



**“LA RELACIÓN ENTRE LAS DIMENSIONES
DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN
EMPRESAS DE LA REGIÓN LAJA-BAJÍO
DE MÉXICO”.**

Tesis que para obtener el grado de:

Doctor en Administración

Acuerdo SEP N° 2005426 de fecha 10 de agosto de 2005

Presenta:

Alejandro Saldaña Saldaña

Celaya, Gto.

Junio de 2018

DEDICATORIAS

A dios por permitirme alcanzar una nueva meta.

A Carmen y Mariane por ser la luz que ilumina mi vida.

A mi madre y a mi familia por todo su cariño.

A mis amigos y maestros Roberto Hernández Sampieri, Sergio Méndez Valencia, Lucila Aguilar Zacarías y Roberto Orozco Bush.

A mis compañeros del área de negocios, ya que sin ellos no hubiese sido posible alcanzar esta meta.

AGRADECIMIENTOS

A la Universidad de Celaya, de manera muy especial a la Rectora, la Dra. Martha Aguilar Trejo por su apoyo durante todos estos años.

A la Dra. Luz Elena Unda Franco por el acompañamiento y apoyo de esta tesis.

Al Dr. Roberto Hernández Sampieri por su impulso incondicional para el desarrollo de esta tesis, por permitirme caminar junto a él, un gigante de la investigación.

Al Dr. Sergio Méndez Valencia, por su contribución y apoyo.

A la Dra. Christian Paulina Mendoza Torres, por su contribución y apoyo.

A la Dra. Natalie Diaz Acevedo, por su contribución y apoyo para la culminación del trabajo de tesis.

A la maestra Lucila Aguilar Zacarías, por su apoyo permanente al área, aportando toda su capacidad y dedicación al desarrollo de los estudiantes del doctorado.

Agradezco a la Sra. Lorena Ambriz por su apoyo, dedicación y profesionalismo.

SUMARIO

La presente investigación tiene como objetivo determinar el grado de asociación de las dimensiones que componen el concepto de clima organizacional en las empresas de la región Laja-Bajío en México. Además de esto, se logró integrar un modelo explicativo del mismo derivado del análisis de las percepciones de los trabajadores.

Este estudio se llevó a cabo con la participación de 270 trabajadores de diversas empresas de la región, las cuales cuentan con giros y tamaños diferentes, esto para lograr una visión más completa del clima organizacional.

Entre los principales resultados se encontró que las dimensiones que componen el clima organizacional se encuentran relacionadas significativamente entre ellas. Además, existen relaciones que cuentan con una correlación perfecta como lo fue entre autonomía y satisfacción general, por lo que se puede considerar que empatan en la misma medición. Otro de los resultados importantes fue el hecho de que la dimensión recompensas es la que presenta relaciones más bajas con el resto de las dimensiones. Esto se puede interpretar a que los trabajadores perciben que sus remuneraciones y reconocimientos no son lo suficientemente significativos para ellos.

Un aspecto de gran importancia fue la validación del concepto molar del clima organizacional, el cual considera que todas las dimensiones que permiten determinar la percepción del clima en los trabajadores se unen en una dimensión integral que explican la relación entre ellas.

PALABRAS CLAVE:

Medición del clima organizacional, empresas región Laja-Bajío.

ABSTRACT

The objective of this research is to establish the degree of association of the dimensions that integrate the concept of organizational climate in the Laja-Bajío's companies in Mexico. In addition to this, it was possible to integrate an explanatory model derived from the analysis of worker perceptions.

This study was carried out with the participation of 270 workers from various companies in the region, which have different sizes and types, this allows to achieve a more complete view of the organizational climate.

Among the main results, it was found that the dimensions that integrate the organizational climate are significantly related to each other. In addition, there are relationships that have a perfect correlation and it was between autonomy and general satisfaction, so it can be considered that they tie in the same measurement. Another important result was the fact that the rewards dimension is the one that shows the lower relations with the rest of the dimensions. This can be interpreted as the workers perceive that their remunerations and recognitions are not significant enough for them.

One aspect of great importance was the validation of the molar concept of the organizational climate, which considers that all the dimensions that allow to determinate the perception of the climate in the workers are united in an integral dimension that explains the relationship between them.

KEYWORDS:

Measurement organizational climate, Laja-Bajío companies.

ÍNDICE

| | Pág. |
|--|-------------|
| Dedicatorias | 1 |
| Agradecimientos | 2 |
| Sumario | 3 |
| Abstract | 4 |
| Introducción | 7 |
| Planteamiento del problema | 9 |
| Objetivo de investigación | 9 |
| Preguntas de investigación | 9 |
| Justificación | 9 |
| Capítulo 1. Marco teórico | 10 |
| 1.1. Antecedentes | 11 |
| 1.2. Definiciones y características del clima organizacional | 18 |
| 1.3. Importancia del clima organizacional | 25 |
| 1.4. Medición del clima organizacional | 31 |
| 1.4.1. Definiciones operacionales y dimensiones del clima organizacional | 31 |
| 1.4.2. Instrumentos para medir el clima organizacional | 51 |
| Capítulo 2. Método | 56 |
| 2.1. Introducción | 57 |
| 2.2. Enfoque y alcance de la investigación | 58 |
| 2.3. Hipótesis | 58 |
| 2.4. Definición de las variables | 59 |
| 2.5. Prueba piloto | 67 |
| 2.5.1. Confiabilidad de la prueba piloto | 67 |
| 2.5.2. Estructura interna de la escala (análisis de factores) | 69 |
| 2.6. Instrumento de recolección de datos | 76 |
| 2.7. Tamaño de la muestra | 77 |
| 2.8. Procedimiento de la muestra | 78 |
| 2.9. Diseño de la investigación | 78 |
| Capítulo 3. Resultados | 79 |
| 3.1. Presentación | 80 |
| 3.2. Análisis de confiabilidad | 80 |
| 3.3. Estructura interna de la escala | 81 |
| 3.3.1. Análisis de factores | 81 |
| 3.4. Estadística de cada variable compuesta | 88 |
| 3.5. Matriz de correlación | 90 |
| 3.6. Comentarios de matriz de correlación | 93 |
| Capítulo 4. Discusión | 94 |
| Bibliografía | 101 |
| Anexos 1. | 121 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | Pág. |
|--|-------------|
| Tabla 1. Comparación de factores de clima organizacional. | 51 |
| Tabla 2. Resultados básicos de la prueba piloto para todo el instrumento. | 68 |
| Tabla 3. Coeficientes alfa para las variables del clima organizacional | 69 |
| Tabla 4. Varianza total explicada de la prueba piloto. | 70 |
| Tabla 5. Matriz de componente. | 72 |
| Tabla 6. Distribución de la muestra. | 77 |
| Tabla 7. Alpha-Cronbach de las dimensiones del clima organizacional. | 80 |
| Tabla 8. Varianza total explicada de la prueba piloto. | 81 |
| Tabla 9. Matriz de componente instrumento total. | 83 |
| Tabla 10. Estadísticos descriptivos. | 88 |
| Tabla 11. Valores por dimensión del clima organizacional. | 89 |
| Tabla 12. Matriz de correlación de Pearson. | 90 |
| Tabla 13. Matriz de correlación Taub de Kendall. | 91 |
| Tabla 14. Matriz de correlación Rho de Spearman. | 92 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | Pág. |
|--|-------------|
| Figura 1. Variables que influyen en el sistema de organización o clima organizacional de acuerdo a Rensis Likert | 13 |
| Figura 2. Modelo de Litwin y Stringer del clima organizacional | 17 |
| Figura 3. Modelo mediatizador del clima organizacional | 29 |
| Figura 4. Visualización de variables actuales y potenciales del clima organizacional en el marco del Modelo de los Valores de Competencia | 96 |

INTRODUCCIÓN

El clima laboral ha sido definido y entendido de muy diversas maneras; donde cada autor determina el origen del mismo, así como las situaciones y las dimensiones que lo establecen.

Este puede definirse desde diferentes posturas tales como una variable mediadora entre las realidades sociales y orgánicas de la empresa y la conducta individual (Toro, 2009; Calderón, et al., 2006) pero también como un conjunto de atributos específicos que refleja la manera en que se establecen las relaciones entre la organización, sus miembros y el medio ambiente.

El entorno dinámico y cambiante que enfrentan las empresas hoy en día, obliga a buscar condiciones óptimas para el desempeño de los trabajadores, sabemos que la plantilla laboral es la esencia de la empresa que se ve reflejada en el clima laboral en el cual desarrollan las habilidades los trabajadores e influirá en la productividad de la empresa, logrando una estabilidad para el buen desempeño a largo plazo.

La competitividad de las empresas en la región Laja-Bajío se ha incrementado en los últimos años, debido a las múltiples empresas transnacionales que se han establecido en los alrededores. Debido a esta competitividad, la oferta de trabajo se ha incrementado, dando motivo a ganarse el compromiso del trabajador con la empresa, identificando la relación entre las diferentes variables que miden la percepción de las personas en su lugar de trabajo para crear las condiciones que permitan mantener una buena relación laboral.

La presente tesis busca establecer la medición y análisis de las variables más importantes que influyen en las empresas de la región Laja-Bajío, esperando se pueda contribuir al mejoramiento del clima laboral en la empresa

La forma en que se encuentra estructurada esta tesis es la siguiente:

En el capítulo 1 se realizó una revisión de la literatura sobre la importancia del clima organizacional en las empresas, las implicaciones que tiene en la toma de decisiones y los retos a los cuales se enfrentan las organizaciones al tratar de evaluarlo y sobre todo modificarlo. Además de esto, se revisaron las principales concepciones del mismo, los diversos enfoques que se han desarrollado a través del tiempo y la manera en como se ha medido por medio de diversos instrumentos.

En el capítulo 2 se explica el método de investigación utilizado, donde se puede observar el diseño de este estudio, sus alcances y sobre todo los principales resultados obtenidos de la prueba piloto, misma que reafirmó la concepción molar del clima organizacional, el cual se explicará más ampliamente en el capítulo de discusión.

En el capítulo 3 se analizaron los resultados de este estudio, partiendo del coeficiente de confiabilidad, posteriormente se realizó un análisis de factores de la muestra final y se concluyó con la estadística descriptiva del instrumento UNI de clima organizacional. Estos análisis demostraron que el clima organizacional muestra una clara tendencia a unificarse o “amalgamarse” en un solo conjunto, mismo que se puede representar como una concepción molar del mismo (todas las dimensiones se unen en una dimensión múltiple).

El capítulo 4 brinda las conclusiones del trabajo de investigación, aprueba y rechaza las hipótesis y brinda respuesta a las preguntas de investigación. Además de esto, propone futuras líneas de investigación que deberán contemplarse para darle un seguimiento más amplio a este tema y continuar analizando el comportamiento del clima organizacional en diferentes contextos organizacionales.

Planteamiento el problema

- Objetivo de investigación.

El objetivo de esta investigación es determinar el grado de asociación de las dimensiones que componen el concepto de clima organizacional e integrar un modelo explicativo del mismo derivado del análisis realizado en las empresas de la región Bajío.

- Preguntas de investigación.

1. ¿Las dimensiones del clima organizacional cuentan con un grado de asociación?
2. ¿Cuáles son las dimensiones que se asocian con un mayor grado?
3. ¿Cuáles son las dimensiones del clima organizacional que se encuentran asociadas en menor grado?

- Justificación

La realización de esta tesis tiene diversos motivos tales como:

- La validación del instrumento UNI de clima organizacional aplicado en las empresas de la región Laja-Bajío de México;
- El desarrollo de un modelo explicativo del clima organizacional mismo que permita explicar y retroalimentar a las empresas sobre el grado de asociación de las dimensiones que miden el clima organizacional, con la finalidad de desarrollar recomendaciones y estrategias para introducir algunos cambios planificados que les permitan mejorar y ser más competitivas.

Capítulo 1.
Marco teórico

1.1. Antecedentes.

El concepto de clima organizacional fue introducido en la psicología industrial por S. W. Gellerman en 1960 (Brunet, 2002). Sin embargo, los primeros antecedentes sobre el análisis del clima se remontan a Lewin (1936), quien usó el término “espacio de vida” como un medio para explicar las reacciones motivacionales y afectivas de los individuos al cambio.

Uno de los autores pioneros en definir el clima organizacional lo fue Francis Cornell, quien en 1955 lo visualizó como una mezcla de interpretaciones o percepciones de los miembros de una organización. Asimismo, consideró que tales percepciones lo definen y moldean (Hernández-Sampieri, 2004).

