.69							
17			0.71						
18			0.83						
19			0.83						
20			0.80						
21				0.79					
22				0.73					
23				0.79					
24				0.62					
25					0.78				
26					0.83				
27					0.83				
28					0.71				
29						0.74			
30						0.65			
31						0.72			
32						0.51			
33							0.70		
34							0.57		
35							0.65		
36							0.76		

Tabla 8. Carga factorial de los reactivos (cont.)

Ítem	Factores								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
37								0.68	
38								0.65	
39								0.75	
40									0.70
41									0.75
42									0.75
Total	10	6	4	4	4	4	4	3	3

Como puede observarse, los reactivos seleccionados muestran cargas factoriales  $\geq .50$ , y están agrupados en 9 factores. Estos factores, en términos de las etiquetas o denominación que se les asignó, se muestran en la siguiente tabla.

Tabla 9. Factores que integran el clima organizacional

1	Liderazgo
2	Compañerismo
3	Capacitación
4	Ambiente físico
5	Horario
6	Infraestructura tecnológica
7	Comunicación formal
8	Reclutamiento y selección
9	Soporte técnico



### **II.A.5.2. Definición de los factores**

Derivado de los análisis estadísticos (AFE), particularmente de la manera en que se agruparon los reactivos, se denominaron los siguientes factores y se elaboraron sus respectivas definiciones:

- **Liderazgo:** percepción de que el desempeño del jefe inmediato demuestra, entre otras: prácticas de comunicación clara y precisa, propicia confianza, brinda retroalimentación y distribuye equitativamente las cargas de trabajo.
- **Compañerismo:** percepción del personal en relación a la existencia de cooperación, compromiso, relaciones cordiales e integración de equipos de trabajo.
- **Capacitación:** grado en el que el personal percibe que el proceso de capacitación le permite mejorar su desempeño, crecer dentro de la Institución y actualizarse.
- **Ambiente físico:** grado en que los empleados perciben que cuentan con la iluminación, el mobiliario y el espacio físico adecuados para la realización de sus trabajos.
- **Horario:** grado en el que se percibe que el horario real de trabajo corresponde al oficial o señalado en la contratación. Asimismo, si el horario real de trabajo le permite al personal contar con una buena calidad de vida y tiempo para su familia.

- **Infraestructura tecnológica:** grado en el que se percibe que se cuenta con el equipo y la paquetería informática actualizados para el adecuado desempeño de las actividades del puesto.
- **Comunicación formal:** percepción del grado en el que la información formal ejerce mayor impacto que la informal.
- **Reclutamiento y Selección:** grado en el que se percibe que las funciones que desempeñan y el puesto que ocupan tiene relación con la preparación profesional o formación académica.
- **Soporte técnico:** grado en el que se percibe que el personal de soporte técnico cuenta con los conocimientos necesarios para atender las solicitudes y requerimientos de servicio, eliminando los problemas y atendiendo con una actitud de servicio.

Asimismo, se efectuaron los análisis estadísticos que permitieron obtener la confiabilidad del cuestionario:

### **II.A.5.3. Confiabilidad**

Se identificó el coeficiente de consistencia interna (confiabilidad) del instrumento por medio del Alfa de Cronbach.

Tabla 10. Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Casos	Válidos	705	100.0
	Excluidos <sup>a</sup>	0	.0
	Total	705	100.0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Tabla 11. Estadístico de confiabilidad (Alpha de Cronbach)

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
.93	.929	42

En la tabla 11 se muestra el resultado de la prueba estadística Alpha de Cronbach empleada para determinar el índice de consistencia interna del instrumento. En este sentido se indica que el resultado es:  $\alpha = .93$ .

## **II.A.6. Discusión**

---

Como se expone en el marco teórico, existen inconsistencias entre la definición conceptual y la operacional de clima organizacional que emplean los investigadores para efectuar sus estudios. Por un lado existe acuerdo de manera conceptual en que el clima es el resultado de las percepciones de los empleados acerca de su organización. Sin embargo, en el aspecto operacional, la medición del clima laboral lo han centrado principalmente en medir los aspectos psico-sociales de la organización (Patterson, West, Shackleton y cols., 2005; Kopelman, Brief y Guzzo, 1990; Jones y James, 1989; Moos, 1989; 1974; Halpin y Crofts, 1974; Pritchard y Karasick, 1973; Likert, 1973; Scheneider y Bartlett, 1972; Taylor y Bowers, 1973; Friedlander y Margulies, 1969; Meyer, 1968; Litwin y Stringer, 1968; Forehand y Gilmer. 1964; Halpin y Crofts, 1963; Walters, 1962).

Lo anterior podría responder a varias situaciones, entre ellas se puede señalar por un lado, el papel que el financiamiento de las investigaciones ha tenido para determinar los objetivos de los estudios; por otro, el interés particular de los investigadores y el énfasis en el elemento humano en las organizaciones como generador de ventaja competitiva. Independientemente de los puntos anteriores es posible observar a lo largo del marco teórico que de manera consistente las investigaciones han perdido de vista que existen más componentes que podrían resultar relevantes para los empleados y para el estudio del clima organizacional. En otras palabras, retomando el modelo de subsistemas organizacionales

propuesto, los estudios previos tienen un marcado énfasis en la importancia del subsistema social-humano, por encima del administrativo, en ocasiones sin considerar el tecnológico-estructural.

En este sentido, a diferencia de las opciones de factores que proponen los estudios de clima organizacional revisados en el marco teórico, para la presente investigación se optó por diseñar un instrumento específico, que respondiera a las características de la organización. Este diseño metodológico satisface dos aspectos que también han quedado pendientes de resolver en los estudios de clima organizacional: el primero, como lo señalan principalmente Joyce y Slocum (1979; 1982) al respecto de la naturaleza perceptiva y psicológica del clima laboral que corresponde a un determinado contexto organizacional; el segundo, responder al criterio de validez ecológica, obteniendo la información necesaria para la medición del clima organizacional dentro del contexto del fenómeno a estudiar e involucrando a los propios participantes.

De esta manera, a diferencia de evaluar la percepción de los empleados sobre ciertas variables predefinidas por el investigador, se identificaron mediante el uso de la técnica de redes semánticas las variables que son importantes para el personal y que constituyen el clima laboral de su organización.

Siguiendo este argumento, se presenta coincidencia con el argumento de Payne (2000), al respecto de que los instrumentos de medición del clima deben diseñarse en colaboración con los miembros de la organización para obtener o aumentar la validez ecológica y predictiva, así como para contribuir a su generalización.

Aun cuando existe un punto de debate entre los investigadores, se coincide con los argumentos de Gagnon y cols. (2009), Dewe y O'Driscoll (1999), Ainuddin y Ling (1998), y Hart y Wearing (1995), al respecto de la necesidad de elaborar instrumentos de medición del clima laboral para cada organización debido a que cada una es diferente tanto en prácticas como en otras características y elementos y tiene un contexto distinto. De esta manera se podrán elaborar instrumentos de medición más precisos que responden de forma más adecuada a las características tanto de los individuos como del contexto mediante el uso de la metodología presentada en la presente investigación.

Lo anterior también responde, como se ha expuesto, al único interés de colaborar en el mejoramiento del clima organizacional y del desempeño de las organizaciones. Igualmente se puede señalar que a diferencia de lo encontrado en la literatura científica y técnica, en la presente investigación se tuvo presente satisfacer la necesidad de congruencia que debe existir entre las definiciones conceptual y operacional acerca el clima organizacional.

Derivado de la técnica empleada para la elaboración del instrumento de medición, se logró encontrar, a diferencia de los factores que proponen los investigadores para medir el clima organizacional, que el clima laboral está integrado por factores que pertenecen a los tres subsistemas organizacionales propuestos.

Cabe mencionar que es relevante analizar cada factor desde la óptica de la interacción que presenta con otros subsistemas. Para el presente estudio, el factor "Liderazgo" de acuerdo con los reactivos que lo integran, pertenece al subsistema Social-Humano. Sin embargo, en otros casos pudo haber pertenecido al subsistema

Administrativo, debido a que es en dicho subsistema donde se define el factor "Liderazgo" como rol y figura de autoridad, así como su participación en los procesos y procedimientos. En este sentido, es conveniente también analizar la importancia que tiene dicho factor sobre otros elementos que pertenecen al mismo subsistema como la "comunicación formal" o el "compañerismo" o al subsistema tecnológico-estructural.

Se coincide con las propuestas de diversos investigadores, entre ellos Patterson y cols. (2005), Patterson, Payne y West (1996), Ryder y Southey (1990), Kozlowski y Doherty (1989), Joyce y Slocum (1982), Jones y James (1979), Dexler (1977), Pritchard y Karasic (1973), Taylor y Bowers (1973), Campbell, Dunette, Lawler y Weick (1970), al respecto de que el clima organizacional es frecuentemente medido mediante instrumentos tipo encuesta o cuestionarios y que los resultados obtenidos en cada cuestionario se suma para obtener tanto las puntuaciones de los factores como la global que corresponde al clima laboral de la organización como lo proponen Davisdon, Manning, Timo y Rider (2001) y James, Joyce y Slocum (1988), principalmente.

Es conveniente mencionar que se pueden observar ciertas coincidencias con algunos de los factores que han sido propuestos por los algunos de los investigadores comentados en el marco teórico; sin embargo, es posible explicar dichas coincidencias cuando se considera el argumento de Parker y cols (2003), quienes exponen que prácticamente todos los aspectos del entorno de trabajo han sido incluidos en la investigación del clima laboral.

## II.A.7. Conclusiones

---

De esta manera, a diferencia de haber medido el clima organizacional con alguna de las propuestas presentadas por los investigadores señalados en el marco teórico, dirigiendo las percepciones y forzando las opiniones del personal hacia factores del clima organizacional pre-establecidos o predeterminados por la finalidad de la investigación y criterio del investigador (Schneider, 1975; 1990; 2000), en el presente estudio se emplea y expone una metodología capaz de eliminar dicha pre-selección para incrementar la validez estadística, la ecológica y la posibilidad de generalización del presente estudio, rompiendo con la tendencia de las investigaciones en este ámbito.

El instrumento elaborado como resultado de la presente investigación, recoge de manera particular, específica y directa, las percepciones que tienen los empleados, permitiendo identificar las variables que son relevantes para ellos. Igualmente se puede señalar que se obtuvo un instrumento de medición que satisface los criterios de:

- a. *Validez de contenido.* El contenido de este instrumento es representativo de la propiedad que se mide. Se analizó ítem a ítem tanto en cuanto a su estructura gramatical y su presentación como revisando que estos fueran muestras de comportamientos representativos de lo que se pretendió medir.



- b. *Validez aparente o de facie.* Concierno a juicios del instrumento una vez ya construido, en este sentido, los jueces concordaron en que la apariencia del instrumento corresponde con aquello que mide.
- c. *Validez de constructo.* Se realizaron los análisis estadísticos que corresponden a la validez factorial, mismos que permiten identificar los factores que integran el clima organizacional.
- d. *Validez ecológica.* Adicionalmente y por la relevancia que conlleva, se hace énfasis en que se cumplió también con el tipo de *validez ecológica*. Al respecto, el diseño de la investigación consideró adecuadamente las circunstancias que de modo natural se dan en el contexto del fenómeno a estudiar. En este sentido, la información para la elaboración del cuestionario y los datos obtenidos en la medición del clima organizacional provienen de los empleados en situaciones que les son naturales.

De acuerdo con los análisis estadísticos, el instrumento es válido y confiable. Explica en un 52.73% el clima organizacional de la institución, con una consistencia interna (Alpha de Cronbach) de .93.

El porcentaje de participación con respecto a la población (94%) permitió obtener información que es representativa de las percepciones de los empleados.

Como resultado de la información aportada por los participantes para la elaboración del cuestionario, y a partir de los análisis estadísticos efectuados, se

identificaron 9 factores que explican el clima laboral de la organización donde se realizó la presente investigación.

Esto también contribuyó a los resultados de la presente investigación donde los factores que integran el clima organizacional, cuando es estudiado mediante técnicas que permiten obtener directamente de los empleados información al respecto, pertenecen a los tres subsistemas organizacionales (administrativo, tecnológico-estructural y social-humano).

Se puede identificar que los factores resultantes y que explican el clima organizacional pertenecen a los tres subsistemas de la organización (tabla 12).

Tabla 12. Factores y su pertenencia a cada subsistema.

<b>Subsistemas organizacionales</b>	<b>Factores del instrumento</b>
1. <i>Administrativo</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Horario</li><li>• Capacitación</li><li>• Reclutamiento y selección</li></ul>
2. <i>Tecnológico - Estructural</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ambiente físico</li><li>• Infraestructura tecnológica</li></ul>
3. <i>Social - Humano</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Liderazgo</li><li>• Compañerismo</li><li>• Comunicación formal</li><li>• Soporte técnico*</li></ul>

\* Perteneció al subsistema Tecnológico- Estructural por al menos uno de sus reactivos.

Se puede mencionar que los argumentos de Sani (2012), Manning y cols. (2012), Ancar y cols. (2011), así como de Patterson y cols. (2005), entre otros, al respecto de que los instrumentos presentados por la literatura científica para medir el clima organizacional carecen de validez, pueden ser, a partir del presente estudio y su aplicación, considerados como parte de la historia y la evolución en el ámbito de las investigaciones en clima organizacional.

## **II.B. Estudio 2**

---

### **II.B.1. Objetivo**

- Identificar el efecto de una intervención ad hoc sobre el clima organizacional.

Para identificar el efecto de la intervención, diseñada a medida, el estudio 2 se dividió en cinco etapas:

1. Diagnóstico del clima organizacional
2. Diseño de la intervención
3. Implementación de la intervención
4. Medición intermedia (avances de la intervención)
5. Medición del efecto final de la intervención

### **II.B.2. Diagnóstico del clima organizacional**

A partir de la elaboración del instrumento y su aplicación, se obtuvo el diagnóstico del clima organizacional tanto a nivel específico de cada factor evaluado, como a nivel global, es decir, de la organización como unidad.

Derivado del diagnóstico, fue posible continuar con las etapas siguientes.

### **II.B.3. Diseño de la intervención**

#### II.B.3.1. Consideraciones generales

Debido a la manera en que fueron redactados los reactivos del instrumento de medición donde la mayoría de ellos conforman una descripción conductual o bien una descripción específica al respecto de lo que evalúan, el diseño de la intervención se facilita debido a que los reactivos se convierten en los objetivos de mejoramiento. A estos objetivos se les buscó alcanzar por medio de diversas acciones de intervención. De este modo, el diseño de la intervención buscó responder de manera precisa a las descripciones provenientes de los reactivos.

Cabe mencionar que en el diseño de la intervención se determinó realizar las acciones de mejoramiento en toda la organización, dirigida hacia todos los factores de manera simultánea. La única excepción fue el haber planeado una división por bloques en cuanto a las acciones de capacitación que se impartieron, derivada de una estrategia de intervención diferenciada por niveles (grupos) de puesto.

Asimismo, se tuvo presente que las acciones de mejoramiento deben responder de manera íntegra al instrumento de medición del clima organizacional, específicamente a los reactivos, debido a que dicho instrumento fue el empleado para realizar el diagnóstico.

Finalmente, se determinó que las acciones de mejoramiento, tal como responden a los factores del clima organizacional podrían diferenciarse en

acciones tangibles y acciones intangibles. Las acciones tangibles son aquellas que el personal puede observar de manera inmediata y de forma objetiva como el cambio en el equipo de cómputo, modificaciones a los espacios físicos y de iluminación, por mencionar algunas. Las acciones intangibles son aquellas que podrían requerir de un mayor esfuerzo por parte de los empleados para percibirse o bien, requerir de una mayor sensibilidad. Estas acciones tienen que ver principalmente con conductas, por ejemplo, la interacción entre los compañeros o modificaciones en las conductas de liderazgo.

De manera relevante, fue identificada la necesidad de propiciar una mayor apertura y receptibilidad hacia los cambios conductuales. Partiendo de que todos los empleados fomentan, aceptan y mantienen conductas (tanto las de ellos mismos como las de otros), y que existe habituación, se planificaron acciones de capacitación que cumplieran el objetivo de facilitar una aceptación del cambio tanto de las acciones tangibles como las intangibles incluidas las conductas de jefes y compañeros, así como propiciar un cambio personal que podría ser visto a nivel conductual. Bajo esta lógica se diseñaron las actividades de capacitación que ayudarían de manera indirecta, por un lado, a la mejora de ciertos factores objetivos, por otro, a lograr cambios en los factores: “liderazgo”, “compañerismo”, y “comunicación”.

Se consideró también que para lograr el cambio a nivel de la organización en su conjunto, es necesario crear sinergias y fomentar una mayor colaboración hacia el cambio entre individuos de diferentes áreas. Por esta

razón principalmente las acciones de capacitación se llevaron a cabo con participantes de las diferentes áreas de la organización.

Adicionalmente, se buscó alcanzar otros propósitos, mutuamente complementarios, los cuales pueden resumirse en:

- Generar dinámicas propicias para la mejora del clima en la organización.
- Iniciar acciones de mejora con oportunidad.
- Optimizar tiempos de respuesta, agilizando la intervención.
- Reducir costos por gastos innecesarios en la implementación y trasladar esta filosofía a la organización.
- Transformar la concepción estática de las actividades de la organización en una dinámica (por procesos).
- Incrementar la eficiencia y la productividad organizacional.
- Fomentar la creación de una cultura de aprendizaje y cooperación.
- Facilitar el desarrollo del personal, la adaptación al cambio y la consolidación del mismo.
- Mejorar la imagen y el prestigio de la Dirección General de Administración al interior de la organización
- Incrementar el grado de satisfacción de los usuarios de la Dirección General de Administración

II.B.3.2. Consideraciones al respecto de las actividades de capacitación como acciones de mejoramiento directo e indirecto

Cabe mencionar que lo más relevante de las actividades de capacitación (cursos o talleres) son los objetivos que se establecieron.

Los títulos o nombres de cada actividad fueron establecidos en función de los participantes; es decir, se buscó que el nombre de la actividad a la que asistirían resultara atractivo y brindara una idea general de las actividades y los temas que en ellas se abordarían.

De esta manera se diseñaron las siguientes actividades de capacitación:

1. Liderazgo. Marco conceptual
2. Desarrollo de habilidades de comunicación y retroalimentación
3. Integración de equipos de trabajo
4. Autoestima y desarrollo
5. Inteligencia emocional
6. Comunicación asertiva

Las actividades “Liderazgo. Marco conceptual”, “Desarrollo de habilidades de comunicación y retroalimentación”, e “Integración de equipos de trabajo” fueron específicamente derivadas de los reactivos del instrumento que pertenecen al factor “Liderazgo”.

Asimismo, resulta conveniente explicar que las actividades intituladas “Autoestima y desarrollo”, “Inteligencia emocional” y “Comunicación asertiva”, fueron diseñadas para alcanzar el mejoramiento del factor “Liderazgo” y “Compañerismo”, a partir de tres premisas principales:



1. Lograr cambio en un elemento del sistema requiere de favorecer o crear las condiciones adecuadas para dicho cambio, mismas que implican intervenir en los demás elementos del sistema. De esta manera, el cambio en las conductas de los jefes y de los compañeros requiere de propiciar condiciones que favorezcan el cambio específicamente de parte de los colaboradores, subordinados y colegas de trabajo intra e inter áreas.
2. El cambio en las conductas de un individuo se puede ver favorecido e incluso impulsado y sostenido por el cambio en las conductas de los individuos con los que interactúa de manera directa e indirecta.
3. El resultado del diagnóstico del clima organizacional señaló que algunas conductas serían, como resultado de la intervención, diferentes (y en algunos casos nuevas) a las que los empleados estaban habituados. En este sentido un aspecto clave de la intervención es minimizar tanto la resistencia al cambio como el efecto de regresar al estatus quo previo al diagnóstico.

II.B.3.2.1 Actividades de capacitación: “Autoestima y desarrollo”, “Inteligencia emocional” y “Comunicación asertiva”.

a. Autoestima y desarrollo

El objetivo de impartir “Autoestima y desarrollo” fue propiciar el fortalecimiento de la autoestima positiva en los participantes, así como su autodesarrollo, generando también una sensibilización a un cambio individual, como facilitador para el cambio a nivel organizacional. Con esto se buscó también una mayor receptibilidad a las demás actividades de capacitación.

b. Inteligencia emocional

“Inteligencia emocional” se diseñó e impartió con el objetivo de propiciar y fortalecer el autoconocimiento de las emociones en los participantes, de manera que adquirieran los conocimientos y las habilidades para manejar positivamente sus emociones.

De esta manera se propició que el manejo positivo de emociones a nivel individual influyera tanto a nivel grupal como de la organización en su conjunto.

c. Comunicación asertiva

Con la actividad de capacitación denominada “comunicación asertiva” se buscó lograr el objetivo de mejorar y fortalecer un estilo de comunicación empático y veraz de manera que tanto los individuos a nivel personal como a nivel de sus relaciones

personales e interacciones sociales fueran beneficiados mediante la comunicación asertiva.

Por medio de la comunicación asertiva como actividad de capacitación, se tuvo también como objetivo generar sensibilidad en los participantes sobre la importancia de comunicarse de manera empática, poniendo mayor interés en los interlocutores, así como una mayor receptibilidad hacia sus interacciones y mensajes. Esta actividad igualmente fue planificada para favorecer la relación con los jefes, para quienes se diseñaron e impartieron actividades de capacitación orientadas a desarrollar, fortalecer o consolidar sus habilidades de comunicación y retroalimentación.

### II.B.3.3. Estrategia de intervención

A partir de una diferenciación de los factores que resultaron en el estudio del clima organizacional, se analizó la manera de intervenir para el mejoramiento de cada uno de estos. Se identificó que existen factores en los que la Dirección General de Administración podría intervenir de manera directa y lograr mejoramiento debido a que dichos factores corresponden a su ámbito de responsabilidad dentro de la organización; asimismo, se identificó otro grupo de factores cuya incidencia en la mejora por parte de la Dirección General de Administración es de manera indirecta y finalmente, como consecuencia, la responsabilidad es en cada área de manera directa. De esta forma la clasificación fue la siguiente:

a) Factores del clima organizacional que corresponden a las responsabilidades de la Dirección General de Administración:

1. Capacitación
2. Ambiente físico
3. Infraestructura tecnológica
4. Reclutamiento y selección
5. Soporte técnico

b) Factores del clima organizacional que no corresponden directamente a las actividades de la Dirección General de Administración y, por tanto, en los que cada área debe implementar acciones para su mejora:

1. Liderazgo
2. Compañerismo
3. Horario
4. Comunicación formal

Sin embargo, aun cuando se identificaron cuatro factores en este segundo bloque y debido a la responsabilidad de la Dirección General de Administración como líder del cambio, se diseñaron las actividades de capacitación descritas en la sección anterior (los cursos de Liderazgo, Trabajo en equipo, Inteligencia emocional y Comunicación asertiva) para contribuir en la mejora de dichos factores de manera complementaria y en apoyo a las actividades que cada área tendría que implementar.

Al tener la Dirección General de Administración la responsabilidad del mejoramiento del clima organizacional y considerando su ámbito de responsabilidad administrativo, como parte de la estrategia se determinó formar dos grupos de trabajo, uno para la mejora de los factores que competen a la Dirección General de Administración de manera directa integrado por representantes de las distintas Direcciones de Área pertenecientes a dicha Dirección General, y otro grupo de trabajo conformado por representantes de las distintas Direcciones Generales Adjuntas. Estos dos grupos fueron liderados por la Dirección General de Administración.

a. Acciones de mejoramiento específico para cada factor

Los objetivos de mejoramiento del clima organizacional se establecieron a partir de los reactivos que integra cada factor. De esta manera resultó viable comparar los avances y el resultado final del efecto de la intervención.

1. *Factor "Liderazgo"*

Para el factor "Liderazgo", considerando la definición que se construyó a partir de los reactivos (percepción de que el desempeño del jefe inmediato demuestra, entre otras: prácticas de comunicación clara y precisa, propicia confianza, brinda retroalimentación y distribuye equitativamente las cargas de trabajo), se diseñaron cursos

de capacitación orientados a desarrollar o fortalecer las conductas evaluadas.

De esta manera, para intervenir en el factor "Liderazgo", se diseñó una secuencia de cursos y talleres para lograr los objetivos planteados (que se derivan de los reactivos), diferenciada por tipo de puesto:

Para el personal de mando y mando medio:

1. Liderazgo. Marco conceptual
2. Desarrollo de habilidades de comunicación y retroalimentación
3. Integración de equipos de trabajo

Para el personal de mando medio:

1. Liderazgo. Marco conceptual
2. Desarrollo de habilidades de comunicación y retroalimentación
3. Integración de equipos de trabajo
4. Inteligencia emocional
5. Comunicación asertiva

Para el personal de nivel administrativo y profesional:

1. Inteligencia emocional
2. Comunicación asertiva
3. Autoestima y desarrollo
4. Trabajo en equipo

Tabla 13. Actividades de capacitación por tipo de puesto, dirigidas al mejoramiento del factor "liderazgo".

Actividades de capacitación	Ad.	Prof.	MM	Mando
Liderazgo. Marco conceptual.			*	*
Desarrollo de habilidades de comunicación y retroalimentación.			*	*
Integración de equipos de trabajo.			*	*

## 2. Factor "Compañerismo"

El factor "Compañerismo", dentro del diseño de la intervención, sería abordado mediante un conjunto de acciones: 1) actividades de capacitación (comunicación asertiva, trabajo en equipo, autoestima y desarrollo, inteligencia emocional), 2) actividades para la mejora de la comunicación formal (reuniones y juntas intra-áreas).

Tabla 14. Actividades de capacitación por tipo de puesto, dirigidas al mejoramiento del factor "compañerismo".

Actividades de capacitación	Ad.	Prof.	MM	Mando
Autoestima y desarrollo	*	*		
Inteligencia emocional	*	*	*	
Comunicación asertiva	*	*	*	
Trabajo en equipo	*	*		

3. *Factor "Capacitación"*

Por otro lado, para el factor "Capacitación", se determinó que era necesario como parte de la intervención y derivado de los reactivos que integraron dicho factor, realizar una revisión al proceso.

4. *Factor "Ambiente físico"*

En relación con el factor "Ambiente físico", se elaboró un programa de trabajo con las acciones encaminadas a mejorar las condiciones físicas (iluminación, mobiliario y espacio físico) identificadas por medio del cuestionario.

5. *Factor "Horario"*

Para el factor "Horario" se estableció que sería necesario efectuar una revisión tanto a la planeación como a la distribución de actividades y asignación de tareas entre el personal debido a que los resultados del estudio señalan que, en general, el horario no les permite a los empleados contar con una buena calidad de vida, tiempo para su familia y sus actividades personales. Esta revisión fue solicitada a los representantes de las distintas áreas de la organización que participaron en el grupo de mejoramiento del clima organizacional anteriormente descrito (grupo con representantes de las distintas áreas de la organización debido a que la Dirección General de



Administración podría incidir en este factor de manera indirecta a nivel global).

Asimismo, se consideró que los cursos de Liderazgo dirigidos al personal de mando medio y mando, así como la actividad de capacitación "trabajo en equipo", podrían incidir de manera indirecta en el mejoramiento de este factor debido a que se fortalecerían o perfeccionarían las habilidades del personal de mando en relación a la asignación de tareas y distribución de cargas de trabajo

Tabla 15. Actividades de capacitación por tipo de puesto, dirigidas de manera indirecta al mejoramiento del factor "Horario".

Actividades de capacitación	Ad.	Prof.	MM	Mando
Liderazgo. Marco conceptual.			*	*
Desarrollo de habilidades de comunicación y retroalimentación.			*	*
Integración de equipos de trabajo.			*	*

#### 6. Factor "Infraestructura tecnológica"

Con el objetivo de efectuar mejoras en el factor "Infraestructura tecnológica" se estableció realizar un inventario del equipo de cómputo. Se realizaron compras y una nueva asignación de equipo (de cómputo). En el caso del software la estrategia fue similar: efectuar un inventario y posteriormente proceder a la instalación o

actualización de software adecuado para el desempeño de las funciones de los empleados.

7. Factor "Comunicación formal"

Como parte de las acciones de mejora diseñadas para el factor "Comunicación formal" se consideraron algunas actividades de capacitación: "comunicación asertiva" y "trabajo en equipo" para el caso del personal operativo, "habilidades de comunicación y retroalimentación" y "liderazgo-marco conceptual" para el personal de mando. El diseño de la intervención consideró que el personal de mando medio y mando efectuara reuniones en sus respectivas áreas de manera más frecuente, con la periodicidad establecida por ellos mismos (al menos una ocasión al mes), donde brindara información suficiente, oportuna y veraz al personal.

Tabla 16. Actividades de capacitación por tipo de puesto, dirigidas al mejoramiento del factor "comunicación formal".

Actividades de capacitación	Ad.	Prof.	MM	Mando
Liderazgo. Marco conceptual.			*	*
Desarrollo de habilidades de comunicación y retroalimentación.			*	*
Comunicación asertiva	*	*	*	
Trabajo en equipo	*	*		
Integración de equipos de trabajo.			*	*

*8. Factor "Reclutamiento y Selección"*

Para el factor "Reclutamiento y Selección" se planeó llevar a cabo revisiones al proceso de reclutamiento y selección, de manera que se pudiera determinar la vigencia de los perfiles y las descripciones de puesto. Asimismo, se consideró revisar las baterías de selección para realizar una mejor evaluación de los aspirantes y alcanzar una mayor satisfacción con respecto a los perfiles.

*9. Factor "Soporte técnico"*

Finalmente, para el factor "Soporte técnico", debido al diseño de los cursos de inteligencia emocional, comunicación asertiva y trabajo en equipo, se consideró que se podría incidir de manera indirecta sobre la manera en que el personal de soporte técnico brinda la atención que le es requerida.

En resumen, como parte del diseño de la intervención se planificaron distintas actividades tanto a nivel de enseñanza-aprendizaje, como de revisión de los procesos o la compra y asignación de equipo. Algunas de estas actividades implican soluciones tangibles (infraestructura tecnológica, ambiente físico, soporte técnico) y aspectos primordialmente intangibles (liderazgo, compañerismo, horario, comunicación, entre otras).

Tabla 17. Síntesis acerca de los factores identificados y las acciones de mejora determinadas.

<b>Factor</b>	<b>Tipo de acción de mejora (intervención)</b>
1. Liderazgo	Capacitación
2. Compañerismo	
3. Capacitación	Revisión del proceso
4. Ambiente físico	Mejoramiento de las condiciones físicas
5. Horario	Revisión de las cargas de trabajo / planeación
6. Infraestructura tecnológica	Dotación de equipo tecnológico
7. Comunicación	Capacitación / Estrategia de comunicación organizacional
8. Reclutamiento y Selección	Revisión del proceso
9. Soporte técnico	Mejoramiento de la atención y velocidad de respuesta

#### **II. B. 4. Implementación de la intervención**

La implementación consideró una ejecución simultánea en cuanto a las acciones de intervención y mejoramiento de los factores, con la excepción señalada al respecto de las actividades de capacitación.

Se conformaron los dos grupos de trabajo: Grupo A) Integrantes de la Dirección General de Administración; Grupo B) Integrantes de las Direcciones Generales Adjuntas.

Con ambos grupos se realizó de manera detallada la presentación de la estrategia de mejora, explicando los reactivos y cómo éstos se convertían en los objetivos de mejora, así como todos los detalles involucrados, incluso la división en dos grupos. Igualmente se hizo énfasis en el trabajo colaborativo intra e inter áreas.

Comenzó el trabajo en ambos grupos con reuniones periódicas, quincenales y posteriormente mensuales. Al inicio se le solicitó a cada Dirección General Adjunta, por medio de su representante en el grupo, que presentara un plan de acción complementario al ya elaborado para la mejora de los factores. Asimismo, se les solicitó que establecieran acciones más puntuales como fechas, objetivos cuantitativos u otros si así correspondía.

En las reuniones con estos grupos de trabajo se fueron presentando inicialmente las propuestas y posteriormente los avances en forma periódica.

Pueden, por tanto, señalarse como objetivos y propósitos de la conformación de los grupos de trabajo:

- Garantizar el mejoramiento del clima organizacional:
  - Monitorear los obstáculos y avances al respecto del clima.
  - Identificar necesidades de acciones adicionales a las planificadas en el diseño de la intervención.

- Crear un grupo de cambio, con agentes de cambio que facilitaran el mejoramiento y las condiciones adecuadas para alcanzar los objetivos esperados.
- Consolidar el trabajo y la colaboración intra e inter áreas:
  - Reforzar la necesidad y la conveniencia del trabajo colaborativo intra e inter áreas.
  - Crear un espacio para la comunicación formal entre las áreas.
  - Fomentar la confianza y el compañerismo para crear una cultura orientada al servicio y a las soluciones.

Las actividades de mejoramiento del clima organizacional que se implementaron fueron las diseñadas, ninguno de los grupos propuso una acción adicional. Sin embargo, lo que señaló la Dirección de Sistemas fue la conveniencia de realizar evaluaciones al servicio de soporte técnico al finalizar el mismo por medio de cuestionarios que serían aplicados mediante intranet, enviados por correo electrónico al empleado que hubiera solicitado el servicio, de manera inmediata, posterior a la acción de soporte técnico. Dicho cuestionario incluyó las mismas preguntas que contiene el factor “Soporte técnico” en el instrumento de medición del clima organizacional, así como otra información relacionada con el tipo de servicio y preguntas complementarias y fue administrado por dicha Dirección.

#### **II.B.4.1 Medición intermedia (avances de la intervención)**

##### **a. Instrumento**

Para esta medición intermedia se aplicó el instrumento utilizado en el diagnóstico del clima organizacional. Con la finalidad de evitar que los participantes pudieran sentir que serían identificados, y debido a que no representaron datos empleados para el diseño e implementación de la intervención, se omitieron del cuestionario las secciones: edad, género, antigüedad y escolaridad.

##### **b. Muestra**

El estudio de seguimiento se efectuó con una muestra estadísticamente representativa. De acuerdo con Krejcie y Morgan (1970), para la población con la que se realizó la presente investigación, un estudio con el 33.86% de empleados de la organización cumple dicho criterio.

Para garantizar la cifra de participantes requeridos para cumplir con el criterio de muestra representativa, se convocó al 38% de los empleados. El criterio de inclusión fue que hubieran participado en el diagnóstico (evaluación inicial). A diferencia del estudio inicial, donde participaron todos los empleados de la organización, fue necesario señalar dicho criterio para garantizar que el personal que participó en esta evaluación intermedia cuenta con una antigüedad suficiente que le permite opinar acerca del clima

organizacional, así como comparar y evaluar los cambios que se han presentado debido a la intervención.

c. Aplicación del instrumento

Los participantes se dividieron en grupos. A cada grupo se les explicó la razón del estudio de seguimiento y se les mencionó la importancia del mismo. Asimismo, se hizo énfasis en que, como se había realizado hasta la fecha, el tratamiento de los datos sería anónimo y se mantendría la confidencialidad de la participación.

#### **II.B.4.2. Medición del efecto final de la intervención**

a. Instrumento

Para esta la medición final, se aplicó el mismo instrumento que fue utilizado tanto en el diagnóstico como en la medición intermedia. Se omitieron en el cuestionario las secciones: edad, antigüedad, escolaridad y género.

b. Muestra

Para el estudio del resultado de la intervención en clima se retomó una orientación de tipo censo; es decir, se consideró, de acuerdo al tipo de diseño de la investigación, al total de la población para efectuar la medición final.



## **II.B.5. Resultados**

---

Este segundo estudio consistió de cinco etapas, sin embargo, cuantitativamente sólo es posible calcular y obtener el resultado de tres:

1. Diagnóstico del clima organizacional (medición inicial)
4. Medición intermedia (avances de la intervención)
5. Medición del efecto final de la intervención

### **1. Diagnóstico del clima organizacional**

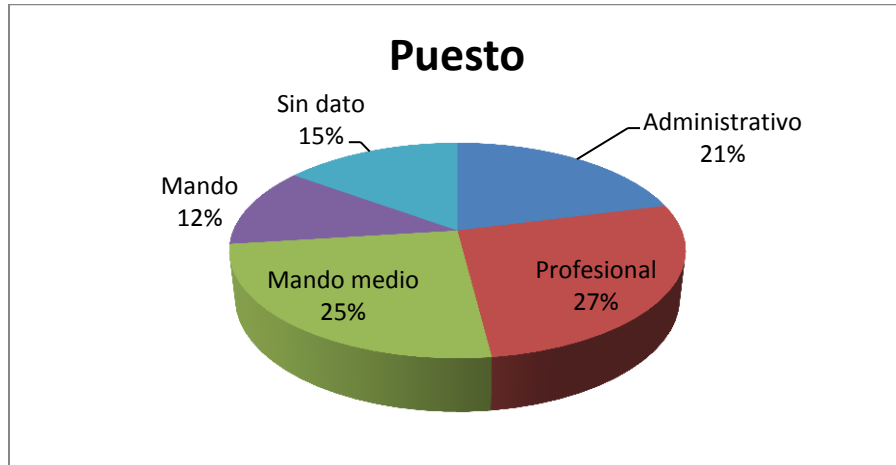
#### 1.1 Participantes

El diagnóstico del clima organizacional se obtuvo con los datos que proveyeron los empleados que participaron en la aplicación del instrumento de medición. En este sentido, la medición inicial del clima laboral se adquirió con una muestra del 94% del total de empleados de la organización.

Para alcanzar los objetivos de la investigación, únicamente se consideró el tipo de puesto como variable sociodemográfica debido a que también esta información sería útil para el diseño de la intervención. De esta manera, se señala de manera puntual que por tipo de puesto participaron: 21% nivel

administrativo, 27% profesional, 25% mando medio, 12% mando y 15% de los participantes omitió este dato (Gráfico 5).

Gráfico 5. Porcentaje de participación por tipo de puesto.



## 1.2 Resultados de la medición inicial

A partir del instrumento final, se calcularon las puntuaciones generales y por factor, lo que dio como resultado el diagnóstico del clima organizacional tanto a nivel específico de cada factor, como a nivel global obtenido del promedio de las puntuaciones de los factores. Igualmente fueron identificadas las puntuaciones por factor de acuerdo al tipo de puesto de los empleados participantes en el diagnóstico.

Así, a continuación se muestran las puntuaciones para cada uno de los factores.

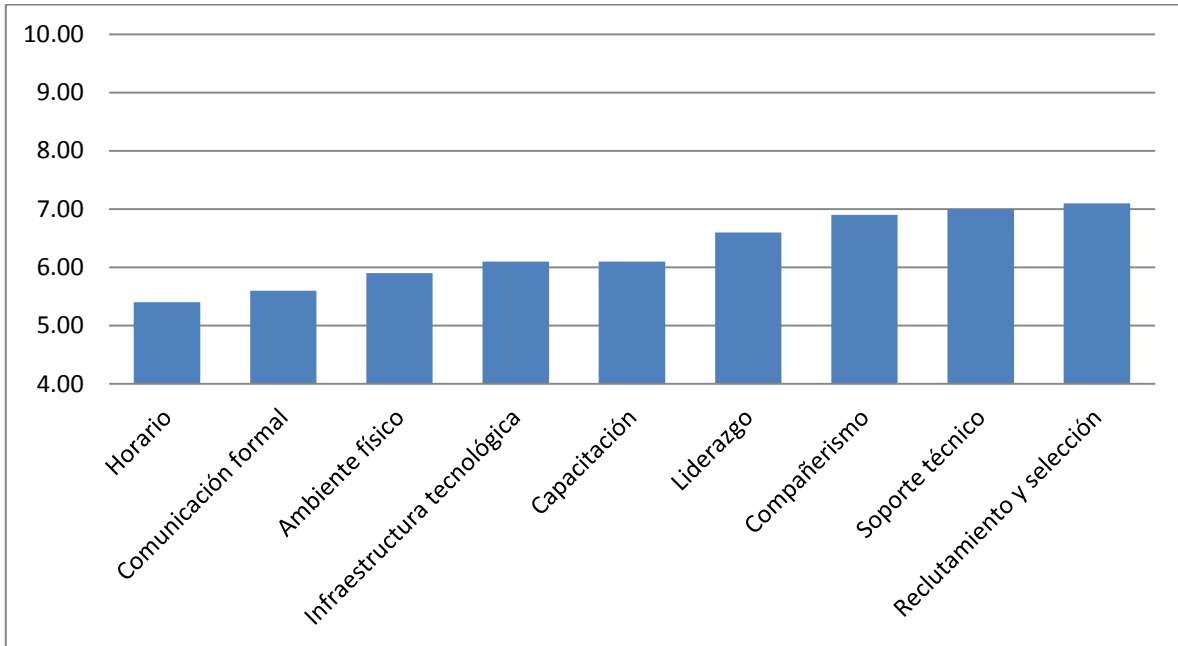
Tabla 18. Puntuaciones de los factores del clima organizacional.

<b>Factor</b>	<b>Puntuación</b>	<b>Factor</b>	<b>Puntuación</b>
Liderazgo	6.6	Horario	5.4
Compañerismo	6.9	Infraestructura tecnológica	6.1
Capacitación	6.1	Reclutamiento y selección	7.1
Ambiente físico	5.9	Comunicación formal	5.6
		Soporte técnico	7.0
		<b>Promedio</b>	<b>6.3</b>

De acuerdo con las puntuaciones alcanzadas en el instrumento final, el resultado del clima organizacional en una escala del 1 al 10 es de 6.3 puntos. Se pueden observar puntuaciones en un rango que va del 5.4 como resultado mínimo alcanzado hasta 7.1 como puntuación máxima alcanzada por uno de los factores.