McGregor (1960) enfatizó el rol del directivo en la creación de un “clima gerencial”, este término implicó la relación entre el líder y el subordinado en términos de confianza, participación y apoyo. Dos polos del liderazgo fueron definidos por este autor: X y Y. El primero envolvía un clima autoritario y rígido, caracterizado por el control y la falta de desarrollo; mientras que el estilo Y conducía a un clima de libertad y apertura, donde se delegaba el poder y se otorgaba responsabilidad al individuo.

Desde el inicio de los años sesenta, quedó de manifiesto que el clima organizacional tenía consecuencias importantes y que a los empleados no se les puede tratar como “niños” a través de procesos no participativos ni desafiantes (Argyris, 1960).

Halpin y Crofts (1963), en un estudio con docentes, empezaron a concebir los factores del clima organizacional. Consideraron ocho dimensiones, cuatro se apoyaron en el comportamiento del cuerpo de maestros y cuatro en el comportamiento del director de la escuela. Estas fueron las siguientes (Hernández-Sampieri, 2004):

1. Desempeño. Factor que captura la valoración del docente en relación a su trabajo y su contribución personal.

2. Obstáculos. Evalúa la percepción que tiene el maestro en relación a las tareas rutinarias e inútiles que le son conferidas por su director.

3. Cohesión-moral-intimidad de grupo. Implica la percepción experimentada por los maestros en cuanto a la posibilidad de tener relaciones amistosas con sus compañeros de trabajo.

4. Apertura de espíritu. Factor fundamentado en la satisfacción de las necesidades sociales del personal docente.

5. Nivel afectivo de la relación con la dirección. Dimensión que se refiere a los comportamientos formales e impersonales del director, que prefiere atenerse a las reglas claramente establecidas, antes que entrar en una relación afectiva con cualquiera de sus profesores.

6. Importancia de la producción. Este componente se encuentra basado en la significancia asignada a la tarea, que se traduce en comportamientos autoritarios por parte del director de la escuela.

7. Confianza. Elemento que se refiere a los esfuerzos que hace el director para involucrar al personal docente.

8. Consideración. Factor que alude al comportamiento del director cuando intenta tratar al personal de la manera más “humana” factible.

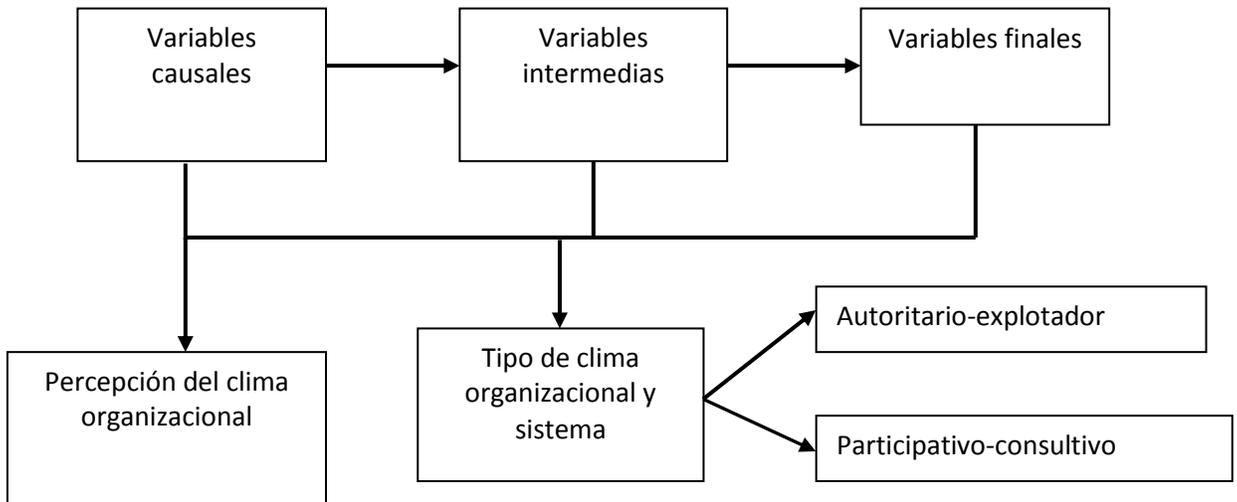
Forehand y Gilmer (1964) definieron al clima laboral como el conjunto de las características que describen a una organización y la distinguen de otras, siendo estas relativamente estables e influyentes en los comportamientos de sus integrantes. Por su parte, Katz y Kahn (1966) reconocieron al clima organizacional y lo conciben como el ambiente interno que tiene un impacto significativo en el desempeño general de las organizaciones.

Rensis Likert realizó aportaciones muy significativas en el encuadre del clima organizacional. Postuló que la conducta asumida por los subordinados depende directamente del comportamiento gerencial y las condiciones

organizacionales. Otorga un papel preponderante en dicha conducta a la información con que cuentan los empleados, sus expectativas, valores y percepciones. Para Likert las percepciones son predominantes en su concepción del mundo laboral (Hernández-Sampieri, 2004).

El mismo Likert establece tres clases de variables que determinan la naturaleza de la organización (Brunet, 2002): Causales (estructura de la organización, metas organizacionales, procesos de control), intermedias (estado interno, salud de la empresa, liderazgo, motivación, actitudes, toma de decisiones y eficacia de la comunicación, entre otras) y finales (productividad, ganancias y pérdidas). Tales variables, de acuerdo con Brunet (2002, p.30), mantienen una estrecha relación y desencadenan en la “percepción del clima laboral”; y provocan dos tipos de climas, los cuales se ramifican en dos sistemas cada uno: El clima autoritario, con los sistemas explotador y paternalista; y el clima participativo, también subdividido en dos sistemas: consultivo y participación en grupo. Lo anterior, se representa en la figura número uno.

Figura 1. Variables que influyen en el sistema de organización o clima organizacional de acuerdo a Rensis Likert.



Fuente: Likert (1967 y 1969), citado en Hernández-Sampieri (2004, p. 10).

El clima autoritario-explotador (sistema I): Se identifica porque la dirección no posee confianza en sus empleados, el clima que se percibe es de temor, la interacción entre los superiores y subordinados es muy baja y las decisiones son tomadas únicamente por los jefes.

El autoritario-paternalista (sistema II): Se caracteriza porque existe confianza entre la dirección y sus subordinados, se utilizan recompensas y castigos como fuentes de motivación para los trabajadores y los supervisores manejan mecanismos de control. Dentro de este clima, la dirección manipula las necesidades sociales de los empleados, sin embargo, la apariencia es que se trabaja en un “ambiente estable y estructurado”.

El clima participativo-consultivo (sistema III): Posee como rasgo distintivo la confianza que tienen los superiores en sus subordinados, se les permite a los empleados tomar decisiones específicas, se busca satisfacer necesidades de estima, existe interacción entre gerencia y trabajadores, además que se delega. Esta atmósfera se encuentra definida por el dinamismo y la administración funcional, sobre la base de objetivos por alcanzar.

El sistema IV (clima participativo en grupo), es uno donde existe confianza en los empleados por parte de la dirección, la toma de decisiones es democrática, se pretende la integración de todas las áreas y niveles, la comunicación fluye en diversos sentidos. Hay apertura. El foco de la motivación es la participación, se trabaja en función de objetivos por rendimiento, las relaciones de trabajo superior-subordinado se fundamentan en la cooperación, las responsabilidades son compartidas. El funcionamiento de este sistema es el equipo de trabajo. El bienestar de los empleados resulta central en la vida organizacional.

Los sistemas I y II corresponden a un “clima cerrado”, donde existe una estructura rígida, por lo que el clima es desfavorable. Por otro lado, los sistemas

III y IV corresponden a un “clima abierto” con una estructura flexible, creando un clima favorable dentro de la organización.

Este modelo de Likert (1967), comenzó a presentar relaciones potenciales entre dimensiones y constructos del clima organizacional y fue un precursor de otros que le siguieron. Aunque no explicaba las relaciones entre las variables de cada sistema o su influencia en los resultados organizacionales. La gran aportación de Rensis Likert fue la de crear una de las primeras tipologías del clima organizacional (Hernández-Sampieri, 2004).

Posteriormente, dos autores resultaron claves para definir y conceptualizar al clima organizacional: Litwin y Stringer (1968), quienes evaluaron la percepción de los empleados en función de nueve dimensiones:

1. Estructura. La percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, obligaciones y políticas existentes, trámites y otras limitaciones que enfrentan en el desarrollo de su trabajo.
2. Responsabilidad individual (lo que posteriormente se ha denominado “empowerment”). Definida como el sentimiento de los miembros de la organización respecto de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas con su trabajo. Resulta del grado en que la supervisión que reciben es de tipo general y abierta.
3. Remuneración o recompensa. Se refiere a la percepción de equidad en la remuneración cuando el trabajo ha sido desempeñado correctamente. Es la medida en que una organización utiliza más el premio que el castigo.
4. Desafío. Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los retos que impone el trabajo. Es el grado en que la compañía promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de alcanzar las metas propuestas.
5. Relaciones sociales. Definida como la percepción por parte de los miembros de la empresa en torno a la presencia de un ambiente de trabajo

cordial y de buenas relaciones sociales, tanto entre compañeros en el mismo nivel jerárquico como entre superiores y subordinados.

6. Cooperación. Corresponde al sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de colaboración de parte de la gerencia y los empleados.
7. Estándares. Hace referencia a la percepción de los miembros de la organización acerca de la importancia que otorga la compañía a las normas de rendimiento, calidad o productividad.
8. Conflictos. Es la forma como se manejan los problemas entre individuos en el trabajo. Resulta de la tolerancia de los miembros de la organización a aceptar las opiniones discrepantes y no temer enfrentar y solucionar las problemáticas.

9. Identidad o identificación. Representa el sentimiento de pertenencia a la organización y la propia definición de que el individuo es un elemento fundamental y valioso dentro de la empresa.

Litwin y Stringer (1968) (citados por Hernández-Sampieri, 2004) contribuyeron con tres conceptos esenciales al clima organizacional:

- La importancia de las percepciones de los empleados sobre lo que representa el trabajar en una organización específica.
- La identificación de aspectos del ambiente laboral que impactan directamente la habilidad de los empleados para efectuar su trabajo bajo los estándares definidos por la compañía, más allá de crear un ambiente “cálido” en la organización.
- El reconocimiento de que el clima organizacional determina qué tan adecuadamente la gerencia optimiza los recursos de los empleados.

En la figura 2, se presenta el modelo de George H. Litwin y Robert Stringer, adaptado de Brunet (2004, p. 3-4) y Hernández-Sampieri (2004, p. 14); y como podrá apreciarse, estos autores clásicos le atribuyen al clima organizacional una gran importancia como un elemento que mediatiza la vinculación entre los

elementos del sistema organizacional (“características relativamente objetivas” tales como la tecnología, la estructura organizacional y la formalización) y los resultados organizacionales (que ellos visualizan como aspectos internos del individuo tales como la motivación y el sentimiento de logro); relación que afecta las actitudes y conducta de los miembros de la organización en la realización de sus tareas laborales; las cuales tienen diversas consecuencias para el sistema organizacional como la productividad, la rotación, el ausentismo, el índice de accidentes y la innovación. Su visión prefiguró los modelos actuales del clima organizacional e integró las causas y consecuencias de este concepto.

Figura 2. Modelo de Litwin y Stringer del clima organizacional.



Fuente: Litwin y Stringer (1968).

Weick (1995) revisó el estado del arte en materia del clima organizacional y concluyó que el ambiente laboral predecía y afectaba considerablemente la conducta gerencial y consecuentemente, el comportamiento de los empleados.

Frederiksen, Jensen, y Beaton (1972) estudiaron los efectos del clima organizacional sobre el desempeño en un ambiente de laboratorio.

Guion (1973) intentó asociar al clima con la satisfacción laboral y argumentó que la relación era considerable.

Resulta difícil colocar límites entre los antecedentes primarios y la literatura actual sobre el clima organizacional, pero estos autores tal vez sean quienes representan la transición o el puente a este respecto (Hernández-Sampieri, 2004).

1.2. Definiciones y características del clima organizacional.

El clima organizacional ha sido objeto de estudio frecuente durante los últimos 50 años. Revisemos diversas definiciones para proponer la propia que guíe a la presente investigación.

Schneider y Hall (1972) concibieron al clima organizacional como un conjunto de percepciones de los individuos respecto a su medio interno de trabajo, las cuales reflejan la interacción entre los elementos individuales y las características de la organización.