Las mismas puntuaciones obtenidas de manera inicial se presentan a continuación en el gráfico, jerarquizadas de la menor a la mayor puntuación.

Gráfico 6. Puntuaciones de los factores del clima organizacional, presentados de menor a mayor.



Se efectuaron análisis destinados a identificar las diferencias en las puntuaciones del diagnóstico del clima organizacional tanto a nivel global como por factor de acuerdo al tipo de puesto. De esta manera, los resultados de las puntuaciones se muestran en la tabla siguiente:

Tabla 19. Puntuaciones promedio por factor de acuerdo al tipo de puesto de los participantes.

<b>Factor</b>	<b>Tipo de puesto</b>				
	Mando	Mando medio	Profesional	Administrativo	Sin dato
Liderazgo	8.0	6.8	5.8	6.2	6.2
Compañerismo	8.0	7.0	6.2	6.8	6.4
Capacitación	6.3	6.0	6.0	6.0	6.0
Ambiente físico	7.4	6.1	4.8	5.6	5.4
Horario	7.2	5.2	4.4	5.2	4.8
Infraestructura tecnológica	7.1	6.2	5.4	5.7	6.2
Reclutamiento y selección	8.2	7.1	6.4	6.6	7.3
Comunicación formal	7.4	5.6	4.8	5.2	4.8
Soporte técnico	7.2	7.1	6.8	6.6	7.0
<i>Promedio</i>	<b>7.4</b>	<b>6.4</b>	<b>5.6</b>	<b>6.0</b>	<b>6.0</b>

A partir de la tabla anterior se puede observar que aun cuando el promedio o estado del clima organizacional es de 6.3 para toda la institución, existen diferencias en relación a cómo es percibido por los participantes con base en su tipo de puesto.

Se encuentra que el personal de mando es el que mayor puntuación reporta en la medición inicial mientras que el personal de tipo profesional muestra la menor puntuación. De esta manera se puede señalar que el personal de mando percibe un mejor clima organizacional en comparación con los empleados que ocupan un tipo de puesto distinto.

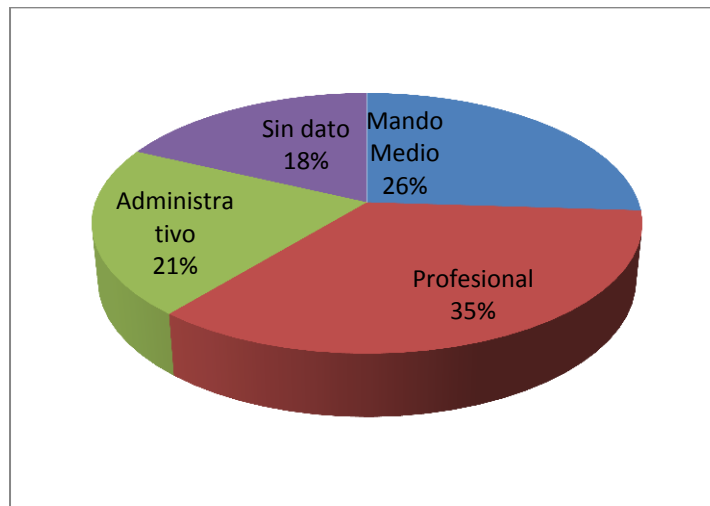
#### 4. Medición intermedia (avances de la intervención)

##### 4.1. Participantes

El estudio de seguimiento se efectuó con una muestra de 34.8% del total de los empleados de la organización que cubren los criterios necesarios para participar en esta evaluación. De acuerdo con Krejcie y Morgan (1970), el tamaño de la muestra satisface el criterio de representatividad.

Por tipo de puesto, se identificó un 21% correspondiente al nivel administrativo, el 35% pertenece a los puestos profesionales y un 26% de los participantes indicó pertenecer al grupo de personal de mando medio. El 18% de los participantes omitió este dato (Gráfico 7).

Gráfico 7. Distribución de los participantes por tipo de puesto.



## 4.2 Resultados

Los resultados fueron obtenidos en lo particular para cada factor y en lo global, de manera que se identificaron tanto los efectos iniciales de la intervención tanto en los factores como de manera global (estado del clima).

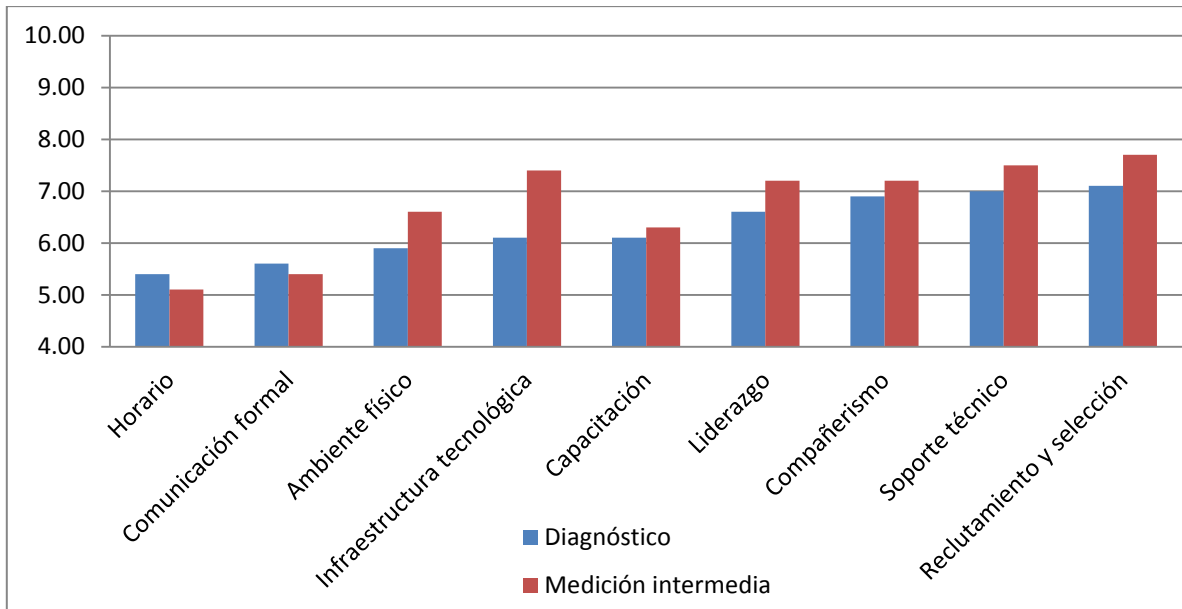
La puntuación global alcanzada fue, en una escala del 1 al 10, de 6.7. Las puntuaciones de cada factor se pueden observar en la tabla 20.

Tabla 20. Puntuaciones global y de los factores del clima organizacional, obtenidas en la evaluación intermedia

<b>Factor</b>	<b>Puntuación</b>	<b>Factor</b>	<b>Puntuación</b>
Liderazgo	7.2	Horario	5.1
Compañerismo	7.2	Infraestructura tecnológica	7.4
Capacitación	6.3	Reclutamiento y selección	7.7
Ambiente físico	6.6	Comunicación formal	5.4
		Soporte técnico	7.5
			<b>Promedio 6.7</b>

Aun cuando el promedio global refleja un incremento de .4 puntos con respecto a la medición inicial, existen variaciones en las puntuaciones alcanzadas en cada uno de los factores en esta medición de avances, que van desde -.3 hasta .6. En el gráfico 8 se puede observar los cambios en los factores del clima organizacional, por medio de la comparación con los resultados de la evaluación inicial (diagnóstica).

Gráfico 8. Comparativo de las puntuaciones del diagnóstico (medición inicial) y de la evaluación intermedia.



Se observa que el principal cambio se presentó en el factor “Infraestructura tecnológica”. Otros factores que presentaron cambios positivos fueron “ambiente físico”, “liderazgo”, “reclutamiento y selección”, “soporte técnico”, “compañerismo”, y “capacitación”. Igualmente se presentaron cambios negativos o decrementos en la puntuación del clima organizacional en los factores “horario” y “comunicación formal” con respecto a la medición inicial.



Otros análisis se realizaron para identificar el estado del clima a nivel global y por factor tomando como referencia el tipo de puesto al que pertenecen los empleados que participaron en este estudio.

Tabla 21. Puntuaciones de los factores, obtenidas en la evaluación intermedia, diferenciadas por tipo de puesto.

Factor	Tipo de puesto				Sin dato
	Mando	Mando medio	Profesional	Administrativo	
Liderazgo		8.0	6.8	7.2	6.6
Compañerismo		7.7	7.2	7.0	6.8
Capacitación		6.6	6.5	6.3	6.0
Ambiente físico		7.2	6.6	6.3	6.2
Horario		5.3	5.3	5.5	4.2
Infraestructura tecnológica		8.0	8.0	6.4	7.2
Reclutamiento y selección		8.4	7.8	6.8	7.6
Comunicación formal		5.8	5.2	5.8	5.0
Soporte técnico		7.8	7.6	7.2	7.4
	<i>Promedio</i>	7.2	6.8	6.5	6.3

El tipo de puesto de mando fue excluido de la evaluación intermedia debido a que, en conjunto con la Dirección General de Administración, se determinó a partir de los resultados de la medición inicial, que resultaban más relevantes en términos de estrategia de intervención y objetivo de mejoramiento las percepciones del personal que ocupa otros tipos de puesto para dicha evaluación intermedia.

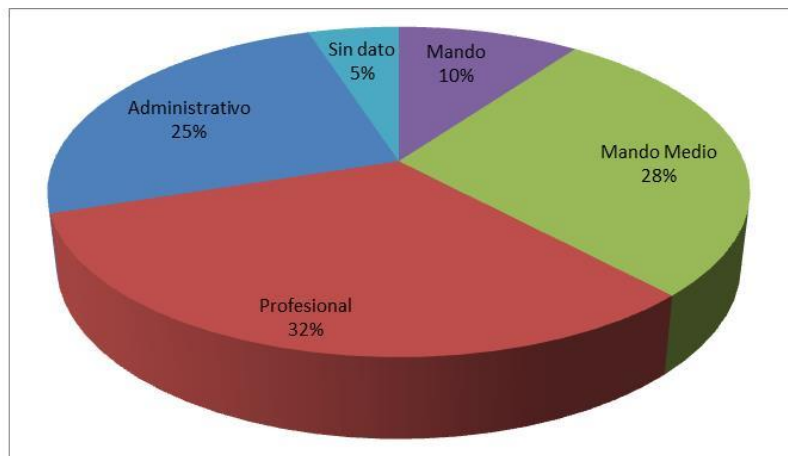
Se puede observar que el personal de mando medio, de mayor jerarquía entre los tipos de puesto que participaron, presenta una más alta puntuación del clima organizacional de manera global, en comparación con los otros tipos de puesto. Por su parte, las personas que omitieron el tipo de puesto califican de manera global con una menor puntuación el clima laboral.

## 5. Medición del efecto final de la intervención

### 5.1 Participantes

El estudio de medición final se efectuó con una muestra del 92% de los empleados de la organización. En esta evaluación se invitaron a todos los empleados, sin embargo para los análisis estadísticos se excluyeron los cuestionarios de aquellos que incumplían el criterio de antigüedad.

Gráfico 9. Distribución de los participantes por tipo de puesto.



La muestra quedó conformada en un 32% por empleados que cuentan con un tipo de puesto “profesional”, un 28% de “mando medio”, 25% del tipo de puesto “administrativo”, un 10% corresponde al “mando” y un 5% omitió este dato.

## 5.2 Resultados

Los datos fueron analizados para obtener resultados a nivel particular para cada factor, y en lo general de manera que se identificaran tanto los efectos finales de la intervención en ambos niveles. Estos resultados son presentados en la tabla siguiente (tabla 22):

Tabla 22. Puntuaciones por factor y a nivel global, obtenidas en la evaluación final.

<b>Factor</b>	<b>Puntuación</b>	<b>Factor</b>	<b>Puntuación</b>
Liderazgo	7.4	Horario	6.0
Compañerismo	7.4	Infraestructura tecnológica	7.8
Capacitación	6.6	Reclutamiento y selección	7.8
Ambiente físico	7.0	Comunicación formal	6.2
		Soporte técnico	7.9
		<i>Promedio</i>	<i>7.1</i>

Es posible observar que la puntuación global alcanzada fue, en una escala del 1 al 10, de 7.1. En relación con las puntuaciones de cada factor se encuentra que la menor puntuación se presentó en el factor “horario” con 6.0. Las más altas puntuaciones las presentan los factores “soporte técnico”, “reclutamiento y selección” e “infraestructura tecnológica”.

Una vez obtenidas las tres mediciones, a nivel de factor y global, es posible realizar una comparación visual de los resultados de las puntuaciones para observar los cambios presentados. Estas puntuaciones se muestran en la tabla siguiente (tabla 23).

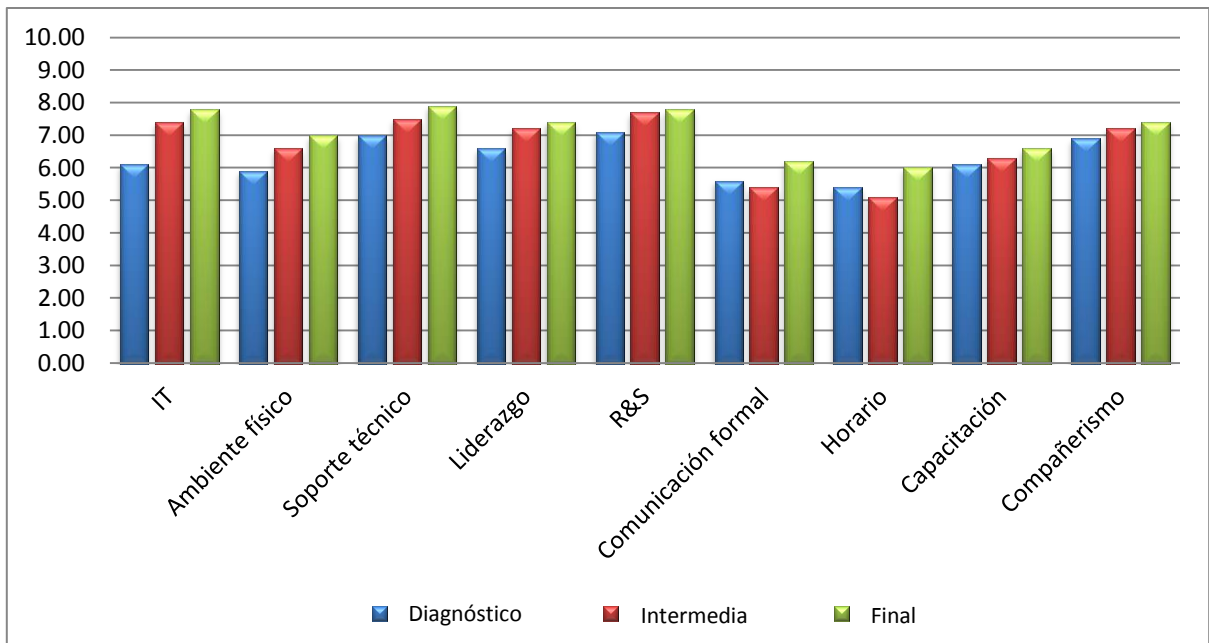
Tabla 23. Resultados por factor y global obtenidos en las mediciones inicial (diagnóstico), intermedia y final.

<b>FACTOR</b>	<b>Diagnóstico</b>	<b>Intermedia</b>	<b>Final</b>
Liderazgo	6.6	7.2	7.4
Compañerismo	6.9	7.2	7.4
Capacitación	6.1	6.3	6.6
Ambiente físico	5.9	6.6	7.0
Horario	5.4	5.1	6.0
Infraestructura tecnológica	6.1	7.4	7.8
Reclutamiento y Selección	7.1	7.7	7.8
Comunicación formal	5.6	5.4	6.2
Soporte técnico	7.0	7.5	7.9
<b>PROMEDIO</b>	6.3	6.7	7.1

Como se observa, el promedio global refleja un incremento de .80 puntos en la medición final con respecto a la puntuación obtenida en el diagnóstico; sin embargo, existen variaciones en las puntuaciones alcanzadas en cada uno de los factores que van desde .50 hasta 1.70. En el gráfico 8 se puede observar la mejora en los factores del clima organizacional, por medio de la comparación entre los resultados de la evaluación inicial (diagnóstica), la intermedia y la final.

Las puntuaciones se muestran a continuación de manera gráfica para una mejor comparación de los cambios en cada uno de los factores en cada medición (gráfico 10).

Gráfico 10. Puntuaciones de los factores del clima organizacional, presentadas de mayor a menor cambio.



En el gráfico se pueden observar claramente que el factor "Infraestructura tecnológica" presentó el mayor cambio o el más notable mejoramiento, mientras que "Capacitación" y "Compañerismo", fueron los dos factores que menor incremento reflejan en comparación con el diagnóstico.

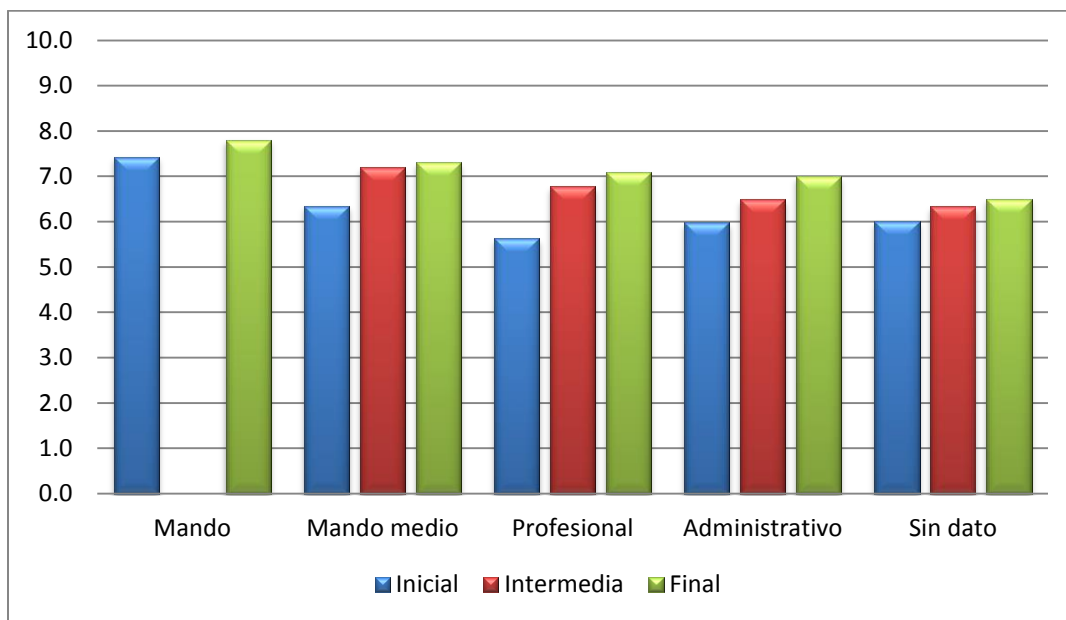
Igualmente, se realizaron análisis estadísticos adicionales con los datos para identificar las puntuaciones por factor y de manera global, diferenciándolas por tipo de puesto. Los resultados se muestran en la tabla y en la gráfica que se muestran a continuación (tabla 24, gráfico 11).

Tabla 24. Puntuaciones de los factores, obtenidas en la evaluación final, diferenciadas por tipo de puesto.

Factor	Tipo de puesto				
	Mando	Mando medio	Profesional	Administrativo	Sin dato
Liderazgo	8.2	7.6	7.4	7.4	6.4
Compañerismo	8.2	7.6	7.0	7.2	7.0
Capacitación	7.2	6.6	6.6	6.4	6.2
Ambiente físico	8.0	7.0	6.8	6.6	6.6
Horario	7.2	6.2	5.6	5.8	5.3
Infraestructura tecnológica	8.0	8.2	8.0	7.6	7.2
Reclutamiento y selección	8.2	8.2	7.9	7.6	7.2
Comunicación formal	7.6	6.4	6.0	5.8	5.2
Soporte técnico	8.0	8.0	8.2	7.8	7.6
<i>Promedio</i>	<i>7.8</i>	<i>7.3</i>	<i>7.1</i>	<i>7.0</i>	<i>6.5</i>

Es posible identificar en la tabla 24 que existen diferencias en la percepción del clima organizacional con base en el tipo de puesto que ocupan los empleados. Los del tipo de puesto “mando” perciben un mejor clima organizacional en comparación con los demás grupos de puestos. Los que puntuaron más bajo son los que corresponden a aquellos que omitieron el dato acerca del tipo de puesto que ocupan.

Gráfico 11. Puntuaciones del clima organizacional de acuerdo al tipo de puesto.



En el gráfico 11 pueden apreciarse las diferencias en las puntuaciones globales del clima organizacional de acuerdo al tipo de puesto que indicaron ocupar los empleados. Asimismo es posible identificar los cambios en cada una de las mediciones.

Puede notarse que el tipo de puesto profesional fue el que mayor cambio presentó entre la medición inicial y la final. Tanto los participantes que omitieron la información acerca de su tipo de puesto como los del grupo de mando presentaron menores diferencias con relación a la medición inicial y la final; sin embargo, ambos reportan puntuaciones más altas en la medición final.



## **II.B.6. Discusión**

---

Tomando en cuenta los resultados del estudio 1, los cuales indican que el instrumento de medición es válido y confiable, tuvo lugar el estudio 2. En este sentido, una vez que los resultados del diagnóstico pudieron ser considerados como válidos y confiables para la organización, dio inicio el diseño de la intervención tomando como base la información obtenida.

La medición inicial tuvo como finalidades identificar el estado del clima organizacional de la institución, servir de evaluación diagnóstica y proveer información suficiente para diseñar la estrategia y el plan de intervención (acciones específicas de mejoramiento del clima organizacional).

La medición intermedia se empleó para conocer el resultado más inmediato propiciado por las acciones de intervención implementadas hasta la fecha en que tuvo lugar esta medición, la cual fue aproximadamente a la mitad de la implementación del plan de mejoramiento del clima organizacional. Los resultados de esta medición intermedia mostraron que mejoraron 7 de los 9 factores evaluados. Los 2 factores restantes, "Horario" y "Comunicación formal", incluso obtuvieron puntuaciones menores a las alcanzadas en el diagnóstico.

Lo anterior pudo haber sido generado por una mayor carga de trabajo a causa de las propias acciones de mejora del clima o a otros aspectos no identificados, tales como una inadecuada planificación de las acciones de mejoramiento llevadas al interior de cada Dirección General Adjunta o el incremento de otras tareas no

relacionadas con la estrategia y acciones de mejoramiento del clima laboral. Una situación similar podría haberse presentado en el factor "Comunicación formal", en el sentido de que pudo presentar una disminución en la puntuación debido a las acciones de mejoramiento del clima, la presencia de mayores rumores acerca del proyecto de mejoramiento del clima organizacional o comentarios infundados al respecto.

Los factores que mayores efectos positivos presentaron en la evaluación intermedia fueron "Infraestructura tecnológica", "Soporte técnico", "Liderazgo", "Ambiente físico" y "Reclutamiento y Selección". Al respecto se puede mencionar que la intervención en los factores "Infraestructura tecnológica", "Soporte técnico" y "Ambiente físico", implicó modificaciones físicas, tangibles, que comenzaron a tener lugar de manera inmediata, lo que pudo propiciar cambios en las percepciones de los empleados de manera más rápida, sobre aspectos que objetivamente estaban siendo modificados, esta entre otras posibles razones de los cambios presentados en dichos factores.

En relación con el "Reclutamiento y Selección", se efectuó una revisión tanto al proceso para reducir tiempos de respuesta, como a los perfiles de puestos para hacerlos más específicos, por lo que se efectuó la consecuente actualización de las descripciones y los perfiles de puestos. De esta manera, al contar con perfiles y descripciones de puesto más precisos, el reclutamiento del personal pudo ser más adecuado.

En relación a la manera en que se identificaron los factores dentro del modelo organizacional propuesto bajo el enfoque sistémico, los dos factores que de acuerdo con las percepciones del personal mostraron mayor mejoramiento, fueron

los que corresponden al subsistema Tecnológico-Estructural que incluye aspectos visibles y tangibles dentro del contexto de la organización.

Sin embargo, los siguientes dos factores en orden de incremento en sus puntuaciones pertenecen al subsistema Social - Humano: "Soporte técnico" y "Liderazgo". Este resultado es relevante debido a que los cambios que se presentaron implican que hubo modificaciones en los comportamientos de los empleados que brindan los servicios de soporte técnico, así como de los empleados que ocupan puestos de mando medio y mando y que dichos cambios fueron percibidos por los demás empleados.

Una de las razones por las cuales cobra importancia este cambio es por la dificultad que implica tanto efectuar modificaciones en los comportamientos, como ser percibidos por otras personas estos cambios comportamentales. Otra de las razones de importancia al respecto, es que cambios de este tipo implican que existe el compromiso de efectuar modificaciones en favor de un mejor clima organizacional. Asimismo, el hecho de que sea el factor "Liderazgo" uno de los que más mejoramiento mostró, permite inferir que las personas en los puestos de mando y mando medio están a favor de un mejor clima organizacional e incluso impulsan esta nueva situación, quizá incluso motivando al personal a involucrarse con el cambio.

En palabras de Kotter (1995), podría argumentarse que ocurrió un efecto positivo en los empleados, así como un incremento en los niveles de compromiso que demuestran ante la institución, como consecuencia de percibir modificaciones en el liderazgo del personal de mando y mando medio. Igualmente, puede considerarse que el personal en puestos de mando medio y mando modeló lo que podría

determinarse como un comportamiento adecuado durante el cambio y como resultado de éste.

Cabe señalar que aun cuando los resultados en las puntuaciones del clima organizacional por tipo de puesto mostraron coincidencia con los argumentos de Patterson y cols. (2004) al respecto de que existen diferencias en la percepción del clima organizacional por tipo de puesto y que se reporta una mejor percepción en los puestos de mayor jerarquía, puede inferirse por los resultados globales alcanzados que estas diferencias no modifican la participación, el involucramiento o el compromiso del personal de mando al respecto de las acciones de mejoramiento del clima organizacional que se requirieron para alcanzar los resultados esperados.

En este sentido, si bien los resultados pueden atribuirse a la estrategia y acciones de mejora, es importante mencionar el relevante papel y determinación del personal de mando, quienes con su compromiso y ejemplo, impulsaron el cambio, facilitando los recursos necesarios, dando las indicaciones requeridas y modelando con sus conductas el tipo de comportamientos esperados.

Para fines del diseño de la intervención, resultó relevante considerar los argumentos de Aarons y Sawitzky (2006) al respecto de que al realizar cambios a nivel organizacional se deben considerar los elementos del sistema, es decir, sus subsistemas y que ninguno de ellos está solo. En este sentido, se tuvo presente el modelo sistémico elaborado y la identificación de cómo los factores se encuentran inter-relacionados, situación por la cual se requirió diseñar una intervención global.

Tabla 25. Factores del clima organizacional agrupados por subsistemas

<b>Subsistemas organizacionales</b>	<b>Factores del instrumento</b>
1. <i>Administrativo</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Horario</li> <li>• Capacitación</li> <li>• Reclutamiento y selección</li> </ul>
2. <i>Tecnológico - Estructural</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ambiente físico</li> <li>• Infraestructura tecnológica</li> </ul>
3. <i>Social - Humano</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo</li> <li>• Compañerismo</li> <li>• Comunicación formal</li> <li>• Soporte técnico*</li> </ul>

\* Pertenece al subsistema Tecnológico- Estructural por al menos uno de sus reactivos.

En general, haber identificado por medio de la medición intermedia que existen incrementos en las puntuaciones de 7 de los 9 factores que integran el clima organizacional indicó que las acciones de mejora y la estrategia se dirigieron hacia un cambio favorable al respecto del clima organizacional. Es por esta razón que la estrategia y las acciones diseñadas continuaron implementándose sin modificación alguna.

Cabe señalar que los resultados de la medición intermedia también fueron dados a conocer al personal, situación que probablemente contribuyó a impulsar e incrementar el compromiso con las actividades de intervención que faltaban por realizar, así como a motivar al personal acerca de los resultados que hasta ese momento se habían alcanzado.

La medición final tuvo como principal finalidad identificar los efectos posteriores a la implementación de la intervención, la cual, como se mencionó en el párrafo anterior, se mantuvo de acuerdo a su diseño original. Cabe mencionar que si el resultado de la medición intermedia hubiera sido distinto se hubieran tenido que realizar modificaciones al diseño de la intervención para lograr los resultados de un mejoramiento en el clima organizacional de la institución.

Los resultados de la medición final indicaron cambios favorables en todos los factores, con un rango en las puntuaciones de estos cambios de entre .5 a 1.7, así como un mejoramiento global de .8. Estas puntuaciones que en algunos factores pueden notarse como diferencias de medio punto o de cinco decimales, implicaron una serie de diversas actividades a nivel de la institución para alcanzarse. En este sentido, incluso el cambio global de .8 refleja una extensa cantidad de trabajo, compras, planeación, reuniones, acciones de comunicación, entre otras, que tuvieron lugar, así como el nivel de compromiso tanto del personal en general como de los Directivos para impulsar y promover el cambio del clima organizacional de la institución.

Los factores “comunicación formal” y “horario” que en la medición intermedia presentaron una disminución, en la evaluación final mostraron un incremento de .6 puntos que se mantuvo en .2 por debajo de la puntuación de mejoramiento global. Dichos incrementos se pueden atribuir a los cambios en las conductas de los líderes, a la congruencia de la intervención, al mejoramiento del proceso de reclutamiento y selección, a la efectividad de las acciones de comunicación, así como a las acciones de capacitación que fueron diseñadas para incidir de manera indirecta en estos factores.

De manera general en relación con la intervención es conveniente mencionar que a diferencia de las intervenciones en clima organizacional que son presentadas por la literatura técnica y científica, donde se consideran los factores como un aspecto aislado de la organización, resultó adecuado observar en conjunto el contexto organizacional para elaborar un diseño e implementación de las acciones de intervención que efectivamente generaran un mejoramiento del clima laboral.

Un papel relevante para lo anterior lo tuvo, por un lado, el argumento que presentan Patterson y cols. (2005) al respecto de la imposibilidad de extraer conclusiones de las investigaciones sobre el clima organizacional debido a las carencias metodológicas que dificultan obtener su validez; por otro, el aspecto de satisfacer la validez ecológica en estudios de este tipo.

En este sentido, existe acuerdo con los argumentos presentados por Glisson (2007; 2002), Glisson y James (2002), Glisson y Durick (1988), y Glisson y Hemmelgarn (1998), al respecto de que una intervención planificada puede mejorar el clima organizacional. Sin embargo, de acuerdo al resultado obtenido en la presente investigación, la planificación o diseño de la intervención debe provenir de una metodología que cumpla con el criterio de validez ecológica. Asimismo, como lo mencionan Yoo y cols. (2012) dichas mediciones del clima organizacional deben ser válidas.

De esta manera, aunque como lo menciona Sawitzky (2006) la planificación de la intervención es una tarea compleja y la literatura científica y técnica presenta carencias acerca de cómo, cuándo y dónde intervenir, debido al diseño y a la metodología empleada en el presente estudio, la cual fue revisada y analizada tiempo antes de que pudiera ser aplicada en el escenario como se mencionó en el

marco contextual, fue posible diseñar una intervención que respondiera de manera adecuada y precisa, que presentara efectos positivos, generando mejoramiento del clima organizacional.

Es importante mencionar que, como lo señala Castaño (2004), la intervención modificó el devenir cotidiano de la organización y que, como lo indican Cummings y Worley (2005), consistió en acciones planificadas de manera liberada y funcional para mejorar y reforzar las estrategias que conducen a la efectividad de la organización. Argumentos que permiten inferir que los efectos de la intervención a mediano plazo pasarán a ser parte del cotidiano y que, por tanto, se requerirá de futuras intervenciones para continuar incrementando la efectividad de la institución.

Finalmente, se presenta acuerdo al respecto de las propuestas presentadas por Cárdenas y cols. (2009), y Appelbaum (1979) al respecto de las fases que implican la intervención el clima organizacional. Sin embargo, la mayor coincidencia se presentó con el método que propone el Desarrollo Organizacional para realizar intervenciones.



## **II.B.7. Conclusiones**

---

El diagnóstico del clima organizacional identificado por medio del instrumento de medición fue de 6.3 puntos en una escala del 1 al 10. Derivado del diagnóstico comenzó a implementarse la estrategia de mejora, la cual estuvo acompañada de una medición intermedia cuyos resultados permitieron identificar que dicha estrategia era adecuada y contribuía al mejoramiento de los factores o del clima organizacional en su conjunto. En consecuencia, la medición final mostró incrementos en el estado del clima organizacional por factor y a nivel global.

Es posible observar que de manera particular, a partir del diagnóstico y de la implementación de la intervención, se alcanzaron cambios favorables en 7 de los 9 factores identificados: Liderazgo, Compañerismo, Capacitación, Ambiente físico, Infraestructura tecnológica, Reclutamiento y Selección, y Soporte técnico, hasta el momento de la medición intermedia. En este sentido, dichos resultados permiten inferir que las acciones de mejora planificadas e implementadas hasta la fase de la evaluación intermedia fueron adecuadas para la organización.

La importancia de la medición intermedia fue proveer información oportuna acerca de los resultados más inmediatos derivados de los avances en la implementación de la intervención. De esta manera hubiera sido posible efectuar modificaciones eficaces en dicha intervención para cumplir con el objetivo de contribuir al mejoramiento de la organización.

La medición final que muestra los resultados de la intervención indica cambios en el clima organizacional tanto a nivel de los factores como de manera global. Con respecto al diagnóstico se observa mejoramiento en los 9 factores en un rango de 0.5 a 1.7 puntos. En lo global se alcanzó un aumento de 0.8 puntos en el estado del clima organizacional.

Los factores que mayor incremento en la puntuación mostraron son: Infraestructura tecnológica, Ambiente físico, Soporte técnico, Liderazgo, Reclutamiento y Selección, y Comunicación formal. Las diferencias en las puntuaciones inicial (diagnóstico) y final (efecto de la intervención) para estos factores se encuentran por arriba de los 0.6 puntos. En los demás factores (Capacitación y Compañerismo), las diferencias en las puntuaciones se ubican en los 0.5 puntos.

A partir de los resultados obtenidos puede argumentarse que el diseño de la intervención respondió tanto a las características de la organización, como al instrumento, el cual se constituyó como guía de la misma.

Existen diferencias en la percepción del clima organizacional con respecto al tipo de puesto que presentan los participantes. Aun cuando los resultados indican que se alcanzaron cambios, las mayores puntuaciones fueron reportadas por el personal de mando medio y mando de manera consistente en las tres mediciones. Por su parte el personal de nivel administrativo presentó las menores puntuaciones en las mediciones intermedias y final.

Cabe indicar que, comparando la evaluación inicial con la final, tuvo lugar la disminución del porcentaje de personal que prefirió omitir su puesto; es decir, en

la evaluación final un mayor porcentaje del personal aportó información acerca del tipo de puesto que ocupa. Las diferencias anteriores parecen haber carecido de importancia para alcanzar cambios en el clima organizacional debido al diseño e implementación de la intervención.

El presente estudio aporta un sólido diseño metodológico que facilita alcanzar validez y efectuar réplicas del mismo, al proveer de información suficientemente explicada al respecto del diseño de la investigación, hasta la evaluación de los efectos de la intervención.

Se puede destacar que la importancia de la validez ecológica se observa también en este segundo estudio al efectuar la intervención en las condiciones de vida y ambiente de los participantes, sin aislar las variables organizacionales que les son cotidianas, así como fomentando acciones de colaboración o de intervención participativa que responden a los aspectos y características que indicaron por medio de la información que aportaron en el estudio 1.

## **II.C. Estudio 3**

---

### **II.C.1. Objetivo**

Identificar los efectos de una intervención sobre el clima organizacional en variables de desempeño laboral

Este estudio se subdividió en identificar:

- 3.1) El estado del clima organizacional tanto de manera previa a la intervención (diagnóstico) como en la medición intermedia y en la final (efecto de la intervención).
- 3.2) La identificación de los indicadores de las variables o procesos relacionados con el desempeño laboral, así como sus resultados en los casos en que se tuvieron, al momento del diagnóstico del clima organizacional.
- 3.3) Los cambios tanto en las puntuaciones del clima organizacional como en los indicadores de desempeño.

A partir de un análisis de la información con la que cuenta la Institución, así como derivado del propio estudio del clima organizacional, se identificaron por parte de la Dirección General de Administración, como indicadores del desempeño los siguientes:

1. Desempeño laboral del personal de mando medio
2. Desempeño laboral del personal operativo
3. Ausentismo del personal operativo
4. Satisfacción con el servicio reclutamiento y selección de personal
5. Satisfacción con los servicios de Administración de Recursos Humanos
6. Cobertura del Programa Anual de Capacitación
7. Asistencia de los empleados a las actividades de capacitación
8. Nivel de soporte técnico
9. Satisfacción con el servicio de Soporte Técnico

La información correspondiente a cada uno de los indicadores mencionados se obtuvo en los casos que existió registro previo, tales fueron: Desempeño laboral, ausentismo, Cobertura del programa anual de capacitación y Asistencia de los empleados a las actividades de capacitación) a partir del cierre efectuado en el año 2012. En los casos donde no se contaba con información previa se comenzó a registrar iniciando el año 2013. Independientemente de esto, la organización estableció una periodicidad y un método de cálculo para cada uno de los indicadores:

Tabla 26. Indicador, su periodicidad y método de cálculo.

<b>Nombre</b>	<b>Tipo</b>	<b>Periodicidad</b>	<b>Método de cálculo</b>
Desempeño laboral (MM)	Eficacia / Estratégico	Trimestral	Empleados de Mando y Mando Medio con calificación igual o menor a suficiente / Total de empleados evaluados

Tabla 26. Indicador, su periodicidad y método de cálculo (cont.)

<b>Nombre</b>	<b>Tipo</b>	<b>Periodicidad</b>	<b>Método de cálculo</b>
Desempeño laboral (OP)	Eficacia / Estratégico	Semestral	Empleados con calificación igual o menor a regular / Total de empleados evaluados
Ausentismo	Eficiencia / Operativo	Trimestral	Días de inasistencia del personal operativo / Promedio de días laborados
Satisfacción con el servicio de Reclutamiento y Selección	Eficiencia / Táctico	Semestral	Promedio del cuestionario
Satisfacción con el servicio de Administración de RH	Eficiencia / Táctico	Trimestral	Promedio del cuestionario
Cobertura del Programa Anual de Capacitación	Eficacia / Táctico	Semestral	Actividades impartidas / Actividades programadas
Asistencia de los empleados a las actividades de Capacitación	Eficacia / Táctico	Semestral	Número empleados participantes / Número total de empleados
Nivel de Servicio de Soporte Técnico	Eficacia / Estratégico	Trimestral	Número de solicitudes de servicio atendidas en tiempo / Total de solicitudes recibidas
Satisfacción con el servicio de Soporte Técnico	Eficiencia / Táctico	Semestral	Promedio (cuestionarios)

Los indicadores estratégicos se obtienen, en el caso del desempeño laboral, por medio de evaluaciones que hacen los jefes inmediatos acerca del desempeño de sus colaboradores; dicha evaluación incluye los objetivos que fueron establecidos desde el inicio del año y en cada periodo de aplicación se evalúa el avance. El indicador "Nivel de servicio" hace referencia al tiempo de atención e informe de solución sobre las solicitudes de servicio técnico que realizan los usuarios. En este sentido, dicho indicador se obtiene una vez que se atendió y brindó solución a la solicitud.

Por su parte, los indicadores que incluyen en su título "satisfacción" se generan por medio de cuestionarios aplicados directamente a los usuarios, únicamente en los casos en que solicitan dicho servicio.

Los indicadores relacionados con la capacitación y los de ausentismo se obtienen por medio de los controles y los registros de asistencia del personal.

Es importante señalar que no se realizó una estrategia de intervención específica para la mejora de los procesos o las variables relacionadas con el desempeño. La única excepción fue en el indicador "Nivel de soporte técnico", donde se decidió que se redujeran los tiempos de respuesta para incrementar la velocidad de atención a las solicitudes de servicio.

## **II.C.2. Resultados**

---

En la tabla 27 se puede observar tanto el comportamiento de los indicadores como los resultados obtenidos al final del ciclo anual establecido 2012 - 2013.

Los resultados de los indicadores que se muestran tienen corte a Diciembre del 2013 y una periodicidad que varía entre trimestres y semestres. Esta periodicidad no fue afectada por las acciones de clima organizacional, sino que fueron determinadas por la Institución. En algunos casos la propia Dirección General de Administración determinó que sería más conveniente homologar las fechas cuando fuera posible para monitorear los avances de manera regular y adecuada para atender sus responsabilidades.

Los resultados de los indicadores incluyen a las cuatro áreas que integran a la Dirección General de Administración, los cuales, por sus características es posible considerarlos como indicadores de procesos.