Schneider y Reichers (1983) lo definieron como las percepciones compartidas por los empleados y sus significados unidas a las experiencias con respecto a las políticas, prácticas y procedimientos de la organización y a los comportamientos que observan son recompensados, apoyados y esperados por esta. Concepción en la cual coinciden más recientemente Ostroff, Kinicki y Tamkins (2003) y Schneider, Ehrhart y Macey (2013).

Glick (1985) lo conceptúo como el acuerdo perceptual entre los empleados sobre aspectos de la organización. Por su parte, Reichers y Schneider (1990) lo entendieron como la percepción compartida sobre la manera como ocurren las situaciones en el entorno laboral. Más precisamente, el clima es referido a la impresión común respecto a las normas, políticas, prácticas y procedimientos de la organización.

Ruppel y Harrington (1997) y McKnight y Webster (2001) consideraron al clima organizacional como las percepciones compartidas por los empleados sobre las prácticas y procedimientos de la organización, incluyendo qué conductas son esperadas y recompensadas.

Chiavenato (2000) explicó que el clima organizacional hace referencia a las características del ambiente laboral que son percibidas por los integrantes de la organización y que además influyen directamente en sus comportamientos.

Brunet (2002, p. 55) definió el clima organizacional como: “las actitudes subyacentes a los valores, a las normas y a los sentimientos que los empleados tienen ante su organización”.

Asimismo, Gonçalves (2004) se refiere al constructo que nos ocupa como un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, ausentismo, innovación, seguridad laboral, calidad, etcétera.).

Méndez-Álvarez (2006) ubica al clima organizacional como el ambiente propio de la organización, generado y percibido por el empleado de acuerdo a las condiciones que encuentra en sus procesos de interacción con otros miembros de esta y en la estructura organizacional que se expresa por variables específicas como la motivación, liderazgo, control, toma de decisiones y comunicación; los

cuales orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitudes; determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo.

Otras definiciones del clima organizacional encontradas en la literatura son:

- Conjunto de características permanentes que describen una organización y la diferencian de otras, las cuales afectan el comportamiento de quienes pertenecen a ella (Forehand y Gilmer, 1964).
- Las propiedades habituales, típicas o características de un ambiente laboral situado, según son percibidas y sentidas por aquellas personas que trabajan en o están familiarizadas con este (Porter, Lawler y Hackman, 1975).
- Características del medio ambiente interno de trabajo tal y como lo perciben y experimentan los empleados (Brow y Moberg, 1990; Hodgetts y Altman, 1991).
- Conjunto de propiedades del ambiente laboral percibidas por los miembros de la organización y que se supone son una fuerza que influye en su conducta laboral y social (Hall, 1995).
- Cualidades del ambiente organizacional, que perciben o viven los miembros de la organización y que tiene efectos en su comportamiento (Bustos, Miranda y Peralta, 2004).
- La expresión personal de la percepción que los trabajadores y los gerentes se forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en sus actitudes y desempeño (Rizzo, 2004).
- El conjunto de percepciones compartidas por las personas que laboran en una organización y que se forman a partir de las realidades del trabajo y la empresa (Toro, 1992).
- El ambiente propio de la compañía, producido y percibido por cada uno de sus empleados de acuerdo con las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional. Este último representa aquel donde se producen todos los agentes de cambio que

pueden influir en la conformación del propio clima organizacional (Méndez, 2006).

En sí, el clima laboral u organizacional sintetiza las percepciones sobre un conjunto relativamente estable de “orientaciones-valores” en torno a la organización como un “todo”, que influye en la conducta de los individuos que la integran con respecto a la efectividad organizacional, y tales percepciones se derivan principalmente de las políticas formales e informales de la empresa, las prácticas y procedimientos emanadas de las políticas, las metas a las que sirven dichas políticas y los medios que son percibidos por los empleados para cumplir las metas (Sparrow, 2001).

De las definiciones, se desprende que el clima organizacional está fundamentado en “percepciones” compartidas por los empleados respecto a variables de la organización (como la estructura, las políticas y las prácticas administrativas) y a los procesos humanos que ocurren en la interacción cotidiana dentro de la organización (comunicación, liderazgo, ejercicio de la jerarquía...) (Hernández-Sampieri, 2004 y 2008).

Para ahondar en la definición del concepto que nos ocupa, es necesario profundizar aún más en las características de este. Al respecto, Hernández-Sampieri (2004) considera conveniente partir de Taguiri (1968), quien, en una revisión del estado del arte en la materia, sintetizó algunas concepciones del clima organizacional hasta la época y que fueron complementadas por Thompson (2005), Serrano y Portalanza (2014) y otros autores. Estas son las siguientes:

- El clima es un concepto molecular que sintetiza una serie de otros conceptos, tal y como lo hace la personalidad de los seres humanos.
- Posee una naturaleza subjetiva y vulnerable para controlar y manipular a los individuos de una organización.

- El clima se configura a partir de variables situacionales y es particular de cada organización.
- Los elementos que componen el clima varían, aunque este puede seguir siendo el mismo. Desde luego, no es tan permanente como la cultura organizacional, es más cambiante y menos continuo, aunque mantiene cierta estabilidad.
- El clima está determinado principalmente por las características, conductas, aptitudes y expectativas de los miembros de la organización; pero también por la realidad social y cultural de esta.
- Las percepciones del clima son individuales, pero se modifican en la interacción con otros miembros de la organización.
- El clima organizacional es exterior al individuo, pero este puede percibir que es un agente que contribuye a su naturaleza e influir en él.
- El clima es distinto a la tarea (trabajo), esto significa que pueden observarse diferentes percepciones del clima en individuos que ejecutan la misma tarea.
- Los resultados del clima son identificables.
- El clima organizacional manifiesta los problemas o facilidades que un trabajador o empleado encuentra para aumentar o disminuir su productividad, es por ello que cuando se mide este constructo, el investigador se basa en las percepciones sobre los obstáculos que existen en la organización y cómo influyen sobre estos los factores internos o externos del proceso de trabajo para el logro de los objetivos organizacionales.

Desde una perspectiva subjetiva, el clima de la organización es un constructo molecular (agregado de varios sub-constructos) que refleja el proceso de encontrar “sentido” al trabajo (Weick, 1995), por medio del cual los miembros de un grupo entienden colectivamente y comparten sus experiencias sobre los acontecimientos de la organización. Tales interpretaciones son propias de una

visión social, ya que dichos miembros se encuentran ligados intrínsecamente a procesos de interacción (Hernández-Sampieri, 2004; Young y Parker, 1999).

Desde una perspectiva objetiva el clima organizacional es una propiedad de la organización en sí misma y representa las descripciones de los empleados sobre un área estratégica o de funcionamiento organizacional tal como sería el servicio al cliente, la innovación, la capacitación, la calidad, la productividad o seguridad (Hernández-Sampieri, 2008). El enfoque objetivo se arraiga en la concepción de Schneider (1985) sobre que los climas deben ser “para algo”.

Asumiendo, que el clima organizacional es más bien una cuestión de percepciones, ya sea que estas sean directas o indirectas, los autores que se adhieren a esta noción, consideran dos enfoques al respecto: el enfoque del esquema cognoscitivo y el enfoque de las percepciones compartidas (Anderson y West, 1998).

El primero visualiza al clima como una serie de representaciones constructivas de los individuos o como un esquema cognitivo de sus ambientes de trabajo. Este concepto ha sido medido principalmente a través de intentar capturar la forma en que los individuos le encuentran sentido a su ambiente de trabajo cercano o próximo (Anderson y West, 1998).

James y Sells (1981) definen al clima como las representaciones cognitivas de los individuos respecto a sus ambientes próximos, expresadas en términos del significado psicológico y la importancia para la persona. Las percepciones psicológicas del clima habilitan y activan al individuo a interpretar los acontecimientos, predecir posibles resultados y anticipar la conveniencia de sus acciones subsecuentes (Jones y James, 1979). Los investigadores han postulado que tales representaciones son una interpretación de los eventos organizacionales y están basadas en las estructuras de conocimiento que posee

el individuo, reflejan tanto valores personales como los valores de la organización (Kopelman, Brief y Guzzo, 1990).

La segunda aproximación enfatiza la importancia de las percepciones compartidas para apuntalar la noción del clima (Hernández-Sampieri, 2004).

Así, la dificultad encarada por los investigadores que adoptan este enfoque, ha sido la de alcanzar el consenso para lograr suficientes niveles mínimos de acuerdo sobre los criterios que indican que las percepciones son compartidas verdaderamente por los miembros de una organización o una subunidad (Patterson, Payne y West, 1996).

Los esquemas tanto cognoscitivo como de percepciones compartidas son, en principio, compatibles entre sí y no son excluyentes. Diversos autores han evaluado el clima organizacional con instrumentos que incluyen ambos enfoques (Anderson y West, 1998).

La atención central del enfoque de las percepciones compartidas ha sido definir qué percepciones se incluyen, cómo se califica el peso de la percepción individual de los diferentes miembros de la organización y de qué forma se logra el consenso de los actores para obtener una valoración total del clima organizacional (Anderson y West, 1998).

Finalmente, y tomando en cuenta distintas conceptualizaciones, la definición adoptada para la presente investigación sería: El clima representa el conjunto de percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto de su entorno laboral y la empresa, así como en relación al papel desempeñado dentro del mismo.

Pero, ¿por qué es importante el clima organizacional? Esto será revisado en el siguiente apartado.

1.3. Importancia del clima organizacional.

¿Por qué diversos investigadores organizacionales se han dedicado durante más de 50 años al estudio del clima organizacional? La respuesta a esta pregunta reside en que la mayoría de los modelos de comportamiento organizacional se centran en las percepciones del ambiente laboral (Robbins y Judge, 2009; Patterson et al., 1996). Además de que está correlacionado a una diversidad de resultados individuales, grupales y organizacionales.

Como se vio previamente, Litwin y Stringer (1968) consideraron que el clima organizacional tiene un efecto en los estados psicológicos del individuo; afectando —entre otras cuestiones— su motivación, logro, afiliación y evaluación del poder.

A nivel individual el clima organizacional determina la forma como un individuo percibe su trabajo, su rendimiento, productividad, y satisfacción (Rizzo, 2004; Aralucen, 2003; Brunet, 2002; Jones y James, 1979). De hecho, el comportamiento en el trabajo depende de características personales, los componentes de la organización y el clima (Brunet, 2002; Zuluaga, 2001). Pritchard y Karasick (1973) demostraron una correlación positiva entre el clima y el desempeño en el trabajo, lo mismo descubrió González (2014) en el contexto militar colombiano. Sikula (1976) encontró que un clima positivo incrementa la productividad. Brown y Leigh (1996) evidenciaron que las percepciones de un clima motivante y que involucra a los trabajadores estuvieron relacionadas positivamente con tasas de desempeño de los supervisores.

En un estudio con enfermeros(as) se encontró que el clima afecta la productividad y la calidad del servicio a nivel personal (Clarke, Sloane y Aiken, 2002). Day y Bedeian (1991) esclarecieron que los empleados se desempeñan mejor (de acuerdo a evaluaciones de los supervisores) en climas organizacionales

que perciben como estructurados (no ambiguos) y que proporcionan soporte ante el riesgo.

Crawford y Thomas (1977) descubrieron en una investigación efectuada en la milicia norteamericana que el constructo que nos ocupa impacta la disciplina y el seguimiento de reglas de convivencia. Momeni (2009) halló que el clima laboral está asociado positivamente a la inteligencia emocional y la conciencia social.

Toro (2002) señala que las percepciones del clima tienen un valor estratégico y fundamental, porque alimentan la formación de juicios y valoraciones respecto a las realidades laborales, las cuales, a su vez, determinan las acciones, reacciones y decisiones de los individuos que conforman la organización. Las personas actúan frente a las realidades del trabajo, más que por estas en sí mismas, por sus percepciones y juicios que se forman de ellas.

El clima organizacional está vinculado a la productividad, la efectividad y la calidad (Hernández-Sampieri y Mendez, 2012; Lin y Lin, 2011; Kuslivan, Kuslivan, Ilhan y Buyruk, 2010; MacCormick y Parker, 2010; Cooil, et al., 2009; Glisson, 2007; Neal, West y Patterson, 2005; Clarke, Sloane y Aiken, 2002). Específicamente, Way, Sturman y Raab (2010) demostraron que el clima laboral orientado al servicio afecta el desempeño individual de acuerdo con evaluaciones de los supervisores de hoteles. Otra indagación empírica probó que tiene un impacto significativo y positivo en los valores vinculados al desempeño o rendimiento (Destler, 2016). Para reforzar lo anterior, Patterson et al. (1996) y Meyer, Stanley, Herscovitch, y Topolnytsky (2002) probaron que las variables afectivas como la motivación laboral, la satisfacción en el trabajo, el involucramiento en el trabajo, el compromiso organizacional y el apoyo experimentado, tienden a estar inter-correlacionadas positivamente y su rol mediático en las asociaciones entre el clima y el desempeño tiende a ser considerable y similar.

Asimismo, el clima laboral se encuentra asociado positivamente con la adopción de innovaciones y en general con la innovación, la creatividad y el cambio organizacional (Sethibe y Steyn, 2016; Wallace, Butts, Johnson, Stevens y Smith, 2016; Reddy, Shea, Canamucio y Werner, 2015; Hernández Sampieri y Andrade, 2011; Charbonnier-Voirin, Akremi y Vandenberghe, 2010; Lundqvist y Borgstede, 2008; Hunter, Bedel y Mumford, 2007; Thompson, 2005; Vallen, 1993; Abbey y Dickson, 1983; Schneider y Bartlett, 1968).

En un estudio efectuado en China y Suecia, se demostró que el clima organizacional tiene un efecto en el empoderamiento del liderazgo y el aprendizaje (Jönsson, Muhonen, Denti y Chen, 2015). Además, favorece la confianza del empleado (Kao y Watson, 2014), incrementa el involucramiento en el trabajo (Brown y Leigh, 1996) y la conducta ciudadana en la organización (Moorman, 1991).

Una de las correlaciones más frecuentemente descubiertas es entre el clima organizacional y la satisfacción el trabajo (Nalla, Rydberg y Mesco, 2011; Datta, Guthrie, Basuil y Pandey, 2010; Chathoth, Mak, Jauhari y Manaktola, 2007; Schneider y Bartlett, 1978; Schneider y Snyder, 1975; Pritchard y Karasick, 1973). Pero no solamente la satisfacción de los empleados, sino también la de los clientes (Bernhardt, Donthu, y Kennet, 2000; Schneider, White, y Paul, 1998). Wiley y Brooks (2000) en una excelente revisión del estado del arte en materia del clima laboral, muestra sólido apoyo empírico para el vínculo entre este y la movilidad (rotación), la satisfacción de los clientes y el desempeño de unidades organizacionales de diversos ramos como el automotriz.

Aunque algunos autores consideran a la satisfacción en el trabajo como un constructo independiente y otros como una dimensión del clima laboral (Hernández-Sampieri, 2008).

Por otro lado, es un facilitador y a veces un requisito para implementar tecnología (Klein y Sorra, 1996).

El clima como dominio específico ha sido también ligado con otros resultados laborales significativos. Usando un modelo del clima de servicio, Schneider y sus colegas demostraron que el clima de servicio se vincula con las percepciones de los clientes sobre la calidad del servicio (Schneider et al., 1998). El clima de seguridad se relaciona de manera significativa a conductas de seguridad en equipos para accidentes (Hofmann y Stetzer, 1996) y con las prácticas de seguridad en el sector de la salud (Murphy, Gershon, y DeJoy, 1996); así como la reducción de los accidentes en el trabajo y la mejora de los niveles de seguridad laboral (Smith-Crowe et al., 2003; Zohar, 2000; Sikula, 1976). Aumenta el desempeño y el rendimiento de la organización (Toro, 2002; Álvarez, 1992; Kopelman et al., 1990); disminuye la rotación, el ausentismo, los desperdicios y gastos (Sikula, 1976).

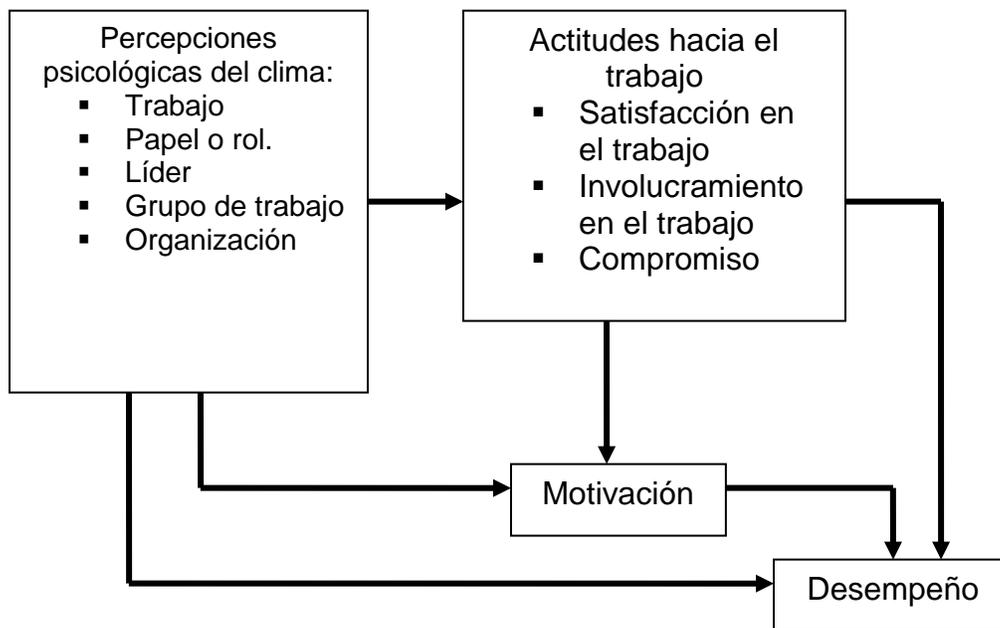
Burton, Lauridsen, y Obel (2004), concluyeron que el éxito de una firma o compañía de consultoría depende en buena medida del clima organizacional. Un clima balanceado (que proporciona marcos de referencia) logra mayor satisfacción laboral, afecta positivamente a la retención de empleados, y también a la efectividad y al éxito organizacional, de acuerdo a un estudio realizado en una institución educativa (Thompson, 2005).

Los supervisores que promueven un clima que proporciona seguridad al trabajador para dar sugerencias de mejoras logran mejores resultados en cuanto a calidad (Michela y Burke, 2000).

A nivel grupal, el clima tiene efectos en las relaciones y la productividad (Young y Parker, 1999; Anderson y West, 1998). Se ha demostrado que el clima se vincula a variables de procesos grupales a través de los niveles organizacionales (Griffith, Hom, y Gaertner, 2000).

Los factores del clima grupal influyen los niveles de conducta innovativa en los equipos de cuidado a la salud y de la alta gerencia (Ulijn y Weggeman, 2001; West y Anderson, 1996; y West y Wallace, 1991). Entre los determinantes de la innovación grupal encontramos a varias dimensiones del clima como la participación, el soporte a la innovación, el clima para la excelencia y la visión (Michela y Burke, 2000).

Figura 3. Modelo mediatizador del clima organizacional.



Fuente: Hernández-Sampieri (2008, p. 56).

Ostroff (1993) considera que se presenta una interacción entre las relaciones de los miembros de la organización (socialización) y los factores situacionales de la empresa, por un lado; y las actitudes y las conductas individuales, por otro lado. Incluso, su visión es que las dimensiones afectivas del clima (relacionadas al involucramiento emocional), las dimensiones cognoscitivas (relacionadas al involucramiento psicológico), y las dimensiones instrumentales (relacionadas al involucramiento en la tarea), generan cierto ambiente en el trabajo, que impacta los resultados organizacionales. Esta concepción ha sido paulatinamente encuadrada en un modelo, que fue denominado por Hernández

Sampieri (2004 y 2008) como “Modelo mediatizador del clima laboral” y es probablemente el que explica de forma más completa la asociación entre el clima y las variables del desempeño individual, grupal y organizacional. Este fue desarrollado por Parker et al. (2003), con bases en diversos autores (Griffith et al., 2000; James, Hartman, Stebbins, y Jones, 1977; Payne y Pugh, 1976; Lawler et al., 1974; y Litwin y Stringer, 1968) y se presenta en la figura 3.

Parker et al. (2003) asociaron las categorías psicológicas del clima con el desempeño: Trabajo, rol, líder, grupo de trabajo y la organización. Las variables del resultado: Satisfacción en el trabajo, involucramiento, compromiso, motivación y desempeño. Los autores señalan que los efectos de las percepciones del clima sobre el resultado, están mediatizados por las actitudes de los empleados hacia el trabajo y la motivación. Las percepciones del clima proporcionan una representación cognoscitiva del propio ambiente laboral, la cual provoca que los individuos otorguen significados a los acontecimientos y eventos de la organización y realicen acciones para lograr los efectos deseados. Esto nos indica claramente que la concepción central del modelo es instrumental y supone que los empleados ejercen un papel sumamente activo en sus contextos laborales (Hernández-Sampieri, 2008).

También, Ostroff et al. (2003) usaron dicho modelo para fundamentar – tanto conceptual como operacionalmente– su estudio sobre la congruencia de los valores y las actitudes de los empleados. Su argumento para tal fundamentación es que consideran que se trata de un armazón teórico que ha sido validado empíricamente y representa uno de los pocos enfoques sobre la cultura organizacional derivado teóricamente y que cubre diversas facetas de los valores organizacionales.

Michael, Augustus-Daddie y Nwinee (2016) asociaron empíricamente al clima organizacional con el cambio de trabajo o posición y la intención de dejar el empleo, descubriendo correlaciones positivas.

Resumiendo, la importancia del clima organizacional es fundamental no solamente en el desarrollo de la empresa, sino en todas sus funciones y para las teorías de la administración.

1.4. Medición del clima organizacional.

Para estructurar una medición adecuada, válida y confiable del clima organizacional es necesario primero discutir cómo ha sido definido operacionalmente el clima organizacional y luego qué instrumentos han sido utilizados.

1.4.1. Definiciones operacionales y dimensiones del clima organizacional.

Al aceptar la definición del clima organizacional como las percepciones de los empleados (trabajadores y administrativos) respecto a factores de su entorno laboral y/u organización, la mayor parte de los autores han pretendido alcanzar el consenso colectivo agregando las percepciones individuales. Como apuntan Hernández-Sampieri (2008), Peterson y Castro (2006) y Patterson et al. (2005), el adicionar percepciones es pertinente siempre y cuando se obtengan acuerdos comunes estadísticamente significativos y distribuciones normales. Desde luego, siempre se presentarán los retos típicos de una medición perceptual: error aleatorio y falta de consistencia en las mediciones. Sin embargo, esto se corrige con las estimaciones del error, validez de contenido y de constructo, además de la depuración de ítems basadas en los análisis de confiabilidad y diversas pruebas estadísticas instrumentadas con rigor. Desde luego, se debe tener en mente que se trata de estructuras de métricas fundamentadas en el nivel individual (Peterson y Castro, 2006). Asimismo, si podemos demostrar que las escalas poseen significado para los individuos, se correlacionan entre sí y se agrupan consistentemente es factible tal tarea de agregación (Hanges y Dickson, 2004).

Otra cuestión metodológica es qué percepciones deben elegirse. Por ello, primero revisaremos las dimensiones del clima que ha sido consideradas en la literatura respectivas y luego, efectuar una validación de contenido. También, está el debate de qué método es adecuado utilizar.

De acuerdo con Valda (2013) y García y Bedoya (1997) (citados por García, 2009), en la literatura latinoamericana se han presentado tres estrategias para medir, diagnosticar o evaluar el clima organizacional; la primera es observar el comportamiento y desarrollo de los empleados relacionado con las dimensiones del constructo que se seleccionen, lo cual es en gran medida un método cualitativo. La segunda, es hacer entrevistas directas a los participantes y grupos de enfoques, también en un plano cualitativo, y finalmente implementar una encuesta basada en un cuestionario.

Por su parte, Payne (2000) comenta que en las últimas décadas la mayoría de los autores ha utilizado escalas Likert, como también lo señala Hernández Sampieri (2004) en su revisión del estado del arte. Se usan cuestionarios que incluyen frases para inquirir a los empleados sobre el grado de acuerdo-desacuerdo en torno a descripciones específicas de elementos del ambiente organizacional (sobre la conducta de los superiores, el grado en que se comparten las decisiones, las formas de comunicación, la motivación y sus fuentes, la cooperación e integración, únicamente por mencionar algunas), pero no examinan sistemáticamente si la descripción buscada es acerca de actitudes, valores o creencias (Payne, 2000). La media fue tomada como el indicador del clima, lo cual representó un inconveniente puesto que ignora la varianza y otras medidas de dispersión. En los 80's se realizaron esfuerzos por utilizar correlaciones intra-grupos y los coeficientes de correlación, lo que mejoró los niveles de análisis e interpretación; y como señala Hernández-Sampieri (2008), los estudios más recientes de las últimas dos décadas han sido sofisticados, con análisis estadísticos completos y bajo una perspectiva teórica más consolidada.