Tabla 27. Resultados de los indicadores de desempeño organizacional (2012 - 2013)

Nombre	Tipo	Periodicidad	Método de cálculo	2012	2013				Cierre 2013
					1er. T	2do. T	3er. T	4o. T	
					1er. S		2do. S		
Desempeño laboral (MM)	Eficacia / Estratégico	Trimestral	Empleados de Mando Medio con calificación igual o menor a suficiente / Total de empleados evaluados	4.7%	0.75%	1.50%	1.25%	0.50%	4.00%
Desempeño laboral (OP)	Eficacia / Estratégico	Semestral	Empleados con calificación igual o menor a regular / Total de empleados evaluados	3.60%	0.65%		0.85%		1.50%
Ausentismo	Eficiencia / Operativo	Trimestral	Días de inasistencia del personal operativo / Promedio de días laborados	1.40%	0.25%	0.30%	0.20%	0.25%	1.00%
Satisfacción con el servicio de Reclutamiento y Selección	Eficiencia / Táctico	Semestral	Promedio del cuestionario	N A	70%		90%		80%
Satisfacción con el servicio de Administración de RH	Eficiencia / Táctico	Trimestral	Promedio del cuestionario	N A	9.50	9.70	10.00	9.90	9.80

Tabla 27. Resultados de los indicadores de desempeño organizacional (2012 - 2013) (cont.)

Nombre	Tipo	Periodicidad	Método de cálculo	2012	2013				Cierre 2013
					1er. T	2do. T	3er. T	4o. T	
					1er. S		2do. S		
Cobertura del Programa Anual de Capacitación	Eficacia / Táctico	Semestral	Actividades impartidas / Actividades programadas	89%	80%		93%		86.50%
Asistencia de los empleados a las actividades de Capacitación	Eficacia / Táctico	Semestral	Número empleados participantes / Número total de empleados	74%	60%		76%		68%
Nivel de Servicio de Soporte Técnico	Eficacia / Estratégico	Trimestral	Número de solicitudes de servicio atendidas en tiempo / Total de solicitudes recibidas	82%	92%	91%	95%	94%	93%
Satisfacción con el servicio de Soporte Técnico	Eficiencia / Táctico	Semestral	Promedio (cuestionarios)	N A	82%		86%		84.00%

En la tabla siguiente se presenta una breve explicación de los datos esperados y los obtenidos hacia el final de la intervención en cada uno de los indicadores.

Tabla 28. Indicadores de proceso, resultados esperados y obtenidos de manera posterior a la intervención.

Indicador	Resultado esperado	Resultado obtenido
Desempeño laboral del personal de mando medio	Disminución del porcentaje de personal con evaluaciones de desempeño en la categoría de "suficiente"	Disminución
Desempeño laboral del personal operativo		
Ausentismo del personal operativo	Disminución del porcentaje de personal que se ausenta	Disminución
Satisfacción con el servicio reclutamiento y selección	Porcentaje de satisfacción $\geq 80\%$	$\geq 80\%$
Satisfacción con los servicios de Administración de RH	Porcentaje de satisfacción $\geq 8$ puntos	$\geq 8$ puntos
Cobertura del Programa Anual de Capacitación	Incremento en la cobertura del programa	Decremento
Asistencia de los empleados a las actividades de capacitación	Incremento en la asistencia de los empleados	Decremento
Nivel de soporte técnico	Incremento en el porcentaje de atención de solicitudes	Incremento
Satisfacción con el servicio de Soporte Técnico	Porcentaje de satisfacción $\geq 80\%$	$\geq 80\%$

## **II.C.3. Discusión**

---

Se observa el comportamiento de los indicadores de las variables vinculadas al desempeño de la Institución, específicamente los que pertenecen a la Dirección General de Administración.

Dichos indicadores señalan mejoramiento en todas las variables (procesos) de la Dirección General de Administración, con excepción de los relacionados con la Capacitación del Personal. En este sentido, podría explicarse que la falta de mejoramiento de dicho proceso está vinculada al mínimo incremento en las puntuaciones del clima organizacional de este facto. Asimismo se puede recordar que factor “Capacitación” fue el que obtuvo un menor incremento en su puntuación, en comparación con los demás.

Cabe señalar que los indicadores del proceso de capacitación no reflejan la participación o asistencia del personal a las actividades formativas específicamente diseñadas como parte de la intervención en el clima laboral, sino que se refieren a la cobertura y asistencia del programa anual de capacitación que se realizó con independencia de las acciones del proyecto de gestión del clima organizacional.

Existe mejoramiento en los indicadores de los siete procesos restantes, que coinciden con el incremento de las puntuaciones observadas en los factores del clima organizacional.

Se observa que hay un mayor incremento en las puntuaciones de los indicadores de procesos en el segundo semestre del año. Este periodo coincide con un estimado del 50% de avances en la implementación del clima organizacional, así como la aplicación del cuestionario de medición del clima laboral en su etapa intermedia, la cual se empleó para identificar los avances inmediatos de la intervención.

Se presenta acuerdo con los argumentos presentados por Ashkanasy y cols. (2000) y Schneider (1990), al respecto de que el clima organizacional tiene un efecto en el desempeño de la organización. Sin embargo, la diferencia con los argumentos propuestos por dichos investigadores puede señalarse en términos de que el presente estudio indica claramente las actividades de intervención que se realizaron y puede observarse una correspondencia entre dichas actividades y los efectos en los indicadores de procesos relacionados con el desempeño de la organización.

En relación con Ostroff y Bowen (2000), Borucki y Burke (1999) y Kopelman, Brief y Guzo (1990), quienes señalan que las prácticas de gestión influyen en las percepciones de los empleados, lo que a su vez repercute en sus comportamientos y estos en el desempeño de la organización, de acuerdo a los resultados de la presente investigación debe ampliarse el concepto de prácticas de gestión, debido a que aquello que los factores identificaron y que repercute en el desempeño laboral pertenecen a aspectos más amplios que las simples prácticas de gestión

organizacional. De esta manera cualquier empresa que quiera mejorar su desempeño deberá considerar que todo lo que ocurre dentro de su contexto influye en el comportamiento de los empleados.

En lo que respecta a los argumentos de Dow (1993) y Day y Bedeian (1991), los resultados de la presente investigación contribuyen a consolidar las pruebas en apoyo de que un clima favorable tiene un impacto positivo en la efectividad organizacional.

Es probable, debido a los hallazgos de otros investigadores como Brown y Leigh (1996) y Day y Bedeian (1991), que el cambio en el clima organizacional haya impactado también en las conductas que rigen y motivan el desempeño de los empleados a nivel individual, lo que se refleja en los resultados de las evaluaciones individuales de los trabajadores.

En este sentido, como señalan Parker y cols. (2003), Shamian y cols. (2003), Ostroff y cols. (2003), Harter (2001) y Gellatly (1995), el mejoramiento del clima organizacional contribuyó probablemente al aumento de la satisfacción laboral, el compromiso hacia la organización y la motivación, aspectos que influyen en el desempeño individual y organizacional.

La presente investigación aporta al conjunto de conocimientos que señalan una relación directa entre el clima laboral y el desempeño organizacional, el primero como mediador, la cual de acuerdo con Patterson y cols. (2004) ha carecido del suficiente soporte debido a la falta de diseños que demuestren dicho efecto por parte de distintas publicaciones. En este sentido, tiene importancia destacar que la

presente investigación cuenta con un diseño que satisface distintos tipos de validez y que su metodología puede ser aplicada a cualquier tipo de organización.

En relación con los indicadores de desempeño organizacional identificados, se puede mencionar que, como lo señala Guest (1997), existen diversas maneras de definirlo y son pertinentes debido a que reflejan distintos niveles incluidos el individual o de los empleados y de procesos de la organización. Considerando el argumento de Wright y Gardner (2002), faltaría un indicador que haga referencia al nivel de desempeño financiero de la organización, sin embargo la Institución por su naturaleza pública, carece de indicadores de este tipo.

## **II.C.4. Conclusiones**

---

Derivado del estudio y la intervención realizada se presentó mejoramiento en siete de los nueve procesos relacionados con el desempeño de la organización. Se puede observar que el incremento en las puntuaciones de los indicadores de los procesos tiene congruencia con el aumento que se presentó en las puntuaciones de los factores del clima organizacional.

Considerando que no existió una estrategia específica ni una intervención particularmente orientada al mejoramiento de los procesos identificados, se puede mencionar que la intervención en clima organizacional tuvo un efecto positivo en dichos procesos, favoreciendo su desempeño.

Es posible también destacar la importancia de los procesos identificados. Dichos procesos son de apoyo y de soporte a la operación de toda la Institución. Por esta razón, al incrementar su desempeño se podría esperar un mejor cumplimiento de otros objetivos Institucionales.

A diferencia de la generalidad con la que abordan los investigadores cada una de las fases y de la falta de descripciones específicas acerca de qué, cómo, cuándo y dónde hacer acciones precisas de mejoramiento o de qué fuente derivarlas, en el presente estudio se presentan con detalle cada una de las actividades que responden a las fases requeridas para una intervención de este tipo, lo que contribuye también a



reducir las carencias de la literatura científica y técnica al respecto de cómo mejorar el clima organizacional.

Igualmente, derivado de los resultados obtenidos es posible concluir que existe una relación entre el clima organizacional y el desempeño de la organización en la cual el clima puede favorecer el incremento del desempeño tanto a nivel individual como organizacional. Sin embargo, como se demuestra en la presente investigación, es necesario que los instrumentos de medición cumplan con las características de validez y confiabilidad requeridas y que la intervención responda a una adecuada metodología como la aquí presentada.

## **Capítulo III.**

# **Discusión y conclusiones generales**

---

Las prácticas, los procedimientos, los procesos y todo aquello que ocurre en la organización, en cualquiera de sus subsistemas, genera el clima laboral e influye en las percepciones de los empleados. En este sentido, para efectuar cambios en el clima organizacional, se requiere que la experiencia y la percepción de los empleados al respecto de dicho cambio sea favorable y se transmita, por parte de los directivos, que existe una intención real y comprometida para lograr un mejoramiento de las condiciones de la organización incluidos los aspectos mencionados.

Aun con lo anterior, el proceso del cambio del clima organizacional puede resultar lento y difícil como lo señalan (Gunnarson y Niles-Jolly, 1996). Sin embargo, prácticas de comunicación oportuna y precisa, en sentido bidireccional, así como una visión entusiasta y acciones que reflejen compromiso hacia el cambio por parte del personal de mando, facilitarán tanto que los empleados sean receptivos y participativos hacia el cambio, como la construcción de estabilidad durante el cambio, con lo cual podrá mejorar el compromiso de los empleados hacia la organización (Covin y Kilmann, 1990).

Adicionalmente es necesario optar por un enfoque sistémico debido a que en éste se destaca la importancia que tienen todos los elementos de cada uno de los

subsistemas organizacionales, y de esta manera estar en condiciones de diseñar intervenciones que incluyan el conjunto de elementos relacionados debido a que la intervención en uno solo de los elementos o en un solo subsistema por sí sola es insuficiente para lograr un cambio. Cabe mencionar que es igualmente requerido sustentarse en un diseño metodológico adecuado para lograr un efecto favorable para la organización y los empleados.

De manera específica se puede concluir que el instrumento de medición del clima organizacional elaborado respondió tanto a la definición conceptual como a la operacional del constructo, hecho que había quedado pendiente de atender por los diversos investigadores y teóricos de este campo. En este sentido, el diseño y la elaboración del instrumento permitió responder de manera precisa a las características culturales de la organización donde tuvo lugar el estudio.

La técnica de redes semánticas empleada para recolectar la información y utilizada para elaborar el instrumento tuvo un papel relevante en dos aspectos. El primero de ellos fue la identificación de los aspectos organizacionales (factores) que para los empleados integran el clima laboral, terminando así con la inercia de establecer de manera intencional por parte de los investigadores los factores a evaluar en el estudio del clima. El segundo, permitió satisfacer el criterio de validez ecológica, validez que los investigadores han omitido aun cuando ha sido señalada como necesaria para este tipo de estudios.

Igualmente, el instrumento presenta índices de validez estadística y confiabilidad que se ubican dentro de los criterios aceptables a nivel internacional en el campo de las ciencias sociales para instrumentos de este tipo. De esta manera el instrumento

de medición ofrece una imagen precisa del clima laboral. Igualmente, estas propiedades psicométricas permiten que los resultados de la medición diagnóstica del clima laboral, la intermedia y la del efecto final de la intervención, presentada a los directivos de la organización, sea válida y confiable.

En la literatura científica y técnica se encuentran brechas acerca de la manera en que deben planificarse las intervenciones después de realizar las mediciones con los instrumentos que proponen los investigadores en este campo. A diferencia de esta situación, la presente investigación detalla cómo las características del instrumento facilitan el diseño de los planes de acción y la orientación de las prioridades que deben establecerse como parte del diseño de la intervención y de la estrategia de mejoramiento del clima laboral.

Es importante al respecto de los factores del clima organizacional obtenidos en la presente investigación, mencionar que estos factores responden a la institución en la que se llevó a cabo el estudio, por lo que la recomendación para realizar investigaciones e intervenciones similares en otras organizaciones es efectuar el procedimiento completo de elaboración de instrumentos de medición con la técnica de redes semánticas, de forma que se logren identificar los factores que para cada organización explican el clima laboral.

Como se puede observar en la presente investigación y en la literatura científica y técnica, podrán encontrarse coincidencias en algunos factores, sin embargo se debe destacar que las coincidencias están más en las etiquetas asignadas a los factores y las diferencias se encontrarán en las explicaciones acerca de los descriptores que provean los empleados, donde precisamente se encuentra la mayor riqueza que se

puede extraer por medio de la técnica de redes semánticas, así como las características particulares de cada organización.

Igualmente debe destacarse que las brechas presentes en la literatura científica donde se han demostrado tanto fuertes carencias en la operacionalización del concepto clima laboral, así como la necesidad de demostrar sólidamente los beneficios obtenidos a partir de una intervención en clima organizacional, quedan en gran medida solventadas mediante la aplicación de la metodología aquí presentada.

Es conveniente destacar que el liderazgo por su papel fundamental en el cumplimiento las actividades y metas, debe ser considerado como uno de los aspectos más relevantes dentro de cualquier organización. En este sentido, es necesario contar con el apoyo de los directivos desde el inicio de las acciones de planificación y programación de la gestión del clima organizacional, e incluso para participar activamente en las acciones de cambio que pueden incluir modificar sus prácticas de liderazgo, entre otros, la manera en que realizan la planeación, la forma en que ejecutan la coordinación, la supervisión y sus estilos de comunicación.

El diseño de la intervención respondió tanto a las características de la organización como al diagnóstico realizado mediante la aplicación del instrumento de medición. Efectuar una intervención considerando la mayor cantidad de elementos del contexto organizacional, así como evitando la predeterminación de los factores del clima organizacional, permitió obtener resultados más adecuados para la Institución, así como contribuir al incremento de su desempeño.

Como se expone en la presente investigación, establecer un enfoque participativo para la mejora del clima de trabajo, lo que implicó formar grupos tanto en la parte del equipo de trabajo para la gestión del clima organizacional como en los grupos de capacitación que en general fueron conformados por empleados de distintos niveles y áreas de la organización, es un aspecto que contribuyó en la implementación de la intervención para el mejoramiento del clima organizacional.

Los resultados de la intervención en el clima organizacional y los correspondientes a los indicadores que equivalen al desempeño laboral, demuestran que hubo un efecto positivo en los procesos como consecuencia de la intervención realizada. En este sentido, intervenciones similares, donde se implementen acciones basadas en los resultados de instrumentos de medición válidos y confiables, así como en una estrategia sistémica, propiciarán que se presente efectivamente una inversión adecuada de tiempo y otros recursos para mejorar el clima de trabajo y como consecuencia, el desempeño a nivel de resultados individuales y organizacionales.

Es necesario que, como se demuestra en la presente investigación, dichas intervenciones impliquen la realización de acciones concretas, rápidas, globales y locales que incluyan también actividades específicas que incidan en el comportamiento individual y organizacional, como las reuniones inter e intra-grupos, y que estas faciliten el seguimiento de los avances de la intervención hasta su cumplimiento, a la vez que se comuniquen los resultados.

A diferencia de la generalidad con la que se presentan las acciones encaminadas al mejoramiento del clima organizacional en la literatura técnica y científica, así como a las extensas propuestas de Arnold (2013), el presente estudio propone acciones

específicas que son lo suficientemente detalladas para explicar o replicar un estudio similar.

En este sentido la presente investigación contribuye al incremento del conocimiento acerca de las técnicas y las metodologías que permiten generar intervenciones organizacionales efectivas, en beneficio tanto de las organizaciones como de los profesionales y la ciencia. De esta manera, es posible mencionar que a partir de la presente investigación es posible efectuar intervenciones en clima organizacional con la confianza de alcanzar un mejoramiento similar en sus propias organizaciones.

Aun con los resultados que se obtuvieron, resulta necesario para la organización continuar implementado actividades relacionadas con el proyecto de gestión del clima organizacional, así como cambiar el instrumento una vez que ha alcanzado una puntuación óptima en el clima laboral de acuerdo con el criterio de los Directivos y después de que las acciones mejoramiento implementadas hayan propiciado un mayor incremento tanto en las puntuaciones de los factores identificados, como en los resultados del desempeño organizacional a nivel global, o bien cuando se agoten las acciones de mejora que pueden implementarse derivadas del instrumento. Esto debido a que el cambio que ahora tiene lugar se convertirá en el *status quo* de la organización, por lo que al intervenir por completo en los aspectos que ahora fueron identificados, será necesario atender otros factores.

Es también relevante mencionar que el estilo de liderazgo que presentaron los directivos fue fundamental para la consolidación de un clima organizacional propicio para un adecuado desempeño. La comunicación bidireccional, las reuniones regulares para informar acerca de cómo la organización está cambiando,

la dirección de dicho cambio, responder preguntas y escuchar ideas, influyó en la implementación de las acciones de cambio y en el clima organizacional. Asimismo, es necesario que en estas acciones de comunicación continúen realizándose de manera directa y sean una manera de afrontar las actitudes en contra del cambio para así eliminar su influencia y efecto.

Otra de las razones que justifican la necesidad de ampliar la comunicación al interior de las organizaciones y observar un estilo de comunicación adecuado como parte del rol de los líderes proviene de la conveniencia de evitar los rumores que se generan ante la incertidumbre y como consecuencia de la falta de información. A nivel individual, el estilo de comunicación del jefe requiere de brindar retroalimentación para el desarrollo del personal de manera continua y propiciar un adecuado desempeño en sus funciones.

Debido a que el clima laboral implica todo aquello que ocurre en la organización, es necesario involucrar y dar un papel más relevante al personal que adquirió formación en este tema durante el desarrollo de la investigación con la finalidad de motivar e influir en los empleados, así como continuar con la filosofía que guio la gestión del proyecto de mejora del clima organizacional. Igualmente es necesario tener presente que, adicional a que el cambio en las organizaciones es una constante, la consolidación de un clima favorable es un arduo y continuo quehacer que no concluye después de un par de años. Otras modificaciones al interior de la organización influirán en el clima laboral, otras prácticas de gestión deberán ser adoptadas y habrá que intervenir para que el clima organizacional se mantenga en niveles adecuados.



Finalmente, resulta conveniente mencionar que diversas líneas de investigación se pueden derivar del presente estudio, empleando una metodología similar, propiciando satisfacer el criterio de validez ecológica y reduciendo las brechas entre la definición conceptual y operacional de las variables. Igualmente algunos de las líneas de investigación requerirán de diseños longitudinales para conocer el comportamiento de las variables analizadas. Algunas de estas líneas pueden tener como objetivos identificar el tipo de relación que existe entre el clima organizacional y los constructos señalados a continuación, así como los efectos del clima sobre éstos y otros aspectos como:

- Estilos de liderazgo y salud del trabajador
- Work Life Balance
- Estrés y riesgos psicosociales
- Prácticas de gestión, cambio y desempeño laboral
- Cambio tecnológico y cambio organizacional
- Innovación
- Productividad y competitividad
- Capacitación y comportamiento organizacional
- Contrato psicológico, motivación, compromiso y desempeño
- Liderazgo, conformación de equipos de trabajo y desempeño
- Efectividad de las intervenciones para el desarrollo de la organización

## Referencias

---

Aarons, G. (2004). Mental health provider attitudes toward adoption of evidence-based practice: The Evidence-Based Practice Attitude Scale. *Mental Health Services Research*, 6(2), 61–72.

Aarons, G., & Sawitzky, A. (2006). Organizational climate partially mediates the effect of culture on work attitudes and staff turnover in mental health services. *Administration and Policy in Mental Health* 33(3), 289–301.

Aarons, G., & Sawitzky, A.(b). (2006). Organizational culture and climate and mental health provider attitudes toward evidence-based practice. *Psychological Services* 3(1), 61–72.

Ainuddin, R., & Ling, J. (1998). Climate Dimensions of a Manufacturing Company - A Pilot Study. A Pilot Study. *Malaysian Management Review*, 23(3).

Ancarani, A., Di Mauro, C., & Giammanco, M. (2011). Patient satisfaction, managers' climate orientation and organizational climate. *International Journal of Operations & Production Management*, 31(3), 224-250.

Appelbaum, S. (1972). The organizational climate study: an intervention strategy to change a department. *University of Michigan Business Review*, 28, 12-17.