En lo que va del siglo XXI, la agregación ha sido más completa por el análisis y se ha tomado índices (Dietz, Robinson, Folger, Baron, y Schulz, 2003; Raudenbush y Bryk, 2002; Ashkanasy, Wilderom y Peterson, 2000).

Pero hagamos una revisión de las percepciones incluidas en los estudios cuantitativos del clima organizacional.

En una investigación con docentes, Halpin y Crofts (1963) consideraron ocho dimensiones del clima organizacional, cuatro se apoyaron en el comportamiento del cuerpo docente y cuatro en el comportamiento del director de la escuela, siendo las siguientes:

1. Desempeño: valoración del docente respecto a su trabajo y su contribución personal.
2. Obstáculos: la percepción que tiene el maestro en relación a las tareas percibidas como “rutinarias e inútiles” que le son conferidas por el director.
3. Cohesión-moral: percepción experimentada por el personal docente en cuanto a la posibilidad de tener relaciones amistosas y de cooperación con sus compañeros.
4. Apertura de espíritu: satisfacción de las necesidades sociales del personal docente.
5. Nivel afectivo cercano-distante de la relación con el director: evaluación personal del vínculo con el director (incluyendo el liderazgo).
6. Importancia de la producción: significancia asignada a la tarea y su adecuado desempeño.
7. Confianza en el director: esfuerzos del director por ganarse la confianza de los maestros y motivarlos.
8. Consideración: trato humano del director hacia los docentes.

Litwin y Stringer (1968) evaluaron la percepción de los empleados en función de nueve dimensiones:

1. Estructura: impresión que tienen los miembros de la organización acerca de los niveles jerárquicos y organigrama; así como las reglas, procedimientos, obligaciones y políticas existentes, trámites y otras limitaciones que enfrentan en el desarrollo de su trabajo.

2. Responsabilidad individual: sentimiento de los miembros de la organización respecto de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas con su trabajo y la ejecución del mismo.

3. Recompensa: percepción de la equidad en la remuneración cuando el trabajo está bien realizado. Es la medida en que una organización retribuye a sus empleados a cambio del esfuerzo, dedicación y resultados positivos.

4. Desafío: grado en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de alcanzar las metas propuestas. Los desafíos contribuyen a mantener un sano clima competitivo, necesario en toda empresa.

5. Relaciones sociales: percepción por parte los miembros de la organización en torno a la presencia de un ambiente de trabajo cordial y de respeto, así como vínculos sociales satisfactorios, tanto entre compañeros en el mismo nivel jerárquico como entre superiores y subordinados.

6. Cooperación: sentimiento de los empleados sobre la existencia de un “espíritu de apoyo” por parte del superior, la gerencia y compañeros. La base del trabajo en equipo.

7. Estándares: percepción de los empleados acerca de la importancia que otorga la organización a las normas de rendimiento o productividad. En gran medida se evalúa la racionalidad de los estándares.

8. Conflictos: opinión respecto a la forma como se manejan los problemas en el trabajo. Resulta de la tolerancia de los miembros de la organización a aceptar las opiniones discrepantes y no temer enfrentar y solucionar los problemas, tan pronto surjan.

9. Identidad o identificación: percepción de pertenencia a la empresa y la propia definición de que el individuo es un elemento importante y valioso dentro de su área de trabajo. En general, la sensación de hacer compatibles los objetivos

personales con los de la organización. Los autores incluyen el orgullo de pertenencia a la organización.

Schneider y Bartlett (1968) incluyeron como componentes del clima: 1. Apoyo directivo, 2. estructura y normalización (observar la normatividad propuesta y respetar los presupuestos), 3. preocupación y énfasis en la selección e inducción, 4. conflictos, 5. Autonomía y 6. satisfacción laboral.

D. G. Bowers y J. C. Taylor en 1970 (citados por Brunet, 2002) evaluaron el clima organizacional en términos de cinco dimensiones:

1) Apertura a los cambios tecnológicos. Factor que se fundamenta en la apertura manifestada por la dirección frente a los nuevos recursos o a los nuevos equipos que pueden facilitar o mejorar el trabajo de los empleados.

2) Recursos humanos. Dimensión referida a la atención prestada por parte de la dirección al bienestar de los empleados en el trabajo.

3) Comunicación. Componente que se basa en los procesos de comunicación que existen dentro de la organización, así como en la facilidad que tienen los empleados de hacer que se escuchen sus opiniones en los niveles directivos.

4) Motivación. Factor referido a las condiciones que llevan a los empleados a trabajar más o menos intensamente dentro de la organización.

5) Toma de decisiones. Dimensión que evalúa la información disponible y utilizada en las decisiones que se toman en el interior de la organización, así como el papel de los empleados en este proceso. Sumamente vinculada a la autonomía.

Campbell, Dunnette, Lawler, y Weick (1970) señalaron cuatro componentes comunes a la mayoría de los estudios del clima laboral: autonomía, grado de estructura organizacional, orientación a las recompensas, y consideración y apoyo.

Pritchard y Karasick (1973) evaluaron la percepción del clima en función de 11 dimensiones: motivación, toma de decisiones, rendimiento o desempeño, autonomía, conflicto y cooperación, relaciones sociales, estructura, remuneración, flexibilidad e innovación y apoyo.

Likert (1974) midió la percepción del clima en función de ocho factores: 1. formas de mando (manera como se usa el liderazgo para influir en los empleados y trabajadores), 2. fuerzas motivacionales (métodos que se implementan para motivar a los empleados y satisfacer sus necesidades), 3. comunicación (uso de los procesos de comunicación en la organización, así como la manera de ejercerlos), 4. procesos de influencia (valor asignado a la interacción entre subordinados y sus superiores para establecer las metas de la organización), 5. procesos de toma de decisiones (pertinencia de las informaciones en que se basan las decisiones, así como la distribución de funciones), 6. procesos de planeación (forma en que se establece y conduce el sistema para fijar objetivos, metas y políticas), 7. procesos de control (ejercicio y la distribución del control entre las áreas funcionales) y 8. Metas y objetivos de rendimiento y de mejora (estándares de desempeño, así como los planes y la capacitación para lograrlos).

Por su parte, Moos e Insel (1974), consideraron las siguientes dimensiones: a) implicación (grado en que los individuos se sienten involucrados y comprometidos en su trabajo), b) cohesión (relaciones interpersonales y unión entre los empleados), c) apoyo (medida en que la empresa motiva a sus colaboradores para la autonomía y tomar decisiones), d) eficacia en las tareas laborales, e) presión (para producir eficientemente y con calidad), f) claridad (explicitación de normas, políticas y estándares), g) control mediante la estructura, normatividad y supervisión), h) innovación (importancia que la dirección puede dar al cambio y a las nuevas formas de llevar a cabo el trabajo) e i) confort (esfuerzos de la dirección para crear un ambiente motivador, sano y agradable).

Sudarsky (1977) planteó en su conceptualización del clima laboral los factores de conformidad, responsabilidad, normas de excelencia, recompensa, claridad organizacional, calor y apoyo, seguridad y salario.

En sus trabajos sobre el concepto que nos ocupa, L. R. James y L. A. James (James y James, 1989; James y Sells, 1981; Jones y James, 1979) identificaron cinco dominios básicos de las percepciones sobre el ambiente de trabajo: 1. Características de las tareas laborales (como autonomía, reto e importancia de la tarea), 2. características del papel (por ejemplo, ambigüedad, conflicto y sobrecarga), 3. características del liderazgo (énfasis en las metas, apoyo e influencia ascendente...), 4. trabajo en equipo y características sociales del ambiente (como sería: apoyo mutuo, cooperación, orgullo y calidez) y 5. atributos de la organización y el subsistema o departamento (entre otros, innovación, apertura a la información y sistema de recompensas). Estas dimensiones han sido confirmadas en otras investigaciones (Randhawa y Kaur, 2015).

La evaluación del estado del arte realizada por Glick (1985), incluyó diversos factores del clima organizacional como: distancia psicológica al líder, confianza gerencial (en el superior) y la consideración, comunicación, apertura mental, orientación al riesgo, calidad en el servicio, equidad y centralidad. Payne, Brown, y Gaston (1992) adicionaron a las anteriores: servicio al cliente, impacto de la calidad de la información y habilidad para administrar la cultura.

Koys y DeCottis (1991) concibieron como dimensiones del clima organizacional: Autonomía, cohesión, justicia, presión, innovación, reconocimiento, confianza y soporte.

Álvarez (1992) en su indagación del clima organizacional trabajó con diversos factores: Estructura de las tareas, relación recompensas-castigos, centralización de las decisiones, logro, entrenamiento y desarrollo, seguridad y

riesgo, apertura, estatus, motivación, retroalimentación, competencia y flexibilidad organizacional. En 1995, este mismo autor incluyó una especie de inventario más amplio: claridad organizacional, estructura organizacional, participación, instalaciones, comportamiento sistémico, relación simbiótica, liderazgo, consenso, trabajo gratificante, desarrollo personal, elementos de trabajo, relaciones interpersonales, buen servicio, solución de conflictos, expresión informal positiva, estabilidad laboral, valoración, salario, agilidad, evaluación del desempeño, retroalimentación, selección de personal, inducción e imagen de la organización (García, 2009).

Toro (1992) tomó en cuenta los siguientes componentes: Relaciones interpersonales, estilo de dirección, sentido de pertenencia, retribución, disponibilidad de recursos, estabilidad, agilidad, claridad directiva, coherencia gerencial, ascendencia de mando y valores colectivos.

De acuerdo con Hernández-Sampieri (2004), más recientemente Toro (2002) consideró: Retribución (compensación económica, beneficios extralegales, equidad en la remuneración), retos (niveles de exigencia, orientación al éxito e incentivos por el logro de resultados), riesgos (tipos de riesgos, situaciones que causan estrés y riesgos psicosociales), y participación (en rubros como la planeación, toma de decisiones, control, calidad y utilidades).

Ostroff (1993) categorizó los factores del clima en afectivos (relacionados con el involucramiento de las personas), cognitivos (relativos al involucramiento psicológico), o instrumentales (vinculados al involucramiento en la tarea), siendo concebidos como facetas del ambiente de trabajo.

Anderson y West (1998) construyeron una medición del clima grupal o departamental que considera:

1. Visión (grado en que los miembros de la organización perciben que sus compañeros de equipo están de acuerdo con la visión colectiva y se encuentran comprometidos con ella).

2. Seguridad participativa, dividida en dos componentes: Participación en equipo y seguridad percibida en el equipo de trabajo.

3. Orientación a la tarea, dominio subdividido en clima para la excelencia y controversia constructiva. El primero referido a la medida en la cual los miembros del equipo interactúan para promover la excelencia, y el segundo a que cuando una controversia es discutida productivamente, genera la exploración de posiciones opuestas y consideraciones basadas en una “mente abierta” y un sentido para integrar esas ideas dentro de una solución consensuada.

4. Soporte para la innovación, conceptualizado como el grado en que los empleados promueven y apoyan innovaciones.

Zuluaga (2001) menciona los siguientes elementos del Inventario del Clima Organizacional:

1. Normas de excelencia.
2. Claridad organizacional.
3. Calidez y apoyo.
4. Conformidad.
5. Recompensas.
6. Salario.
7. Seguridad.
8. Responsabilidad.

Clarke, Sloane y Aiken (2002) midieron el clima organizacional en relación a los siguientes elementos: Creatividad, innovación, satisfacción, alta gerencia, relaciones interpersonales, experticia funcional, compensaciones, habilidad para escuchar, servicio al cliente, comunicación, obtención de resultados, pensamiento analítico, superior (como mentor), liderazgo estratégico, trabajo en equipo, adaptabilidad, apoyo de asesores (“staff”) y liderazgo general.

Aralucen (2003) (citada por Hernández-Sampieri, 2004, p. 36-37) efectuó la validación de un instrumento para medir el clima laboral, tomando en cuenta los siguientes factores:

1. Integración con la empresa: Grado de pertenencia y permanencia en la organización, así como compartir sus creencias, premisas y valores centrales.

2. Dirección y supervisión: Apoyo que los empleados reciben de parte de sus superiores para el desempeño del trabajo, estilo de liderazgo y forma de delegación de responsabilidades y decisiones.

3. Desempeño en el trabajo. Este componente abarca el grado de satisfacción directa que ofrece al empleado su trabajo en su puesto, objetivos, evaluación del desempeño, enriquecimiento y retroalimentación de acuerdo a resultados.

4. Comunicación: Efectividad de los medios internos de comunicación para informar sobre el trabajo y la empresa, tanto formales como informales.

5. Trabajo en equipo: Evaluación de las relaciones interpersonales y grupales dentro de su trabajo en cuanto a respeto, colaboración, integración y compañerismo.

6. Capacitación y desarrollo: Satisfacción en cuanto a la inducción y capacitación, así como las posibilidades de desarrollo.

7. Sueldos y compensaciones: Valoraciones de los empleados.

8. Condiciones de trabajo: Percepción de las condiciones físicas (instalaciones, equipo y herramientas), así como horarios y cargas laborales.

9. Entorno: Aceptación de la empresa por parte de familiares y comunidad del empleado.

Al final, después de haber depurado en tres ocasiones su instrumento de recolección de los datos, obtuvo nueve dimensiones: a) Participación y comunicación, b) desarrollo y calidad de vida, c) sueldos y compensaciones, d) capacitación, e) interacción con compañeros, f) pertenencia, g) integración entre

las áreas de trabajo, h) imagen interna de la organización e i) imagen externa (Hernández-Sampieri, 2004).

Parker et al. (2003) en un meta-análisis que abarcó 121 estudios efectuados en múltiples países descubrieron como dimensiones comunes:

1. Rol en el trabajo.
2. El trabajo en sí (las tareas laborales).
3. El líder.
4. El grupo de trabajo.
5. La organización en general (incluyendo estructura y normatividad)
6. La satisfacción en el trabajo.
7. El sentirse “bien” en el trabajo.
8. La motivación.
9. El desempeño y la percepción de este.
10. Otras actitudes hacia el trabajo (moral, comunicación, cooperación, integración, entre otras).

Rizzo (2004) consideró los siguientes elementos: 1. Cooperación y trabajo en equipo, 2. involucramiento y responsabilidad, 3. autonomía, 4. percepción de la organización, 5. valores, 6. innovación, 7. orgullo por la empresa, 8. medio ambiente y lugar de trabajo, 9. percepción sobre la gerencia, 10. recompensas y reconocimiento y 11. equidad de género.

Barroso (2004) sugirió las dimensiones: a) métodos de mando: La manera en que la dirección ejerce su autoridad frente a los empleados; b) fuerzas motivacionales: La confianza o desconfianza, miedo, temor, actitudes hostiles, sentimientos de responsabilidad, recompensas, estatus social y la satisfacción; c) proceso de influencia: La forma utilizada por la dirección para motivar a los empleados a trabajar con cohesión; d) proceso para establecer los objetivos (tomar en cuenta a los empleados, participación de éstos y la aceptación de objetivos), d) comunicación (medios y dirección de ésta); e) Participación en la

toma de decisiones; y f) proceso de control: Modo de supervisión por parte de la dirección.

Ochitwa (2004), midió el clima en colegios de educación básica con los siguientes factores: Enfoque a las metas (claridad de estas y difusión a todos los niveles), adecuación de la comunicación (distorsión en los mensajes y flujos verticales y horizontales aceptables), equidad en el poder (influencia de los empleados), utilización de recursos (eficacia en su manejo), cohesión (incluyendo que los miembros de la organización se sientan atraídos por la empresa), moral (sentimientos de satisfacción derivados del trabajo y una sensación de bienestar en la empresa), innovación en general, autonomía (independencia), adaptación al cambio y adecuación en la resolución de problemas (con esfuerzo mínimo, de manera rápida y que no queden sin resolverse estos).

Hernández-Sampieri (2004) validó para el medio laboral mexicano un instrumento para medir el clima organizacional sobre la base de un extensivo examen de la literatura, el cual incluyó varias revisiones del estado del arte. Su instrumento evaluó estos factores: Moral, apoyo de la dirección, innovación, percepción de la empresa-identidad-identificación, comunicación, percepción del desempeño, motivación intrínseca, autonomía, satisfacción general, liderazgo, visión y recompensas o retribución.

Patterson et al. (2004), tomando estudios de diversas escuelas de la Teoría Administrativa y considerando distintos modelos y enfoques, generaron un instrumento que capturaba una considerable variedad de dimensiones:

1. Involucramiento.
2. Autonomía.
3. Soporte del supervisor.
4. Integración.
5. Preocupación por el bienestar del empleado.
6. Desarrollo de habilidades.

7. Esfuerzo.
8. Reflexividad (capacidad para pensar cuidadosamente las decisiones laborales).
9. Innovación y flexibilidad.
10. Enfoque externo a la organización.
11. Claridad de metas.
12. Presión para producir.
13. Calidad (en el trabajo y de la empresa).
14. Retroalimentación del desempeño.
15. Eficiencia.
16. Formalización.
17. Tradición (seguir normas establecidas por años).
18. Afecto hacia los empleados.
19. Satisfacción general hacia el trabajo (respecto al superior, la organización, las tareas y actividades laborales en sí mismas, las condiciones en que se ejecutan éstas).
20. Dedicación en el trabajo.

Arvidsson, Johansson, Ek, y Akselsson (2004) (citado por Hernández-Sampieri, 2008), incluyeron para capturar el clima organizacional los dominios de: 1) Desafío: Involucramiento del empleado y compromiso con la organización; 2) libertad: Grado en el cual los empleados pueden actuar con independencia en la organización; 3) apoyo o soporte a las ideas: Medida en que se permiten, fomentan y respaldan ideas nuevas; 4) confianza: La seguridad emocional y apertura de las relaciones dentro de la organización, 5) vivacidad o vida activa en la organización: La dinámica dentro de la organización con una tendencia a la alegría; 6) el humor: La facilidad que existe en la empresa o institución de expresarlo, 7) el debate: Impulso a puntos de vista, ideas y experiencias diferentes que existen en la organización, 8) conflictos: Presencia de tensiones personales y emocionales; 9) riesgo: Consentimiento para tolerar la inseguridad en la

organización; y 10) tiempo dedicado al desarrollo de nuevas ideas, visiones y perspectivas.

Mellado (2005) tuvo en consideración siete factores para medir el clima y el liderazgo en las empresas pequeñas:

1. Percepción de la comunicación jefe/trabajadores, en términos de la empatía y apertura que percibe el subordinado de parte del superior.
2. Percepción de la calidad y exactitud de la comunicación descendente (del jefe a los trabajadores).
3. Percepción de la comunicación ascendente (aquella que fluye del subordinado al superior), particularmente los aspectos empáticos y afectivos de esa relación.
4. Percepción de las oportunidades de influir en el jefe.
5. Percepción de la confiabilidad de la información recibida desde el superior inmediato.
6. Percepción de la confiabilidad de la información recibida por parte de los compañeros de trabajo.
7. Percepción de la comunicación entre subordinados al mismo nivel jerárquico (grados de afectividad, apoyo, compañerismo y apertura).

Méndez (2006) generó un modelo del clima en las organizaciones colombianas, cuyas variables son: Objetivos, cooperación, liderazgo, toma de decisiones, relaciones interpersonales, motivación, control, de comportamiento, de calidad, de actitudes y creencias, de satisfacción y de información.

Yeo (2006) en una disertación sobre el clima organizacional en instituciones de educación superior midió: apoyo de la dirección, políticas institucionales formales, equidad, prácticas de estudiantes, maestros y directivos (que en el plano empresarial serían laborales), recursos organizacionales, diversidad dentro de la organización y actitudes hacia estas, satisfacción general y en torno a la diversidad, pertenencia a la institución, intención de irse o dejar la

organización, evaluación de la cultura y motivación para promover a la organización.

Kunnanatt (2007) vinculó al clima organizacional con la implantación del sistema ISO 9000, teniendo siempre en mente el lado humano de la empresa. Su instrumento consideró a la supervisión, manejo de conflictos, comunicación, toma de decisiones, manejo de problemas, errores y de recompensas como variables del concepto de interés.

El Ministerio de Salud de Perú (2009, p. 21-22) diagnosticó su clima organizacional y los componentes que evaluaron fueron: 1. Comunicación (redes, facilidad que poseen los empleados para que sus quejas sean escuchadas en la dirección), 2. conflicto y cooperación (nivel de colaboración entre los empleados en el ejercicio de su trabajo y respecto a los apoyos materiales y humanos que reciben de la institución), 3 confort (ambiente físico sano y agradable logrado por la dirección), 4. Estructura o burocracia (percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que pueden enfrentarse en la realización de sus labores), 5. identidad (pertenencia a la organización y en general, el sentimiento de compartir los objetivos personales con los de la organización), 6. Innovación (voluntad de la organización para experimentar cuestiones nuevas y de modificar la forma de llevarlas a cabo), 7. liderazgo (influencia ejercida por los superiores para alcanzar los resultados), 8. motivación (condiciones que llevan a los empleados a desempeñarse con mayor o menor intensidad dentro de la organización), 9. recompensa (premios versus castigos para motivar al personal) , 10. remuneración (salario y prestaciones) y 11. toma de decisiones (involucramiento de los empleados en las decisiones internas, incluyendo la centralización).

Gómez y Trejos (2011) midieron el clima organizacional en Colombia dentro del ámbito educativo y sus variables para reflejarlo fueron: liderazgo, facilitación para el cambio. trabajo en equipo, comunicación, información,

negociación y manejo de conflictos, imagen corporativa, sentido de pertenencia, motivación, empoderamiento, reconocimiento por la labor, salud ocupacional y relaciones.

Vähälummukka (2012) tuvo en cuenta las variables: misión y propósito de la empresa, retroalimentación general, trabajo en equipo, comunicación, recurso y procedimientos, oportunidades para el crecimiento, compensación, balance entre el trabajo y la vida personal, justicia y seguridad, importancia del empleado, trabajo en la línea.

Más recientemente, a las dimensiones de Pritchard y Karasick (1973), Asensio (2014) agregó:

1. Planificación: Implantación del sistema de fijación de objetivos.
2. Proceso de control: Ejecución y distribución del control entre empleados y áreas funcionales.
3. Comunicación: Redes de comunicación presentes en la compañía y grado de facilidad de escucha que tienen los empleados desde la dirección.
4. Influencia: Importancia de la interacción jefe/empleado para establecer los objetivos en la organización.
5. Métodos de mando: La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.
6. Identidad: Es el sentimiento de pertenencia a la organización. La sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.
7. Recompensa: Medida en la que la organización utiliza más el premio que el castigo para generar un clima apropiado en la organización. Siempre y cuando incentivando al empleado a hacer su trabajo adecuadamente, pero también impulsándole a mejorar si no lo hace bien, a medio plazo.

Sarbessa (2014) definió operacionalmente al clima organizacional a través de la autonomía, cohesión, confianza, apoyo, recompensas, reconocimiento y justicia.

González (2014) en su trabajo con la Fuerza Naval del Caribe de la Armada Colombiana utilizó escalas para correlacionar el clima organizacional y el desempeño laboral en las siguientes áreas: Métodos de mando, características de las fuerzas motivacionales, los procesos de comunicación, los procesos de influencia, la toma de decisiones, procesos de planificación y los métodos de control; y los objetivos de rendimiento y perfeccionamiento.

Randhawa y Kaur (2015) tomaron en cuenta como dimensiones del clima organizacional: autonomía, claridad de metas organizacionales, formalización, esfuerzo, eficiencia, innovación y flexibilidad, integración, enfoque externo, participación, retroalimentación del desempeño, presión para producir, calidad, reflexividad, apoyo del supervisor, tradición, entrenamiento y bienestar de los empleados.

Méndez, Hernández-Sampieri y de la Garza (2015) en su medición del clima organizacional incluyeron: moral, dirección, innovación, percepción de la empresa-identidad-identificación, comunicación, percepción del desempeño, motivación intrínseca, autonomía, satisfacción general con el componente de supervisión formal, liderazgo del superior inmediato, visión y recompensas.

Michael et al. (2016) y Burton, Lauridsen y Obel (2004) dividen al clima organizacional en cuatro tipos o dimensiones generales, y a su vez cada una está enfocada por variables específicas, todo ello de la siguiente forma: a) clima grupal, en el cual la confianza y la moral del grupo puntúan fuertemente en la dimensión pero se encuentran orientadas internamente); b) clima para el desarrollo, donde también cargan los factores de confianza y moral pero con un enfoque externo; c) clima de metas racionales, constituido por la percepción de los objetivos de la organización y, d) de proceso interno, donde se enfatizan cuestiones de estructura y mecánica de la organización. Asimismo, Michael et al. (2016) consideran otras dimensiones del clima laboral vinculadas con la intención de dejar una

organización, una medición altamente conductual, abarcando: compensación, demandas en el trabajo, ambiente de trabajo, insatisfacción con el trabajo y la organización, así como la oportunidad de crecimiento en el empleo.