Araujo, M. (2012). Fundamentos del análisis crítico: concepto de validez y condiciones básicas para el análisis. *Medwave* 12(1), doi: 10.5867/medwave.2012.01.5293

Argyris, C. (1958). Some problems in conceptualizing organizational climate: A case study of a bank. *Administrative Science Quarterly*, 2, 501 – 520.

Arnetz, B., Lucas, T., & Arnetz, J. (2011). Organizational climate, occupational stress, and employee mental health: mediating effects of organizational efficiency. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 53, 34-42.

Arnold, E. (2013). Improving Organizational climate for Excellence in Patient Care. *The Health Care Manager*. 32(3), 280-286.

Ashkanasy, N., Wilderom, C., & Peterson, M. (2000). *Handbook of organizational culture and climate*. USA: Sage Publications.

Baker, G. (1982). The National Institute. A partnership for development. En: Hammons, J. (1982). Organizational Development: change strategies. *New Directions for Community Colleges*, 37, 69-91.

Baltes, B. (2001). Psychological climate in the work setting. En: Smelser, N., & Baltes, B. (Eds.) *International Encyclopedia of the Social and Behavioral Sciences* 18, 12355 - 12359. Elsevier (Pergamon), New York, NY.

Beavers, A., Lounsbury, J., Richards, J., Huck, S., Skolits, G., & Esquivel, S. (2013). Practical considerations for using exploratory factor analysis in educational research. *Practical Assessment, Research & Evaluation*, 18(6).

Bernard, J., & Brown, K. (2004). Enhancing Leadership through Assessments of Organization Climate and Leadership. Conferencia presentada en The International Applied Military Psychology Symposium. Obtenida de [www.iamps.org/JeanBernard.pdf](http://www.iamps.org/JeanBernard.pdf) Junio, 2014.

von Bertalanffy, L ., (1950). The theory of open systems in Physics and Biology. *Science*, 3, 23-29

- (1951). General System Theory: A New Approach to Unity of Science. *Human Biology*, 303-361.

Beus, J., Payne, S., Bergman, M., & Arthur, W. (2010). Safety climate and injuries: an examination of theoretical and empirical relationships. *Journal of Applied Psychology*, 95(4), 713-27.

Borucki, C., & Burke, M. (1999). An examination of service-related antecedents to retail store performance. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 943-962.

Brache, A. (2001). Prescription for improving organizational health, quality congress. Proceedings of the ASQ's Annual Quality Congress, Washington, DC, p.720.

Brown, S., & Leigh, T. (1996). A new look at psychological climate and its relationship to job involvement, effort, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 81, 358-368.

Brunet, L. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones*. Definición, diagnóstico y consecuencias. México: Trillas. p.120.

Brunswik, E. (1955). Representative design and probabilistic theory in a functional psychology. *Psychological Review*, 62, 193-217.

Burke, W., & Litwin, G. (1992). A causal model of organizational performance and change. *Journal of Management*, 18, 523-545.

Cacioppe, R., & Edwards, M. (2005). Seeking the Holy Grail of organisational development. A synthesis of integral theory, spiral dynamics, corporate transformation and action inquiry. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(2), 86-105.

Camarena, M. (2010). El clima organizacional... en pocas palabras. *Emprendedores. Al servicio de la pequeña y mediana empresa*. 122, 22-26.

Campbell J., Dunnette M., Lawler E. & Weick K. (1970). *Managerial behavior, performance and effectiveness*. New York: McGraw-Hill.

Carmazzi, A., & Aarons, G. A. (2003). Organizational culture and attitudes toward adoption of evidence based practice. Paper presented at the NASMHPD Research Institute's 2003 Conference on State Mental Health Agency Services Research, Program Evaluation, and Policy, Baltimore, MD.

Castaño, D. (2004). *Apuntes de Seminario de Desarrollo Organizacional Avanzado*. Maestría en Desarrollo Organizacional. Instituto de Estudios de Posgrado en Ciencias y Humanidades. Distrito Federal, México.

Chiavenato, I. (2001a). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw Hill. p. 86.

Chiavenato, I. (2001b). *Administración. Proceso Administrativo*. Bogotá, D.C, Colombia: McGraw Hill. p. 314.

Chuang, C-H., & Liao, H. (2010). Strategic human resource management in service context: taking care of business by taking care of employees and customers. *Personnel Psychology*, 63, 153–96.

Church, A., & Waclawski, J. (1998). *Designing and using organizational surveys*. San Francisco: Jossey-Bass.

Christian, M., Bradley, J., Wallace, J., & Burke, M. (2009). Workplace safety: A meta-analysis of the roles of person and situation factors. *Journal of Applied Psychology*, 94(5), 1103–1127.

Clarke, S. (2010). An integrative model of safety climate: Linking psychological climate and work attitudes to individual safety outcomes using meta-analysis. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 83 (3), 553–578.

Colquitt, J., Noe, R., & Jackson, C. (2002). Justice in teams: Antecedents and consequences of procedural justice climate. *Personnel Psychology*, 55, 83–109.

Cooke, R., & Rousseau, D. (1988). Behavioral norms and expectations: A quantitative approach to the assessment of organizational culture. *Group & Organization Studies*, 13(3), 245–273.

Cummings, T., & Worley, C. (2005). *Organization Development and Change*. (8th ed.) Mason, Ohio: Thomson South-Western.

Dansereau, F., Yammarino, F., & Kohles, J. (1999). Multiple levels of analysis from a longitudinal perspective: Some implications for theory building. *Academy of Management Journal*, 24, 346–357.

Davidson, M., Manning, M., Timo, N., & Ryder, P. (2001). The dimensions of organizational climate in four- and five-star Australian hotels. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 25(4), 444–461.

Dawson, J., González-Romá, V., Davis, A., & West, M. (2008). Organizational climate and climate strength in UK hospitals. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17, 89–111.

Day, D., & Bedeian, A. (1991). Predicting job performance across organizations: the interaction of work orientation and psychological climate. *Journal of Management*, 17, 589–600.

Denison, D. (1996). What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars. *Academy of Management Review*, 21(3), 619–654.

Denison, D. (2001). Organizational culture: can it be a key lever for driving organizational change? En: Cooper, C., Cartwright, S., & Earley, P. (Eds.) *International handbook of organizational culture and climate*. Chichester: Wiley. p. 347–372.

Dewe, P., & O'Driscoll, M. (1999). *Stress management interventions: What do managers actually do?*. Presentado en: Annual Conference of Industrial and Organisational Psychology, Brisbane, Australia.

Drexler, J. (1977). Organizational climate: Its homogeneity within organizations. *Journal of Applied Psychology*, 62(1), 38-42.

Dow, I. (1983). The effect of school management patterns on organizational effectiveness. *The Alberta Journal of Educational Research*, 29,30-38.

Ehrhart, K., Schneider, B., Witt, L., & Perry, S. (2011). Service employees give as they get: Internal service as a moderator of the service climate-service outcomes link. *Journal of Applied Psychology*, 96, 423-431.

Eisenbeiss, S., van Knippenberg, D., & Boerner, S. (2008). Transformational leadership and team innovation: Integrating team climate principles. *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1438-1446.

Fay, D., Lührmann, H., & Kohl, C. (2004). Proactive climate in a post-reorganization setting: When staff compensate managers' weakness. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13 (2), 241-267.

Figueroa, N., González, E., y Solís, V. (1981). Una aproximación al problema del significado: las redes semánticas. *Revista latinoamericana de Psicología*, 13(3), 447-458.

Forehand, G., & Gilmer, B. (1964). Environmental variation in studies of organizational behavior. *Psychological Bulletin*, 62, 228-40.

Francesse, P. (1993). Breaking the rules: Delivering responsive service. *CHRIE Hospitality Research Journal*, 16(2), 55-76.

French, W., & Bell, C. (1978). *Organization Development: Behavioral Science Interventions for Organization Improvement*. Englewood Cliffs, N.J.: PrenticeHall. p. 77-80.

French, W. y Bell, C. (1996). Desarrollo organizacional. Aportaciones de las ciencias de la conducta para el mejoramiento de la organización. (5 Ed.). México: Prentice Hall. p. 140.

Friedlander, F., & Margulies, N. (1969). Multiple impacts of organizational climate and individual value system upon job satisfaction. *Personnel Psychology*, 22,171 - 183.

Gagnon,S., Paquet,M., Courcy, F., & Parker, C. (2009). Measurement and management of work climate: Cross-validation of the CRISO Psychological Climate Questionnaire. *Healthcare Management FORUM Gestion des soins de santé – Spring/Printemps*, 57 – 65.

Garcia, S. (2002). La Validez y la Confiabilidad en la Evaluación del Aprendizaje desde la Perspectiva Hermenéutica. *Revista de Pedagogía*, 23(67), 297-318.

Gavin, J. (1975). Organizational climate as a function of personal and organizational variables. *Journal of Applied Psychology*, 60(1), 135-139.

Gavin, J., & Howe, J. (1975). Psychological climate: some theoretical and empirical considerations. *Behavioral Science*, 20, 228–240.

Gellatly, I. (1995). Individual and group determinants of employee absenteeism: Test of a causal model. *Journal of Organizational Behaviour*, 16(5), 469-485.

George, G., Sleeth, R., & Siders, M. (1999). Organizing culture: Leader roles, behaviors, and reinforcement mechanisms. *Journal of Business & Psychology*, 13(4), 545–560.

Gill. S., Greenberg, M., & Vazquez, A. (2002). Changes in the service delivery model and home visitors' job satisfaction and turnover in an Early Head Start program. *Infant Mental Health Journal*, 23(1–2),182–196.



Glick, W. (1985). Conceptualizing and Measuring Organizational and Psychological Climate: Pitfalls in Multilevel Research. *Academy of Management Review*, 10(3), 601-616.

- (1988). Response: organizations are not central tendencies. Shadowboxing in the dark, round 2. *Academy of Management Review*, 13, 133-137.

Glisson, C. (2002). The organizational context of children's mental health services. *Clinical Child and Family Psychology Review*, 5, 233-253.

Glisson, C. (2007). Assessing and changing organizational culture and climate for effective services. *Research on Social Work Practice*, 17(6), 736-747.

Glisson, C., & Durick, M. (1988). Predictors of job satisfaction and organizational commitment in human service organizations. *Administrative Science Quarterly*, 33, 61-81.

Glisson, C., & Hemmelgarn, A. (1998). The effects of organizational climate and interorganizational coordination on the quality and outcomes of children's service systems. *Child Abuse & Neglect*, 22, 401-421.

Glisson, C., & James, L. (2002). The cross-level effects of culture and climate in human service teams. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 767-794.

Gómez, C. (2004). Diseño, construcción y validación de un instrumento que evalúa clima organizacional en empresas colombianas, desde la teoría de respuesta al ítem. *Acta Colombiana de Psicología*, 11, 97-113.

González-Romá, V., Peiró, J., & Tordera, N. (2002). An examination of the antecedents and moderator influences of climate strength. *Journal of Applied Psychology*, 87, 465-473.

Griffin, M., & Mathieu, J. (1997). Modeling organizational processes across hierarchical levels: climate, leadership, and group process in work groups. *Journal of Organizational Behavior*, 18, 731–744.

Guest, D. (1997). Human Resource Management and Performance: A Review and Research Agenda. *International Journal of Human Resource management*, 8, 263–276.

Gunnarson, B., & Niles-Jolly, K. (1996). Creating the climate and culture of success. *Organizational Dynamics*, 23, 17–30.

Guzzo, R., & Noonan, K. (1994). Human resource practices as communications and the psychological contract. *Human Resource Management*, 33, 447–462.

Halpin, A., & Croft, D. (1963). The Organizational climate of schools. Reporte. Chicago: Midwest Administration Center. University of Chicago

Hall, A., & Fagen, R. (1956). Definition of systems. En: *Systems Engineering*. New York: Bell Telephone Laboratories, 1, 18-28. Obtenido de: <http://www.iss.org/yearbook/1-C%20Hall%20&%20Fagen.pdf>

Hart, P., & Wearing, A. (1995). Occupational stress and well-being: A systematic approach to research, policy, and practice. En: Cotton, P. (Ed.), *Psychological health in the workplace: Understanding and managing occupational stress*. Melbourne, Australia: Australian Psychological Society.

Harter, T. (2001). Minimizing absenteeism in the workplace: Strategies for nurse managers. *Nursing Economics*, 19(2), 53-55.

Håvold, J., & Nasset, E. (2009). From safety culture to safety orientation: Validation and simplification of a safety orientation scale using a sample of seafarers working for Norwegian ship owners. *Safety Science*, 47(3), 305–326.

Haynes, N., Emmons, C., & Ben, A. (1997). School climate as a factor in student adjustment and achievement. *Journal of educational and psychological consultation*, 8(3), 321-329.

Hofmann, D., Morgeson, F., & Gerras, S. (2003). Climate as a moderator of the relationship between leader-member exchange and content specific citizenship: Safety climate as an exemplar. *Journal of Applied Psychology*, 88, 170-178.

Hui, C., Chiu, W., Yu, P., Cheng, K., & Tse, H. (2007). The effects of service climate and the effective leadership behaviour of supervisors on frontline employee service quality: A multi-level analysis. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80(1), 151-172.

Ivancevich, J., Szilagyi, A., & Wallace, M. (1977). *Organizational behavior and performance*. Pacific Palisades, CA: Goodyear Publishing.

James, L., & Jones, A. (1974). Organizational climate: A review of theory and research. *Psychological Bulletin*, 81(12), 1096-1112.

James, L., Joyce, W., & Slocum, J. (1988). Comment: Organizations do not cognize. *Academy of Management Review*, 13, 129-132.

Johnson, F., Kast, F., & Rosenzweig, J. (1963). *The Theory and Management of Systems*. New York: McGraw-Hill Book. p. 4-6, 91-92.

Jones, A., & James, L. (1979). Psychological climate: dimensions and relationships of individual and aggregated work environment perceptions. *Organizational Behavior and Human Performance*, 23, 201-250.

Jong, A., de Ruyter, K., & Lemmink, J. (2004). Antecedents and Consequences of the Service Climate in Boundary-Spanning Self-Managing Service Teams. *Journal of Marketing*, 68(2), 18-35.

Joyce, W., & Slocum, J. (1979). Climates in Organizations. En: Kerr, S. (Ed.). *Organizational Behavior*. Grid Publishing Company. Columbus, OH. p. 317-33.

Joyce, W., & Slocum, J. (1982). Climate discrepancy: Refining the concepts of psychological and organizational climate. *Human Relations*, 35 (11), 951-972.

Joyce, W., & Slocum, J. (1984). Collective climate: Agreement as a basis for defining aggregate climates in organizations. *Academy of Management Journal*, 27, 721- 742.

Juvarich, T., Harris, H., & Brooks, A. (1993). Mutual gains? Labor and management evaluate their employee involvement programs. *Journal of Labor Research*, 14, 165-185.

Kast, F., & Rosenzweig, J. (1967). System concepts: pervasiveness and potential. *Management International Review*, 7 (4/5), 87-96.

- (1972). General systems theory: applications for organization and Management. *Academy of Management Journal*, 447-465.

Kerlinger, F., y Lee, H. (1986). *Investigación del comportamiento. Métodos de investigación en Ciencias Sociales (4ª. Ed.)*. México: McGraw Hill

Kines, P., Lappalainen, J., Mikkelsen, K., Olsen E., Pousette, A., Tharaldsen, J., Tómasson, K., & Törner, M. (2011). Nordic Safety Climate Questionnaire (NOSACQ-50): A new tool for diagnosing occupational safety climate. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 41, 634-646.

Kopelman, R., Brief, A., & Guzzo, R. (1990). The Role of Climate and Culture in Productivity, en: Schneider (Ed). *Organizational Climate and Culture*. San Francisco, CA: Jossey Bass. p. 282-318.

Kotter, J. (1995). Leading change: Why transformational efforts fail. *Harvard Business Review*, March - April, 59-67.

Kozlowski, S., & Doherty, M. (1989). Integration of climate and leadership: Examination of a neglected issue. *Journal of Applied Psychology, 74*, 546-553.

Kraut, A. (1996). *Organizational surveys: Tools for assessment and change*. San Francisco: Jossey-Bass.

Kramer, R. (1999). Trust and distrust in organizations: emerging perspectives enduring questions. *Annual Review of Psychology, 50*, 569-98.

Krejcie, R., & Morgan, D. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurements, 30*, 607-610.

Laga, A. (1998). *Aplicación de la técnica de redes semánticas a tres conceptos asociados a la relación de pareja: satisfacción, relaciones sexuales y frustración*. Tesis de Licenciatura. Departamento de Psicología y Ciencias de la Salud, Universidad de Sonora. p. 32.

Latham, G., & Pinder, C. (2005). Work motivation theory and research at the dawn of the twenty-first century. *Annual Review of Psychology, 56*, 485-516.

Lindell, M., & Brandt, C. (2000). Climate quality and climate consensus as mediators of the relationship between organizational antecedents and outcomes. *Journal of Applied Psychology, 85*, 331-348.

Likert, R. (1967). *The human organization: Its management and values*. New York: McGraw-Hill.

Likert, R. L. (1961). *New patterns of management*. New York: McGraw-Hill.

Litwin, G. (1971). Climate and motivation: an experimental study. En Kolb, A., Rubin, M., & McIntyre, J. (Eds.). *Organizational Psychology: A book of readings*. Englewood Cliffs: Prentice Hall. p. 111.

Litwin, G., & Stringer, R. (1968). *Motivation and organizational climate*. Boston, Harvard University Press. p. 66, 81-82, 188.

Long, D. (2000). Diagnosing cultural barriers to knowledge management. *The Academy of Management Executive*, 14(4), 113-28.

Manning, R. (2010). Development of the psychological climate scale for small business. *Journal of New Business Ideas & Trends*, 8(1), 50-65.

Manning, M., Davidson, M., & Manning, R. (2005). Measuring Tourism and Hospitality Employee Workplace Perceptions. *International Journal of Hospitality Management*, 24, 75- 90.

Manning, M., Shacklock, A., Bell, N., & Manning, R. (2012). Organizational Climate and Service Climate in Tourism and Hospitality: A Review. *Journal of New Business Ideas & Trends*, 10(2), 1-18

Martin, A., Jones, E., & Callan, V. (2005). The role of psychological climate in facilitating employee adjustment during organizational change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 14(3), 263-289.

McKay, P., Avery, D., Liao, H., & Morris, M. (2011). Does diversity climate lead to customer satisfaction? It depends on the service climate and business unit demography. *Organizational Science*, 22, 788-803.

McIntosh, N. (1995). Exhilarating work: An antidote for dangerous work?. En: Sauter, S., & Murphy, L. (Eds). *Organizational risk factors for job stress*. Washington, D.C. American Psychological Association. p. 303 - 316.

Meyer, H. (1968). Achievement motivation and industrial climates. En Tagiuri, R., & Litwin, G. (Eds.). *Organizational climate: Explorations of a concept*. Boston, Mass: Harvard Business School. p. 151 - 166.

Michela, J., & Burke, W. (2000). Organizational culture and climate in transformations for quality and innovation. En Ashkanasy, N., Widerom, C., &

Peterson, M. (Eds.), Handbook of organizational culture and climate. Thousand Oaks, CA: Sage.

Moorman, R. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: do fairness perceptions influence employee citizenship?. *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 845-855.

Mustaca, A. (1992). Demanda de validez ecológica: ¿problema o pseudoproblema? *Revista Latinoamericana de Psicología*, 24(3), 259-274.

Neal, A., Griffin, M., & Hart, P. (2000). The impact of organizational climate on safety climate and individual behavior. *Safety Science*, 34, 99-109.

Nieuwoudt, A. (2011). Confirmatory factor analysis of the organizational climate measure: a South African perspective. Tesis de Maestría. University of Pretoria. p. 2, 13.

Oshagbemi, T. (2000) Gender Differences in the Job Satisfaction of University Teachers. *Women in Management Review*, 15, 331-343.

Ostroff, C., & Bowen, D. (2000). Moving HR to a Higher Level: HR Practices and Organizational Effectiveness. En: Klein, K., y Kozlowski, S. (Eds.). *Multilevel Theory, Research, and Methods in Organizations*. San Francisco, CA: Jossey-Bass. p. 211-257.

Ostroff, C., Kinicki, A., & Tamkins, M. (2003). Organizational culture and climate. *Handbook of Psychology*, 3, 565-593.

Ostroff, C., Kinicki, A., & Muhammad, R. (2013). Organizational culture and climate. En: Weiner, I., Schmitt, N., & Highhouse, S. (Eds). *Handbook of Psychology: Industrial and organizational psychology*. 2nd Edition. John Wiley & Sons. p. 643-676.

Ostroff, C., & Schmitt, N. (1993). Configurations of organizational effectiveness and efficiency. *Academy of Management Journal*, 36, 1345–1361.