Lafta et al. (2016) sugieren los siguientes dominios para estudiar y estimar el clima organizacional, fundamentado en los clásicos Litwin y Stringer:

1. Estructura organizacional (leyes, reglamentos y procedimientos, además de jerarquías).
2. Sentimiento respecto a la responsabilidad experimentada.
3. Desafío organizacional: sentir de los empleados respecto a que hay un ambiente que les ayuda a superar retos y alcanzar logros.
4. Promociones, incluyendo la sensación de existen políticas y procedimientos para las recompensas y promociones.
5. Relaciones sociales: percepción de que en la empresa los vínculos sociales se basan en la honestidad y hay calidez, ya sea entre compañeros o superiores.
6. Criterios: evaluación de los empleados en torno a la objetividad de los criterios disponibles para medir el desempeño del individuo y del grupo.
7. Conflicto organizacional: el grado en el que los empleados perciben que las diferencias y conflictos pueden ser un fenómeno saludable que puede ser invertido para el beneficio de la organización.
8. Relación con los jefes o superiores: la medida en que los empleados sienten que sus compañeros y el supervisor les apoyan y asisten.
9. Identidad funcional: el grado en que experimentan que son importantes para el equipo de trabajo y la organización como un todo y la identificación con ambos.

Openmet Group (2016), una de las empresas más destacadas de consultoría en todo el mundo considera en su encuesta de diagnóstico del clima organizacional los siguientes elementos:

- a) Claridad: que los empleados sepan lo que se espera de ellos.

- b) Estándares: metas y objetivos desafiantes, pero que sean percibidos como alcanzables.
- c) Responsabilidad: grado en que los empleados reciben autoridad para realizar adecuadamente sus tareas.
- d) Flexibilidad: inexistencia de reglas, políticas y procedimientos innecesarios. Regulación pertinente.
- e) Reconocimiento y recompensas que reciben los empleados por un adecuado desempeño.
- f) Compromiso con el grupo y la organización: orgullo de pertenencia a ambos.

La popular encuesta del clima organizacional de hr-survey.com (2016) ofrece una amplia posibilidad de dimensiones a evaluar y cada empresa o institución elige las que considera pertinentes, abarcando: Creatividad, innovación, satisfacción laboral, alta dirección (percepción), relaciones interpersonales, experticia y conocimientos funcionales, compensación, beneficios, percepción del servicio al cliente, comunicación, obtención de resultados, pensamiento analítico, coaching y tutoría, planificación estratégica, trabajo en equipo, adaptabilidad, desarrollo de los empleados y liderazgo.

Por su parte, Lakshmi (2016) ubica al clima organizacional por aspectos muy específicos como: claridad de metas y objetivos, satisfacción de roles y responsabilidades, claridad en la estructura, desarrollo de habilidades y competencias, retos en el papel laboral, valor aportado a la organización, apreciación de la contribución de los compañeros de trabajo, resolución de desacuerdos, disfrute de ser parte de la organización, balance entre la vida personal y laboral, así como el grado en que la alta gerencia o dirección valora el trabajo de los empleados.

Como podemos apreciar en la historia del estudio del clima organizacional y en toda una tradición investigativa de más de 50 años, su naturaleza es

multidimensional, se trata de un conjunto de constructos que sintetiza las percepciones de los empleados de todos los niveles sobre todo lo relativo al ambiente laboral, el trabajo y la organización (Langford, 2016; Randhawa y Kaur, 2015; Patterson et al., 2004).

Las percepciones del clima proporcionan una representación cognoscitiva del propio ambiente de trabajo, la cual provoca que los individuos otorguen significados a los acontecimientos y eventos de la organización y realicen acciones para lograr los resultados deseados.

Desde luego, para cada estudio en particular debemos elegir unas cuantas dimensiones para que sea manejable. En los diagnósticos organizacionales regularmente se seleccionan aquellas que los directivos desean conocer y profundizar con algún objetivo específico. En la investigación académica se miden las variables dependiendo de la teoría o modelo que guíe la investigación, o bien, las que han sido incluidas en la mayoría de los estudios dentro de este campo.

En el caso de la presente tesis se tomarán en cuenta las que hayan sido consideradas más frecuentemente en la literatura generada en México, por ejemplo: Méndez et al. (2015), Hernández-Sampieri y Méndez (2012), Hernández Sampieri (2008 y 2004), así como otras reveladas en trabajos de la década actual.

1.4.2. Instrumentos para medir el clima organizacional.

Debido a que el clima organizacional es un concepto que ha sido ampliamente desarrollado y estudiado, existen múltiples autores e instrumentos para medirlo, por lo cual se presenta a continuación una tabla comparativa de los factores del clima organizacional:

Tabla 1. Comparación de factores de clima organizacional.

| Tipo | Factor /autor | Likert (1961 / 1957) | Litwin y Singer (1967) | Schneider (1983, 1968) | Payne (1971) | Jones y James (1979) | Slocum (1988) | Silva (1992) | Álvarez (1992) | Brunet (1997) | Goncalves (2000) | Toro (2005) | Rodriguez (2005) | Méndez (2006) | Hernández -Sampieri (2008) |
|------------------------------------|---|----------------------|------------------------|------------------------|--------------|----------------------|---------------|--------------|----------------|---------------|------------------|-------------|------------------|---------------|----------------------------|
| Factores psicológicos individuales | Autonomía individual | | | X | | | | X | | | | | | | X |
| | Grado de satisfacción | | | X | | | | | X | | X | | | | X |
| | Motivación | | | | | | | | X | | | | | X | X |
| | Sentido de pertenencia | | | | | | | | X | | X | X | | | X |
| | Compromiso y lealtad con objetivos organizacionales | | | | | | | | | | X | | X | X | |
| | Asistencia y puntualidad | | | | | | | | | | | | | X | |

Tabla 1. Comparación de factores de clima organizacional (continuación...).

| Tipo | Factor /autor | Likert (1961 / 1957) | Litwin y Singer (1967) | Schneider (1983, 1968) | Payne (1971) | Jones y James (1979) | Slocum (1988) | Silva (1992) | Álvarez (1992) | Brunet (1997) | Goncalves (2000) | Toro (2005) | Rodriguez (2005) | Méndez (2006) | Hernández-Sampieri (2008) |
|-----------------------------|---|----------------------|------------------------|------------------------|--------------|----------------------|---------------|--------------|----------------|---------------|------------------|-------------|------------------|---------------|---------------------------|
| Factores psic/ individuales | Responsabilidad en el desempeño laboral | | X | X | | X | X | | X | | | X | | | X |
| | Disposición al cambio | | | | | | | | | | X | | X | | X |
| Factores grupales | Cooperación | | | | | | | | | | | X | | X | |
| | Confianza en el jefe | X | X | X | | X | X | X | | | | X | | | |
| | Trabajo en equipo | | | X | | | | | | | X | X | | | |
| | Lealtad hacia el grupo de trabajo | | | | | | | | | | | X | | | |
| | Apoyo/confianza en el grupo | X | X | X | | X | X | | | | | X | | | |
| | Liderazgo | X | | X | X | X | | | | X | | X | X | X | X |
| | Valores colectivos | | | | | | | | X | | | X | | | X |

Tabla 1. Comparación de factores de clima organizacional (continuación...).

| Tipo | Factor /autor | Likert (1961 / 1957) | Litwin y Singer (1967) | Schneider (1983, 1968) | Payne (1971) | Jones y James (1979) | Slocum (1988) | Silva (1992) | Álvarez (1992) | Brunet (1997) | Goncalves (2000) | Toro (2005) | Rodriguez (2005) | Méndez (2006) | Hernández-Sampieri (2008) |
|---------------------------|--|----------------------|------------------------|------------------------|--------------|----------------------|---------------|--------------|----------------|---------------|------------------|-------------|------------------|---------------|---------------------------|
| Factores organizacionales | Normas, reglamentos, políticas y planes | | X | | | | | | X | | | | | | |
| | Orientación a resultados y estándares de rendimiento | X | X | X | X | X | X | X | | | | | X | | X |
| | Ejercicio del control | X | X | X | X | X | X | | | X | | | | X | |
| | Incentivos y factores motivacionales | X | | | | | | | X | X | | | | X | |
| | Comunicación y difusión de políticas | X | | | | X | X | | | X | | X | | | X |
| | Modelo de toma de decisiones | | | | | | | X | | | | X | | X | |
| | Estructura organizacional | | X | X | X | X | X | | | | | X | | | |

Tabla 1. Comparación de factores de clima organizacional (continuación...).

| Tipo | Factor /autor | Likert (1961 / 1957) | Litwin y Singer (1967) | Schneider (1983, 1968) | Payne (1971) | Jones y James (1979) | Slocum (1988) | Silva (1992) | Álvarez (1992) | Brunet (1997) | Goncalves (2000) | Toro (2005) | Rodriguez (2005) | Méndez (2006) | Hernández-Sampieri (2008) |
|---------------------------|--|----------------------|------------------------|------------------------|--------------|----------------------|---------------|--------------|----------------|---------------|------------------|-------------|------------------|---------------|---------------------------|
| Factores organizacionales | Nivel jerárquico y su influencia en el cargo | | | | | | | X | | | | | | | |
| | Orientación hacia el desarrollo y la promoción | | | | | | | X | | | | | | | X |
| | Obstáculos | | | | X | | | | | | | | | | |
| | Riesgos laborales y empresariales | | X | | X | X | X | | | | | | | | |
| | Remuneración | | | | | | | | | | | X | | | X |
| | Estabilidad laboral | | | | | | | | | | | X | | | |
| | Equipamiento | | | | | | | | | | | X | | | |

Fuente: Elaboración propia con información de Ucrós y Gamboa (2008).

En base a la tabla anterior se puede observar que existen factores o dimensiones que son comunes entre los autores como pueden ser:

- Factores individuales. En este conjunto los factores que más inciden son la pertenencia, la lealtad con los objetivos organizacionales y la responsabilidad en el desempeño laboral.
- Factores grupales. Para este caso se presentan con mayor frecuencia los factores de liderazgo, apoyo y confianza en el grupo y la confianza en el jefe.
- Factores organizacionales. En este caso se observan los factores de orientación a resultados y estándares de rendimiento, el ejercicio de control y la comunicación en la organización.

Capítulo 2

Método.

2.1 Introducción.

En este capítulo de método, inicialmente se definen las variables de investigación, así como la hipótesis de investigación para llevar a cabo el estudio y validar el instrumento de medición del clima laboral.

Como se ha comentado en el marco teórico, el clima laboral es un constructo en donde intervienen factores internos y externos que se deben de considerar para establecer el conjunto de variables que lo ayuden a medir el clima organizacional que se desarrolla en las empresas de nuestro país.

Para poder tener una percepción del clima laboral se debe considerar un enfoque sistémico que permita incorporar todas las variables validadas en el instrumento de medición.

Es importante al momento de aplicar el instrumento, orientar a los individuos de la empresa para que provean descripciones objetivas sobre su ambiente de trabajo en cada uno de las preguntas que deben de responder, ya que de otra manera se podría tener información sesgada que menciona solo algunas variables incorporadas en el instrumento de medición.

En muchas ocasiones los individuos se centran en el jefe inmediato superior, así como en su área de trabajo y dejan de lado el enfoque sistémico de la empresa que es la percepción global que mide el instrumento.

La productividad y desarrollo de las empresas están basados en la motivación de las personas que trabajan en ellas, si bien existen muchos factores que inciden en el clima organizacional es necesario identificar el orden jerárquico, tanto en el aspecto cualitativo y cuantitativo, que consideran más importantes las personas que laboran en las diferentes áreas para poder llevar a cabo estrategias que permitan desarrollar un clima organizacional adecuado.

En esta investigación se llevó a cabo un enfoque sistémico de las diferentes muestras de las empresas que participaron en el estudio; el conocimiento del clima organizacional es fundamental para saber la percepción de los trabajadores y poder incidir en su motivación y desarrollo durante su participación en la empresa, de modo que se permita establecer objetivos y estrategias que den rumbo a la empresa, empatando con la productividad y los factores internos y externos que inciden todos los días.

La herramienta fundamental de la investigación consistió en un cuestionario del clima organizacional, el cual fue tomado de Hernández (2008). Este instrumento, llamado instrumento UNI para clima laboral, se estableció en un escalamiento de tipo Likert con cinco opciones de respuesta.