Pace, R. (1968). The measurement of college environments. En: Tagiuri, R., & Litwin, G. (Eds.). *Organizational Climate: Explorations of a Concept*. Boston: Graduated School of Business Administration. p. 129 – 147.

Parker, C., Baltes, B., Young, S., Huff, J., Altmann, R., Lacost, H., & Roberts, J. (2003). Relationships between psychological climate perceptions and work outcomes: a meta-analytic review. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 389-416.

Pasmore, W., & Sherwood, J. (1978). Sociotechnical \*stems: A Sourcebook. La Jolla, Calif.; University Associates. p. 3.

Patterson, M., Payne, R., & West, M. (1996). Collective climates: A test of their socio-psychological significance. *Academy of Management Journal*, 39, 1675-1691.

Patterson, M., Warr, P., & West, M. (2004). Organizational climate and company productivity: the role of employee affect and employee level. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 193–216.

Patterson, M., West, M., Shackleton, V., Dawson, F., Lawthom, R., Maitlis, S., Robinson, D., & Wallace, A. (2005). Validating the organizational climate measure: links to managerial practices, productivity and innovation. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 379–408.

Payne, R., & Pugh, D. (1976). Organizational structure and climate. En: Dunnette, M. (Ed.) *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago: Rand McNally. p. 1125–1173.

Payne, R. (2000). Climate and culture: How close can they get? En: Ashkanasy, N., Widerom, C., & Peterson, M. (Eds.). *Handbook of organizational culture and climate*. Thousand Oaks, CA: Sage. p. 163 – 176.



Pettigrew, A. (1990). Organizational climate and culture: two constructs in search of a role. En Schneider, B. (Ed). *Organizational Climate and Culture*. San Francisco: Jossey-Bass. p. 413-34.

Pirola-Merlo, A., & Mann, L. (2004). The relationship between individual creativity and team creativity: Aggregating across people and time. *Journal of Organizational behavior*, 25, 235-257.

Priestland, A., & Hanig, R. (2005). Developing first-level leaders. *Harvard Business Review*, 83, 112-120.

Pritchard, R., & Karasick, B. (1973). The effects of organizational climate on managerial job performance and job satisfaction. *Organizational Behavior and Human Performance*, 9, 126-146.

Pronovost, P., & Sexton, B. (2005). Assessing safety culture: guidelines and recommendations. *Quality & Safety in Health Care*, 14(4), 231-233.

Rafferty, A., & Jimmieson, N. (2010). Team change climate: A group-level analysis of the relationships among change information and change participation, role stressors, and well-being. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 19, 551-586.

Reichers, A., & Schneider, B. (1990). Climate and culture: An evolution of constructs. En: Schneider, B. (Ed.). *Organizational climate and culture*. San Francisco: Jossey-Bass. p. 5-39.

Reyes-Lagunes, I. (1993). Las redes semánticas naturales, su conceptualización y su utilización en la construcción de instrumentos. *Revista de Psicología Social y Personalidad*, 9(1), 81-97.

Ricci, A., Kirn, S., & Quinn, R. (1998). The employee-customer-profit chain at SEARS. *Harvard Business Review*, 98, 82-97.

Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional*. (10 Ed.). México: Prentice Hall. p. 565.

Rousseau, D. (1988). *The Construct of Climate in Organizational Research*. En: Cooper, C., & Robertson, I. (Eds). *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, John Wiley Publishers: New York, NY. p. 139-158.

Rousseau, D. (1995). *Psychological contracts in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Ryder, P., & Southey, G. (1990). An exploratory study of the Jones and James organizational climate scales. *Asia Pacific Human Resource Management*, 45-52.

Rynes, S., Gerhart, B., & Parks, L. (2005). Personnel Psychology: performance evaluation and pay for performance. *Annual Review of Psychology*, 56, 571-600.

Sánchez-Sosa, J. (2012). *Apuntes del Seminario de Investigación y Tesis*. Facultad de Psicología, UNAM. Programa de Maestría y Doctorado en Psicología.

Sani, A. (2012). Strategic human resource management and organizational performance in the Nigerian insurance industry: the impact of organizational climate. *Business Intelligence Journal*, 5(1), 8 - 20.

Saunders, I. & Barker, S. (2001). Organisational health: a framework for checking your organisation's fitness for success. *Journal of Change Management*, 2(2), 173-183.

Shadur, M., Kienzle, R., & Rodwell, J. (1999). The relationship between organizational climate and employee perceptions of involvement. The importance of support. *Group & Organization Management*, 24(4), 479-503.

Schulte, M., Ostroff, C., Shmulyian, S., & Kinicki, A. (2009). Organizational climate configurations: Relationships to collective attitudes, customer satisfaction, and financial performance. *Journal of Applied Psychology*, 94(3), 618-634.

Schein, E. (1984). Coming to a New Awareness of Organizational Culture. *Sloan Management Review*, 25(2), 3-16.

- (1990). Organizational culture. *American Psychologist*, 45, 2109–2119.
- (1996). Culture: The missing concept in organization studies. *Administrative Science Quarterly*, 41, 229–240.

Schein, E. (2000). Sense and nonsense about culture and climate. En Ashkanasy, N., Widerom, C., y Peterson, M. (Eds.), *Handbook of organizational culture and climate*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Schneider, B. (2000). The psychological life of organizations. En: Ashkanasy, N., Widerom, C., y Peterson, M. (Eds.). *Handbook of organizational culture and climate*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Schneider, B. (1990). The climate for service: an application of the climate construct. En: Schneider, B. (Ed.). *Organizational climate and culture*. San Francisco, CA: Jossey-Bass. p. 383–412.

Schneider, B. (1975). Organizational climates: an essay. *Personnel Psychology*. 28, 447–79.

Schneider, B. (1973). The perception of organizational climate: The customer's view. *Journal of Applied Psychology*, 57, 248-256.

Schneider, B., & Bowen, D. E. (1985). Employee and customer perceptions of service in banks replication and extension. *Journal of Applied Psychology*, 70, 423-433.

Schneider, B., & Bowen, D. E. (1993). The service organization: Human resources management is crucial. *Organizational Dynamics*, 39-52.

Schneider, B., Ehrhart, M., Mayer, D., Saltz, J., & Niles-Jolly, K. (2005). Understanding organization–customer links in service settings. *Academy of Management Journal*, 48, 1017–1032.

Schneider, B., Ehrhart, M., & Macey, W. (2011). Perspectives on organizational climate and culture. En: Zedeck, S. (Ed). *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology: 1*, 373–414. Building and Developing the Organization. Washington, DC: American Psychological Association.

Schneider, B., Ehrhart, M., & Macey, W. (2013). Organizational Climate and Culture. *Annual Review of Psychology*, 64, 361-388.

Schneider, B., & Hall, D. (1972). Toward Specifying the Concept of Work Climate: A Study of Roman Catholic Diocesan Priests. *Journal of Applied Psychology*, 56, 447-456.

Schneider, B., Salvaggio, A., & Subirats, M. (2002). Climate strength: A new direction for climate research. *Journal of Applied Psychology*, 87, 220 –229.

Schneider, B., & Reichers, A. (1983). On the etiology of climates. *Personnel Psychology*, 36, 19-39.

Schneider, B., White, S., & Paul, M. (1998). Linking service climate and customer perceptions of service quality: test of a causal model. *Journal of Applied Psychology*, 83,150–63.

Schulte, M., Ostroff, C., Shmulyian, S., & Kinicki, A. (2009). Organizational climate configurations: relationships to collective attitudes, customer satisfaction, and financial performance. *Journal of Applied Psychology*, 94, 618–34.

Seo, D-C., Torabi, M., Blair, E., & Ellis, N. (2004). A cross-validation of safety climate scale using confirmatory factor analytic approach. *Journal of safety Research*, 35, 427–445.

Shamian, J., O'Brien-Pallas, L., Thomson, D., Alksnis, C., & Kerr, S. (2003). Nurse absenteeism, stress and workplace injury: What are the contributing factors and what can/should be done about it? *The International Journal of Sociology and Social Policy*, 23(8-9), 81-103.

Shoorman, F., & Schneider, B. (Eds.). (1988). *Facilitating work effectiveness*. Lexington, MA: Lexington Books. p. 55.

Siehl, C., & Martin, J. (1990). Organizational Culture: A Key to Financial Performance?. En: Schneider, B. (Ed.). *Organizational Climate and Culture*. p. 241-281.

Skarlicki, D., & Folger, R. (1997). Retaliation in the workplace: The roles of distributive, procedural, and interactional justice. *Journal of Applied Psychology*, 82(3), 434-443.

Sowinski, D., Fortmann, K., & Lezotte, D. (2008). Climate for service and the moderating effects of climate strength on customer satisfaction, voluntary turnover, and profitability. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17, 73-88.

Tagiuri, R. (1968). The concept of Organizational climate. En: Tagiuri & Litwin, G. (Eds.). *Organizational Climate: Explorations of a Concept*. Harvard University, Graduate School of Business Administration, Boston. p. 11-35.

Taylor, J., & Bowers, D. (1973). *Survey of organizations: A machine-scored standardized questionnaire instrument*. Ann Arbor, MI: Center for Research on Utilization of Scientific Knowledge. University of Michigan. p. 47 - 60.

Trist, E. (1950). *The Relations of Social and Technical Systems in Coal-Mining*. En: Trist, E. (1981). The evolution of socio-technical systems. A conceptual framework and an action research program. Ontario Quality of Working Life Centre Occasional, Paper 2.

Valdez, J. (1998). *Las redes semánticas naturales. Usos y aplicaciones en Psicología Social*. Apuntes de la Universidad Autónoma del Estado de México. México.

Van Breukelen, W., VanDer Vlist, R., & Steensma, H. (2004). Voluntary employee turnover: Combining variables from the 'traditional' turnover literature with the theory of planned behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 25(7), 893-914.

Verbeke, W., Volgering, M., & Hessels, M. (1998). Exploring the conceptual expansion within the field of organizational behavior: Organizational climate and organizational culture. *Journal of Management Studies*, 35, 303-330.

Verquer, M., Beehr, T., & Wagner, S. (2003). A meta-analysis of relations between person-organization fit and work attitudes. *Journal of Vocational Behavior*, 63(3), 473-489.

Villavicencio, M. (2010). The Systemic Approach In Social And Organizational Psychology, Why We Need It? Applications In Diagnose And Intervention Activities. *Bulgarian Journal of Psychology*, 1-4, 597 - 604.

Walumbwa, F., Peterson, S., Avolio, B., & Hartnell, C. (2010). An investigation of the relationships among leader and follower psychological capital, service climate, and job performance. *Personnel Psychology*, 63 (4), 937-963.

Waters, L., Roach, D., & Batlis, N. (1974). Organizational climate dimensions and job-related attitudes. *Personnel Psychology*, 27, 465-476.

Weick, K., & Quinn, R. (1999). Organizational change and development. *Annual Review of Psychology*, 50, 361-86.

Wilderom, C., Glunk, U., & Maslowski, R. (2000). Organizational culture as a predictor of organizational performance. En: Ashkanasy, N., Wilderom, C., & Peterson, M. (Eds.), *Handbook of Organizational Culture and Climate*. Thousand Oaks, CA: Sage. p. 193-209.

Wright, P., & Gardner, T. (2002). Theoretical and Empirical Challenges in Studying: The HR Practice–Firm Performance Relationship. Working paper, Ithaca, NY, Cornell University. Recuperado de: <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/>

Wynia, M., Johnson, M., McCoy, T., Griffin, L., & Osborn, C. (2010). Validation of an Organizational Communication Climate Assessment Toolkit American. *Journal of Medical Quality*, 25(6), 436-443.

Yammarino, F., & Dansereau, F. (2011). Multilevel issues in organizational culture and climate research. En: Ashkanasy, N., Wilderom, C., y Peterson, M. (Eds.). *Handbook of Organizational Culture & Climate*. 2nd Ed. Thousand Oaks, CA: Sage. p. 50-76.

Yoo, S., Huang, W-H., & Lee, D. (2012). The impact of employee's perception of organizational climate on their technology acceptance toward e-learning in South Korea. *Knowledge Management & E-Learning: An International Journal*, 4(3), 359 - 378.

Zohar, D., & Luria, G. (2005). A multilevel model of safety climate: cross-level relationships between organization and group-level climates. *Journal of Applied Psychology*, 90(4), 616-628.

# ANEXOS

---

## **1. Estrategia de Comunicación Organizacional**

### **a) Previo a la aplicación del instrumento**

Considerando que el clima organizacional es el resultado del conjunto de opiniones que el personal tiene acerca de ciertos aspectos de la organización que influyen en su desempeño, y que el proceso de diagnóstico e intervención, así como de evaluación y seguimiento deben ser transparentes y contemplados como parte de las acciones de las propias organizaciones, se definió como estrategia de comunicación organizacional el adoptar una postura abierta y de comunicación recíproca al respecto. Así, una vez que concluyeron las acciones para la elaboración del instrumento de medición del clima organizacional, se lanzó la campaña de comunicación.

La estrategia incluyó la elaboración de un póster informativo general, para dar a conocer al personal lo que se efectuaría, fechas, acciones posibles derivadas de la medición del clima, así como reforzar la importancia de la participación del personal tanto en el estudio como en las acciones posteriores que pudieran tener lugar.

Se realizaron reuniones con las áreas que lo solicitaron y se aclararon las preguntas que formularon.



## **b) Durante la aplicación del instrumento**

La actividad de aplicación del instrumento inició con una plática acerca de la importancia y el propósito de la medición del clima organizacional. Se les dio la bienvenida y se agradeció la participación; se hizo énfasis en el compromiso de mejora en los aspectos que así se requirieran de acuerdo a los resultados del instrumento, así como en la importancia de que todos participaran activamente en las acciones de mejora.

Una vez concluida la plática se distribuyó y presentó el instrumento, se dieron las instrucciones de llenado, se hizo énfasis en la importancia de contestar de la manera más objetiva posible y sin tendencia. Asimismo, se indicó que el instrumento es anónimo.

Cabe mencionar que un par de participantes mencionaron que sería posible identificar sus respuestas debido a que se una sección del instrumento solicita datos socio-demográficos.

Al respecto, se explicó que el anonimato del instrumento quedó garantizado, y que dicha información sería útil para diseñar e implementar las acciones de mejora. Finalmente, se mencionó que en el caso particular de sentirse incómodo brindando dicha información, se omitiera la sección.

Antes de proceder a la aplicación se agradeció nuevamente a los asistentes su tiempo y participación.

**c) Al finalizar el análisis del instrumento (resultados)**

Una vez concluidos los análisis del instrumento, se dieron a conocer los resultados del mismo mediante posters y presentaciones ejecutivas.

Se atendió de manera personal y abierta al personal que se acercó a comentar o indagar acerca de los resultados.

Tanto el poster como las presentaciones incluyeron resultados de los factores y los resultados generales que indicaban el estado del clima organizacional de la institución. Asimismo, el contenido de estos posters exhortaba al personal a participar en las acciones de mejora y en contribuir con a dicha mejora en beneficio de la organización y del propio personal.

**d) Durante la intervención**

Una vez planificada la estrategia y las acciones de mejora, comenzaron a difundirse mediante posters informativos. Se informaron algunas de las principales acciones que tendrían lugar y se transmitió un propósito adicional.

Igualmente, cada vez que hubo un avance en la implementación de las acciones, éste se difundió en posters. De esta manera, por mencionar algunos ejemplos, se informó al personal acerca de los avances en el calendario de actividades de capacitación; asimismo, se difundió tanto el porcentaje de equipo de cómputo reasignado o comprado y entregado, como las adecuaciones hechas al espacio físico como parte de la estrategia de mejoramiento del factor "Ambiente físico".

#### **d.1) Evaluación intermedia**

Previo a la evaluación intermedia se informó al personal mediante posters que tendría lugar una evaluación de avances para conocer sus opiniones al respecto de las acciones de mejora que se han realizado. Se mencionó que sólo participarían algunos empleados y que posteriormente se realizaría una nueva medición con todo el personal para identificar los resultados alcanzados una vez que las acciones de mejora fueran implementadas por completo.

Posteriormente, los resultados de la evaluación intermedia fueron también comunicados a través de los mismos medios. Se mencionó que ha habido avances y logros, aun cuando todavía faltan cosas por hacer.

#### **e) Final de la intervención**

Siguiendo la estrategia, se utilizaron los mismos medios de difusión al personal. Se dieron a conocer por medio de posters las fechas de aplicación del instrumento, los horarios y la sede.

Una vez aplicado el instrumento y obtenidas las puntuaciones se realizaron posters y reuniones con las áreas para informar acerca de los resultados alcanzados tanto a nivel global como por factor.

**2. Instrumento final**  
**EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**

Fecha \_\_\_\_\_

Folio \_\_\_\_\_

A continuación encontrará una serie de afirmaciones, por favor marque con una "X" el recuadro que mejor describa su opinión.

No olvide responder cada una de ellas. Gracias

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1 Cuento con el equipo informático (hardware) que requiero para el desempeño de mi puesto.					
2 Considero que el puesto que ocupo en la Institución está en relación a mi experiencia laboral.					
3 La iluminación en mi lugar de trabajo es la adecuada.					
4 Se asignan PC's o laptops de manera equitativa.					
5 Considero que existe apoyo mutuo entre mis compañeros de trabajo.					
6 Considero que mi jefe inmediato genera la confianza para informarle asuntos que no funcionan en mi trabajo.					
7 Me gusta trabajar en equipo con mis compañeros de trabajo.					
8 El personal de soporte técnico de sistemas cuenta con los conocimientos y habilidades necesarios.					
9 La capacitación que recibo me permite tener crecimiento dentro de la Institución.					
10 Existe cooperación entre los miembros de mi equipo para el logro de objetivos.					
11 Me entero de las novedades a través de rumores.					
12 Algunos compañeros se enteran de la información antes que los jefes.					
13 Percibo que mis compañeros se sienten comprometidos con la Institución.					
14 El horario real de trabajo en la Institución me permite contar con buena calidad de vida.					
15 Mi jefe inmediato procura crear un ambiente laboral agradable.					
16 Mi jefe inmediato nos informa de manera oportuna los contenidos de los comunicados oficiales.					
17 La jornada de trabajo que cubro corresponde al horario oficial pactado en mi contratación.					
18 El mobiliario que se me ha asignado cuenta con las condiciones adecuadas.					
19 El espacio físico es el adecuado para el desempeño de mis funciones.					
20 Se percibe confianza entre mis compañeros de trabajo.					
21 Mi jefe inmediato procura mi desarrollo laboral					
22 Considero que el área de soporte técnico de sistemas atiende mis requerimientos oportunamente.					

## EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Fecha \_\_\_\_\_

Folio \_\_\_\_\_

A continuación encontrará una serie de afirmaciones, por favor marque con una "X" el recuadro que mejor describa su opinión.

No olvide responder cada una de ellas. Gracias

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
23 Las decisiones tomadas por el grupo son apoyadas por mi jefe inmediato.					
24 Considero que la información informal ejerce mayor impacto que la formal.					
25 El horario real que cubro me permite dedicarle tiempo a mi familia.					
26 El personal de soporte técnico de sistemas muestra una actitud de servicio.					
27 La capacitación que se imparte en la Institución está orientada a las necesidades de mi puesto.					
28 Considero que el equipo informático es actualizado constantemente.					
29 Las funciones que desempeño están ligadas a mi preparación profesional.					
30 Cuento con la paquetería informática (software) que requiero para el desempeño de mi puesto.					
31 Mi jefe inmediato escucha mis opiniones.					
32 Mi jefe inmediato nos explica las razones de los cambios realizados.					
33 El horario real de trabajo que cubro es el requerido para el cumplimiento de las funciones de mi puesto.					
34 Considero que el soporte técnico brindado por sistemas resuelve los problemas que le reporto.					
35 Considero que el puesto que ocupo en la Institución está en relación a mi formación académica.					
36 Recibo retroalimentación de mi jefe inmediato acerca de la manera en que estoy desempeñando mis funciones.					
37 Mi jefe inmediato nos informa lo que espera de nosotros.					
38 Mis compañeros informan con mayor anticipación que los medios oficiales que usa la Institución.					
39 La capacitación que imparte la Institución me mantiene actualizado.					
40 Cuando trabajo en equipo me siento parte del mismo.					
41 La capacitación que recibo me ayuda al desempeño de las funciones de mi puesto.					
42 Las cargas de trabajo en mi área están distribuidas de manera equitativa.					

### 3. Reactivos agrupados por factor

LIDERAZGO	
1	Mi jefe inmediato escucha mis opiniones.
2	Considero que mi jefe inmediato genera la confianza para informarle asuntos que no funcionan en mi trabajo.
3	Las decisiones tomadas por el grupo son apoyadas por mi jefe inmediato.
4	Mi jefe inmediato nos informa lo que espera de nosotros.
5	Mi jefe inmediato procura crear un ambiente laboral agradable.
6	Recibo retroalimentación de mi jefe inmediato acerca de la manera en que estoy desempeñando mis funciones.
7	Mi jefe inmediato nos informa de manera oportuna los contenidos de los comunicados oficiales.
8	Mi jefe inmediato procura mi desarrollo laboral
9	Las cargas de trabajo en mi área están distribuidas de manera equitativa.
10	Mi jefe inmediato nos explica las razones de los cambios realizados.
COMPAÑERISMO	
11	Me gusta trabajar en equipo con mis compañeros de trabajo.
12	Cuando trabajo en equipo me siento parte del mismo.
13	Existe cooperación entre los miembros de mi equipo para el logro de objetivos.
14	Considero que existe apoyo mutuo entre mis compañeros de trabajo.
15	Se percibe confianza entre mis compañeros de trabajo.
16	Percibo que mis compañeros se sienten comprometidos con la Institución.
CAPACITACIÓN	
17	La capacitación que recibo me ayuda al desempeño de las funciones de mi puesto.
18	La capacitación que recibo me permite tener crecimiento dentro de la Institución.
19	La capacitación que se imparte en la Institución está orientada a las necesidades de mi puesto.
20	La capacitación que imparte la Institución me mantiene actualizado.
HORARIO	
21	El horario real de trabajo que cubro es el requerido para el cumplimiento de las funciones de mi puesto.
22	La jornada de trabajo que cubro corresponde al horario oficial pactado en mi contratación.
23	El horario real de trabajo en la Institución me permite contar con buena calidad de vida.
24	El horario real que cubro me permite dedicarle tiempo a mi familia.

### SOPORTE TÉCNICO

- 25 El personal de soporte técnico de sistemas muestra una actitud de servicio.  
26 El personal de soporte técnico de sistemas cuenta con los conocimientos y habilidades necesarios.  
27 Considero que el área de soporte técnico de sistemas atiende mis requerimientos oportunamente.  
28 Considero que el soporte técnico brindado por sistemas resuelve los problemas que le reporto.

### COMUNICACIÓN FORMAL

- 29 Considero que la información informal ejerce mayor impacto que la formal.  
30 Me entero de las novedades a través de rumores.  
31 Mis compañeros informan con mayor anticipación que los medios oficiales que usa la Institución.  
32 Algunos compañeros se enteran de la información antes que los jefes.

### INFRAESTRUCTURA TECNOLÓGICA

- 33 Cuento con el equipo informático (hardware) que requiero para el desempeño de mi puesto.  
34 Cuento con la paquetería informática (software) que requiero para el desempeño de mi puesto.  
35 Considero que el equipo informático es actualizado constantemente.  
36 Se asignan PCs o laptops de manera equitativa.

### AMBIENTE FÍSICO

- 37 La iluminación en mi lugar de trabajo es la adecuada.  
38 El mobiliario que se me ha asignado cuenta con las condiciones adecuadas.  
39 El espacio físico es el adecuado para el desempeño de mis funciones.

### RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

- 40 Las funciones que desempeño están ligadas a mi preparación profesional.  
41 Considero que el puesto que ocupo en la Institución está en relación a mi formación académica.  
42 Considero que el puesto que ocupo en la Institución está en relación a mi experiencia laboral.

#### 4. Reactivos empleados en el diseño de las actividades de capacitación

##### Factor "Liderazgo"

Actividad de capacitación (tema)	Reactivos empleados como parte del objetivo y contenido.
<i>Liderazgo. Marco conceptual</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Considero que mi jefe inmediato genera la confianza para informarle asuntos que no funcionan en mi trabajo.</li> <li>• Las decisiones tomadas por el grupo son apoyadas por mi jefe inmediato.</li> <li>• Mi jefe inmediato nos informa lo que espera de nosotros.</li> <li>• Mi jefe inmediato procura crear un ambiente laboral agradable.</li> <li>• Mi jefe inmediato nos informa de manera oportuna los contenidos de los comunicados oficiales.</li> <li>• Mi jefe inmediato procura mi desarrollo laboral</li> <li>• Las cargas de trabajo en mi área están distribuidas de manera equitativa.</li> <li>• Mi jefe inmediato nos explica las razones de los cambios realizados.</li> </ul>
<i>Desarrollo de habilidades de comunicación y retroalimentación</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mi jefe inmediato escucha mis opiniones.</li> <li>• Mi jefe inmediato nos informa lo que espera de nosotros.</li> <li>• Mi jefe inmediato nos informa de manera oportuna los contenidos de los comunicados oficiales.</li> <li>• Recibo retroalimentación de mi jefe inmediato acerca de la manera en que estoy desempeñando mis funciones.</li> <li>• Mi jefe inmediato nos explica las razones de los cambios realizados.</li> </ul>
<i>Integración de equipos de trabajo</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las decisiones tomadas por el grupo son apoyadas por mi jefe inmediato.</li> <li>• Mi jefe inmediato procura crear un ambiente laboral agradable.</li> <li>• Las cargas de trabajo en mi área están distribuidas de manera equitativa.</li> </ul>



**Factor "Compañerismo"**

<b>Actividad de capacitación (tema)</b>	<b>Reactivos empleados como parte del objetivo o contenido.</b>
<i>Autoestima y desarrollo</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Me gusta trabajar en equipo con mis compañeros de trabajo.</li> <li>• Cuando trabajo en equipo me siento parte del mismo.</li> <li>• Existe cooperación entre los miembros de mi equipo para el logro de objetivos.</li> <li>• Considero que existe apoyo mutuo entre mis compañeros de trabajo.</li> <li>• Se percibe confianza entre mis compañeros de trabajo.</li> </ul>
<i>Inteligencia emocional</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Me gusta trabajar en equipo con mis compañeros de trabajo.</li> <li>• Existe cooperación entre los miembros de mi equipo para el logro de objetivos.</li> <li>• Se percibe confianza entre mis compañeros de trabajo.</li> </ul>
<i>Comunicación asertiva</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe cooperación entre los miembros de mi equipo para el logro de objetivos.</li> </ul>
<i>Trabajo en equipo</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Me gusta trabajar en equipo con mis compañeros de trabajo.</li> <li>• Cuando trabajo en equipo me siento parte del mismo.</li> <li>• Existe cooperación entre los miembros de mi equipo para el logro de objetivos.</li> <li>• Considero que existe apoyo mutuo entre mis compañeros de trabajo.</li> <li>• Se percibe confianza entre mis compañeros de trabajo.</li> <li>• Percibo que mis compañeros se sienten comprometidos con la Institución.</li> </ul>

**Factor "Soporte técnico"**

(intervención de apoyo mediante acciones de capacitación para la mejora del factor)

<b>Actividad de capacitación (tema)</b>	<b>Reactivos empleados como parte del objetivo o contenido.</b>
<i>Autoestima y desarrollo</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>• El personal de soporte técnico de sistemas muestra una actitud de servicio.</li></ul>
<i>Inteligencia emocional</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Considero que el área de soporte técnico de sistemas atiende mis requerimientos oportunamente.</li></ul>
<i>Comunicación asertiva</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Considero que el soporte técnico brindado por sistemas resuelve los problemas que le reporto.</li></ul>

## **5. Anecdótico**

Con la finalidad de proveer un panorama más amplio acerca de lo que ocurrió al interior de la organización, de las vivencias que el personal de la institución transmitió y proporcionar información acerca de algunas actividades y situaciones diversas que tuvieron lugar durante la presente investigación, se presenta un anecdótico por fases. Este anecdótico podrá aportar al conocimiento general sobre investigaciones de este tipo de manera que contribuye también a los estudios posteriores tanto en la Institución, como a investigadores que realicen futuras investigaciones derivadas de la presente investigación.

### **a) Previo a la medición inicial (diagnóstica) del clima organizacional**

Es importante mencionar que en esta etapa la organización no difundió información al respecto de la medición del clima organizacional. Ninguna campaña fue hecha de forma previa a la medición diagnóstica; es decir, durante la recolección de información (redes semánticas), no se publicaron póster ni hizo uso de otro medio de comunicación interna para dar a conocer lo que se estaba realizando.

### **b) Recogida de información para la elaboración del instrumento de medición**

Para abordar a los empleados y obtener los descriptores del clima organizacional que alimentarían la sábana semántica, se solicitó su apoyo para proporcionar información anónima. Algunos de los empleados que aportaron información para

la elaboración de la sábana semántica, mostraron mayor interés en lo que se estaba haciendo y, una vez que llenaron las fichas técnicas con los descriptores y proporcionaron conductas relacionadas o explicaciones más amplias acerca de dichos descriptores, preguntaron el propósito. Se les respondió que era para identificar áreas en las que se pudieran realizar acciones de mejoramiento y contar así con condiciones más adecuadas para el desempeño de sus funciones.

Algunos indicaron necesidades de mejoramiento adicionales; comentaron que era importante trabajar con los jefes en su estilo de liderazgo, pero también con los compañeros debido a que en ocasiones no se sentía integración ni compañerismo.

Otras personas señalaron que en sus áreas de trabajo los espacios estaban muy reducidos porque tenían cajas con archivos que hacían más estrechos los pasillos, o bien que no contaban con la ventilación ni luz suficiente.

Ciertos comentarios fueron en relación con el escepticismo acerca de concretar un mejoramiento de los aspectos que habían sido señalados. Al respecto, hubo declaraciones en el sentido de que los Jefes no querían hacer cambios porque no les favorecerían o porque tienen ideas muy arraigadas y sería difícil cambiarlas.

Adicionalmente, algunos comentarios giraron alrededor de probables represalias si se decía la verdad al respecto de lo que estaban aportando como descriptores del clima organizacional.

Un tipo distinto de comentarios fueron aquellos que destacaron lo adecuado de saber en qué condiciones se encuentra la organización en su aspecto de clima

laboral, así como de hacer algo para mejorar. Igualmente mencionaron que habían notado que las autoridades del área administrativa estaban más interesadas en la gente a diferencia de otras administraciones.

En todos los casos se agradeció la participación, se hizo hincapié en el anonimato, en el compromiso de las autoridades para efectuar los cambios que resultaran prioritarios y se les preguntó si se habían hecho este tipo de acciones o consultas en años anteriores. Todos los participantes respondieron que nunca había tenido lugar un acción como la que se estaba llevando a cabo, ni una medición del clima organizacional.

#### c) Piloteo del instrumento

Es importante mencionar que una vez que se elaboró y aprobó la primera versión del instrumento para la medición del clima organizacional, se lanzó una campaña de comunicación interna para hacer del conocimiento del personal que tendría lugar la medición del clima laboral de la organización. En dicha campaña también se explicó brevemente qué era el clima y cuál era la importancia de efectuar una medición y conocer su estado. Asimismo, se transmitió el mensaje acerca de que el clima se genera entre todos, por lo que todos forman parte y se necesita de su participación.

El instrumento en su primera versión fue presentado a una muestra de empleados para hacer los ajustes correspondientes. Se les solicitó que revisaran

los enunciados empleados, si las palabras eran fáciles de entender y si los enunciados eran claros o confusos.

A esta muestra también les fueron solicitados comentarios en general sobre la medición del clima organizacional que tendría lugar. Algunos mencionaron que veían bien que se hiciera y sobretodo que fuera anónimo. En sentido opuesto, otros comentarios señalaron que la gente no estaría dispuesta a decir lo que en realidad sucede por medio a las represalias.

A este grupo se le agradeció su participación y se insistió en el anonimato del estudio.

#### d) Diagnóstico

La aplicación del instrumento de medición, la cual se realizó en grupos, en el auditorio ubicado dentro de las instalaciones de la organización.

Una vez que los empleados estuvieron sentados, y de manera previa a la entrega del instrumento de medición, se hizo una brece presentación acerca de la intención de la medición. La información fue la misma que se difundió mediante los posters y que fue usada durante la campaña de comunicación interna al respecto del clima. Al término de la charla se abrió un espacio para preguntas o comentarios.

Un porcentaje menor al 1% de los empleados opinó al término de la charla que podrían ser identificados al indicar su tipo de puesto o antigüedad. Ante esto se

hizo hincapié en el anonimato, en el voto de confianza hacia las autoridades del área administrativa o bien, dejar en blanco dicha información. Finalmente se señaló que para efectuar acciones de mejoramiento precisas era más adecuado dejar dicha información en blanco que responder con un dato falso.

En pocas ocasiones, al término de la aplicación en el auditorio, algunos empleados señalaron su incredulidad y escepticismo al respecto de que los jefes quisieran hacer cambios.

#### e) Difusión de los resultados

La campaña de comunicación interna difundió los resultados obtenidos mediante el instrumento de medición. Se emplearon principalmente posters y la revista electrónica.

Algunos empleados (un porcentaje menor al 10%) mencionó su acuerdo con los resultados difundidos y expresó haberse sentido con cierta incredulidad al respecto de la veracidad de los datos hasta antes de haberlos visto publicados. Al respecto, existieron comentarios como “no creía que iban a decir la verdad acerca del estado del clima por ejemplo en el aspecto de liderazgo”.

Un menor porcentaje de empleados (menos del 1%) preguntó si en realidad se iban a hacer acciones de mejora y qué tipo de acciones se realizarían. A esto se respondió, de manera consistente con la campaña de comunicación, que las acciones serían precisas y que se requería de la participación de todos para lograr un cambio favorable.

En los posters y en la revista electrónica se agradeció la participación y honestidad de los empleados, y se invitó a que continuaran participando en las acciones de mejora que se realizarían para beneficio de todos. Dichas acciones serían próximamente comunicadas.

f) Acciones de mejora

La estrategia para la mejora fue difundida a través de los mismos medios de comunicación interna, pero sólo las acciones que involucraban la participación directa de los empleados se indicaron con especificidad. Es decir, se mencionó que se realizarían acciones para mejorar las condiciones físicas, pero no se especificó cómo ni cuándo. Sin embargo, al respecto de las acciones de capacitación para mejorar los factores de liderazgo, compañerismo, etc., sí fueron especificadas; se detalló título de los talleres, fechas y tipos de puesto participantes. Igualmente se insistió en la importancia de la participación de todos los empleados para mejorar el clima organizacional.

Es importante señalar que cada vez que una acción específica se iniciaba, mostraba avances o se concretaba, se usaron los medios de comunicación interna para hacerlo del conocimiento del personal.

Por ejemplo, para el mejoramiento del ambiente físico, se especificó la fecha de inicio de los trabajos de mejora y mantenimiento. Al llegar al 50% de cumplimiento en el mejoramiento de las condiciones de luz, ventilación y espacio



físico, se difundió dicho avance. De igual manera se hizo al cumplir el 100% de acciones para el mejoramiento de este factor.

Es importante mencionar que durante la implementación de las acciones de mejora hubo comentarios siempre en dos sentidos, tanto de reconocimiento y agradecimiento por las mejoras realizadas, como aquellos que mencionaban preferencias en el orden de la implementación o incertidumbre al respecto de que llegarían a su área de trabajo dichas mejoras.

La estrategia fue siempre transmitir ánimo, compromiso y transparencia, así como señalar las mejoras ya realizadas.

Al respecto de los comentarios hechos durante los avances en la implementación de las acciones específicas atendidas mediante talleres de capacitación, algunos comentarios fueron en el sentido de que los jefes deberían tomar exactamente los mismos talleres que se estaban impartiendo al personal operativo. Se respondió que los jefes estaban también programados para ciertos talleres, pero que dichos talleres serían impartidos con posterioridad.

#### g) Evaluación del efecto final de la intervención

En relación con la campaña de comunicación interna, los medios utilizados fueron los mismos, con el mismo tipo de mensajes y contenido.

Los comentarios que el personal hacía en los pasillos, al encontrarme o encontrarse con alguno de los colaboradores de la Dirección General de Administración, fueron en su mayoría de reconocimiento al esfuerzo de cambio y a la manera adecuada de hacerlo. Otros comentarios expresaron que sentían más integración con sus compañeros y que habían observado que algunos jefes estaban cambiando con ellos para bien.

## 6. Instrumento para la medición de la satisfacción de los usuarios del servicio de soporte técnico.

Empleado: *(datos generados automáticamente)*

Área: *(datos generados automáticamente)*

Número de equipo: *(datos generados automáticamente)*

Fecha y hora del reporte: *(datos generados automáticamente)*

Fecha y hora de cierre: *(datos generados por el personal de soporte técnico)*

- |   |  |      |      |
|---|--|------|------|
| 1 | El servicio de soporte técnico resolvió los problemas que reportó.       | (Sí) | (No) |
| 2 | El servicio de soporte técnico atendió sus requerimientos oportunamente. | (Sí) | (No) |
| 3 | El personal de soporte técnico mostró una actitud de servicio.           | (Sí) | (No) |
| 4 | ¿Se ha presentado este mismo problema en otras ocasiones?                | (Sí) | (No) |

Califique con una escala del 1 al 10:

- |   |  |       |
|---|--|-------|
| 5 | Su nivel de satisfacción con el servicio recibido.                             | _____ |
| 6 | Su nivel de satisfacción con la rapidez con la que se atendió su reporte.      | _____ |
| 7 | La actitud de servicio del personal de soporte técnico que atendió su reporte. | _____ |

## 7. Instrumento para la medición de la satisfacción de los usuarios del servicio Administración de Recursos Humanos

Fecha: \_\_\_\_\_

Nombre: \_\_\_\_\_  
Área: \_\_\_\_\_

### Sección 1:

*Indique el trámite que desea realizar:*

Permisos e incidencias    ( )            Constancias    ( )            Aclaración    ( )  
Vacaciones                    ( )            Otro                    ( ) \_\_\_\_\_

### Sección 2:

*Evalúe los siguientes aspectos en relación a cómo considera el servicio que le brindamos*

	Excelente	Muy bien	Bien	Regular	Mal
Rapidez	( )	( )	( )	( )	( )
Amabilidad	( )	( )	( )	( )	( )

Del 1 al 10, ¿qué tan satisfecho se encuentra con la atención de su trámite? \_\_\_\_\_

## 8. Índice de tablas y gráficos

### Tablas

1. Relación de autores y su definición de clima organizacional (años 50's - 60's).	10
2. Relación de autores y su definición de clima organizacional (años 70's).	12
3. Relación de autores y su definición de clima organizacional (años 80's y 90's).	14
4. Relación de autores y su definición de clima organizacional (a partir del año 2000).	16
5. Relación de autores y factores propuestos para medir el clima organizacional.	17
6. Ejemplo de sábana semántica con agrupación en categorías.	72
7. Porcentaje de la varianza explicada.	80
8. Carga factorial de los reactivos.	82
9. Factores que integran el clima organizacional.	83
10. Resumen del procesamiento de los casos.	86
11. Estadístico de confiabilidad (Alpha de Cronbach).	86
12. Factores y su pertenencia a cada subsistema.	93
13. Actividades de capacitación por tipo de puesto, dirigidas al mejoramiento del factor "Liderazgo".	106
14. Actividades de capacitación por tipo de puesto, dirigidas al mejoramiento del factor "Compañerismo".	106
15. Actividades de capacitación por tipo de puesto, dirigidas de manera indirecta al mejoramiento del factor "Horario".	108
16. Actividades de capacitación por tipo de puesto, dirigidas al mejoramiento del factor "Comunicación formal".	109
17. Síntesis acerca de los factores identificados y las acciones de mejora determinadas.	111
18. Puntuaciones de los factores del clima organizacional.	118
19. Puntuaciones promedio por factor de acuerdo al tipo de puesto de los participantes.	120
20. Puntuaciones global y de los factores del clima organizacional, obtenidas en la valuación intermedia.	122
21. Puntuaciones de los factores, obtenidas en la evaluación intermedia, diferenciadas por tipo de puesto.	124
22. Puntuaciones por factor y a nivel global, obtenidas en la evaluación final.	126
23. Resultados por factor y global obtenidos en las mediciones inicial (diagnóstico), intermedia y final.	127
24. Puntuaciones de los factores, obtenidas en la evaluación final, diferenciadas por tipo de puesto.	129
25. Factores del clima organizacional agrupados por subsistemas	136

## **Tablas**

26. Indicador, su periodicidad y método de cálculo.	144
27. Resultados de los indicadores de desempeño organizacional (2012 - 2013).	148
28. Indicadores de proceso, resultados esperados y obtenidos de manera posterior a la intervención.	150

## **Gráficos**

1. Modelo explicativo del clima en el contexto organizacional.	30
2. Modelo organizacional bajo el enfoque sistémico.	46
3. Diagrama de los estudios que integran la presente investigación.	67
4. Porcentaje de participación por tipo de puesto.	79
5. Porcentaje de participación por tipo de puesto.	117
6. Puntuaciones de los factores del clima organizacional, presentados de menor a mayor.	119
7. Distribución de los participantes por tipo de puesto.	121
8. Comparativo de las puntuaciones del diagnóstico (medición inicial) y de la evaluación intermedia.	123
9. Distribución de los participantes por tipo de puesto.	125
10. Puntuaciones de los factores del clima organizacional, presentadas de mayor a menor cambio.	128
11. Puntuaciones del clima organizacional de acuerdo al tipo de puesto.	130