La validación de constructo se efectúa mediante análisis de factores por componentes principales, método que nos revela la estructura interna de un instrumento para recolectar los datos (Afifi y Clark, 2004 y Jolilffe, 2002).

2.2 Enfoque y alcance de la investigación.

Este trabajo de investigación se realizó bajo un enfoque cuantitativo con alcances descriptivos y correlacionales pues se buscó determinar si existe una relación entre las dimensiones con las cuales se mide el clima organizacional en las empresas.

2.3 Hipótesis

Por llevar a cabo la investigación por medio de una exploración se establecen las hipótesis las cuales determinan que:

H₁: Existen correlaciones significativas entre todas las dimensiones del clima organizacional.

H₀: No existen correlaciones significativas entre todas las dimensiones del clima organizacional.

Se debe recordar que el objetivo de la investigación es determinar el grado de asociación de las dimensiones que componen el concepto de clima organizacional e integrar un modelo explicativo del mismo por medio del instrumento UNI de clima organizacional aplicado en las empresas de la región Bajío.

2.4 Definición de las variables.

Las definiciones conceptuales y operacionales de los factores del clima abarcados, se incluyen a continuación. Podrá observarse que se consideraron ítems de otras escalas ya validadas (aceptándose ítems sometidos a análisis de factores y que en este obtuvieron cargas factoriales significativas) y nuevos ítems. Se presenta la correspondencia de cada ítem con el número de pregunta en el cuestionario.

1) Variable: Moral.

Definición conceptual: Percepción del grado en que los miembros de una organización o departamento colaboran y cooperan entre sí, se apoyan mutuamente y mantienen relaciones de amistad y compañerismo (intercambio psicológico).

Definición operacional:

| Ítem | Frase (contenido) |
|------|---|
| 1. | Siempre que lo necesito mis compañeros de trabajo me brindan apoyo. |

| Ítem | Frase (contenido) |
|------|---|
| 2. | En esta empresa, la mayoría de los que trabajamos en ella cooperamos y colaboramos siempre que se necesita. |
| 3. | Tengo confianza en mis compañeros de trabajo. |
| 4. | En mi departamento nos mantenemos en contacto permanentemente. |
| 5. | En mi departamento nos reunimos con frecuencia para hablar tanto de asuntos de trabajo como de cuestiones personales. |
| 28. | En mi trabajo hay mucho compañerismo. |
| 33. | En el departamento donde trabajo nos mantenemos unidos. |
| 34. | La mayoría de las veces en mi departamento compartimos la información más que guardarla para nosotros. |
| 42. | En mi trabajo todos nos llevamos muy bien. |

* Adaptación de Aralucen (2003).

** Adaptación de Anderson y West (1998).

*** Adaptación de Rizzo (2004).

2) Variable: Dirección.

Definición conceptual: Consideración y apoyo por parte de los directivos atribuida por los miembros de la organización.

Definición operacional:

| Ítem | Frase (contenido) |
|------|---|
| 6. | Es esta empresa, yo puedo comunicarme muy fácilmente con cualquier directivo. |
| 7. | Los directivos van a todas las áreas de la empresa para ver lo que está sucediendo. |
| 8. | Los directivos tratan igual a todos los que trabajamos en esta empresa. |

| Ítem | Frase (contenido) |
|------|--|
| 9. | Los directivos nos ayudan siempre que lo necesitamos. |
| 29. | La Dirección siempre está dispuesta a escucharnos. |
| 35. | En esta empresa, los directivos siempre apoyan a su gente. |

* Adaptación de Nir (2002).

** Adaptación de Aralucen (2003).

3) Variable: Innovación.

Definición conceptual: Percepción del apoyo a las iniciativas tendientes a introducir mejoras en la manera como se realiza el trabajo, a nivel organizacional y departamental.

Definición operacional:

| Ítem | Frase (contenido) |
|------|--|
| 10. | En esta empresa continuamente adoptamos nuevos y mejores métodos para hacer el trabajo. |
| 11. | En el departamento siempre estamos pensando y ocupándonos para desarrollar nuevas ideas. |
| 30. | En el departamento todos estamos abiertos al cambio. |
| 31. | Mis compañeros siempre buscan nuevos métodos para realizar mejor su trabajo. |

* Adaptación de Anderson y West (1998).

** Adaptación de Rizzo (2004).

4) Variable: Percepción de la empresa-Identidad-Identificación.

Definición conceptual: Identificación con la organización y orgullo de trabajar en ésta.

Definición operacional:

| Ítem | Frase (contenido) |
|------|---|
| 12. | Todos nos sentimos orgullosos de trabajar en esta empresa. |
| 13. | Mi familia se siente orgullosa de que yo trabaje en esta empresa. |
| 25. | Me gusta trabajar en esta empresa. |
| 32. | En esta empresa trabajo contento. |

* Adaptación de Aralucen (2003).

5) Variable: Comunicación.

Definición conceptual: Percepción general sobre el estado de la comunicación en la organización y la capacidad de escuchar por parte de la empresa.

Definición operacional:

| Ítem | Frase (contenido) |
|------|--|
| 14. | En esta empresa mis ideas son escuchadas. |
| 15. | En esta empresa se toman en cuenta las opiniones de los trabajadores y empleados. |
| 16. | En esta empresa hay buena comunicación entre todos. |
| 43. | En esta empresa contamos con la información necesaria para realizar nuestro trabajo. |

* Adaptación de Aralucen (2003).

6) Variable: Percepción del desempeño.

Definición conceptual: Conciencia compartida por desempeñarse con calidad en las tareas laborales, sobre la base de la cooperación.

Definición operacional:

| Ítem | Frase (contenido) |
|------|--|
| 17. | En esta empresa todos tratamos de hacer bien nuestro trabajo. |
| 44. | En esta empresa todos queremos dar lo mejor de nosotros en el trabajo. |

* Adaptación de Anderson y West (1998).

7) Variable: Motivación intrínseca.

Definición conceptual: Percepción del grado de motivación debido a factores provenientes del trabajo (importancia, variedad e interés). Se sigue el modelo de Hackman y Oldham (1982). La autonomía se excluye, porque es considerada como una dimensión en sí misma.

Definición operacional:

| Ítem | Frase (contenido) |
|------|--|
| 26. | En esta empresa, la mayoría de los trabajadores y empleados estamos muy comprometidos con nuestro trabajo. |
| 45. | Mi trabajo es interesante. |
| 46. | En esta empresa mis compañeros y yo hacemos nuestro mejor esfuerzo porque el trabajo salga bien. |
| 49. | En esta empresa mis compañeros y yo nos sentimos bien de hacer nuestro trabajo. |

* Adaptado de Ryan (2001). El autor no reporta cargas factoriales específicas, pero la versión final de la escala contiene ítems con un valor superior a .60.

8) Variable: Autonomía.

Definición conceptual: Percepción de la libertad para tomar decisiones y realizar el trabajo.

Definición operacional:

| Ítem | Frase (contenido) |
|------|---|
| 18. | En esta empresa tengo libertad para tomar decisiones que tienen que ver con mi trabajo. |
| 27. | Mi jefe me da libertad para tomar decisiones que tienen que ver con mi trabajo. |

* Adaptación de Baard, Deci y Ryan (en prensa).

9) Variable: Satisfacción general (con componente de liderazgo formal).

Definición conceptual: Percepción de la medida en que el individuo está satisfecho con los principales elementos que tienen que ver con sus tareas laborales (trabajo en sí, el superior, la organización, los compañeros y la capacitación).

Definición operacional:

| Ítem | Frase (contenido) |
|------|--|
| 19. | Estoy satisfecho con mi trabajo. |
| 20. | Estoy satisfecho de la relación con mi jefe. |
| 21. | Estoy contento del apoyo que recibo de mi jefe. |
| 22. | Estoy satisfecho con el desarrollo que tengo en esta empresa. |
| 23. | Estoy satisfecho de las relaciones con mis compañeros. |
| 24. | Estoy satisfecho con la capacitación que recibo en esta empresa. |

* Adaptado de Meliá (2004).

10) Variable: Liderazgo.

Definición conceptual: Percepción del apoyo en el trabajo y el soporte emocional que le brinda su superior.

Definición operacional:

| Ítem | Frase (contenido) |
|------|--|
| 37. | Mi jefe me escucha cuando necesito hablar con él. |
| 38. | Mi jefe se preocupa por el bienestar de los que trabajamos en este departamento. |
| 39. | Mi jefe reconoce cuando hago un buen trabajo. |
| 40. | Mi jefe me motiva a superarme cada día más. |
| 47. | Mi jefe me informa de cuáles son mis deberes y responsabilidades. |
| 48. | Mi jefe me brinda apoyo siempre que lo necesito. |
| 53. | Mi jefe es para mí un ejemplo a seguir. |
| 54. | Mi jefe logra que mis compañeros y yo trabajemos como un verdadero equipo. |
| 50. | En esta empresa los jefes cuidan a su personal. |

* Adaptado de Aralucen (2003).

11) Variable: Visión.

Definición conceptual: Percepción de la meta organizacional y departamental que representa una fuerza motivacional para el trabajo. A su vez, incluye cuatro factores: claridad, naturaleza visionaria, grado en que es posible alcanzarla y medida en que puede ser compartida (Anderson y West, 1998).

Definición operacional:

| Ítem | Frase (contenido) |
|------|--|
| 51. | Esta empresa tiene un objetivo y camino definido que otorga sentido y rumbo a nuestro trabajo. |
| 52. | Sé muy bien lo que la empresa espera de mí. |

* Adaptación de Anderson y West (1998).

12) Variable: Recompensas.

Definición conceptual: Percepción de justicia y equidad en el salario y compensaciones recibidas.

Definición operacional:

| Ítem | Frase (contenido) |
|------|---|
| 36. | En esta empresa me pagan un salario justo. |
| 41. | Estoy satisfecho con mi salario. |
| 55. | En esta empresa el salario que se paga es de acuerdo al trabajo que se hace. |
| 56. | Las promociones y ascensos en mi organización se manejan de una manera justa. |

* Adaptado de Aralucen (2003).

** Adaptación de Rizzo (2004).

La finalidad de esta investigación es identificar y analizar las diferentes variables que se presentan en las empresas mexicanas sobre clima organizacional, acrecentando las investigaciones aplicadas por Hernández (2008) y Hernández-Sampieri y Méndez (2012).

2.5 Prueba piloto.

La prueba piloto se llevó a cabo con un instrumento de 56 reactivos. Para realizar esta prueba se contó con el apoyo de una empresa del estado de Guanajuato dedicada a la industria textil. La empresa aplicó la encuesta a todos los trabajadores lo cual nos permitió de una manera confiable identificar la validez del instrumento siendo esta prueba satisfactoria.

Esta prueba piloto fue llevada a cabo en el mes abril de 2017 participando 116 colaboradores. El apéndice 1 muestra el instrumento aplicado para la recolección de los datos para el cual se puso a prueba.

Se tomó en cuenta la forma de medición de los instrumentos originales de Hernández-Sampieri (2008) con el instrumento UNI para la medición del clima organizacional, el diseño de la escala de medición fue tipo Likert con cinco opciones y se utilizó el paquete estadístico SPSS para llevar a cabo el análisis de datos.

La aplicación del instrumento tuvo como objetivo realizar el análisis de factores utilizando los componentes principales para evaluar la estructura factorial del cuestionario obteniendo la información de las dimensiones originales.

Para integrar la relación del cuestionario con los factores a utilizar, se tomaron como punto de incorporación las cargas de los factores iguales o mayores a 0.5 como lo manejó Hernández-Sampieri (2008).

2.5.1. Confiabilidad de la prueba piloto.

Se efectuaron los análisis de confiabilidad y validez de manera independiente (el cálculo del coeficiente alfa-Cronbach en toda la escala y en cada

variable o dimensión del clima laboral, así como el análisis de factores por componentes principales). Por lo tanto, las validaciones son independientes.

El valor para el coeficiente de todo el instrumento se presenta en la siguiente tabla:

Tabla 2. Resultados básicos de la prueba piloto para todo el instrumento.

| Estadística | Resultado |
|---------------------------|------------------|
| Número de ítems | 116 |
| Coeficiente alfa-Cronbach | 0.945 |
| Mínimo | 2.996 |
| Máximo | 3.903 |
| Media | 3.555 |
| Desviación estándar | 0.244 |

Esto determina que el coeficiente de confiabilidad del instrumento fue de 0.945 lo cual, en base a Oviedo y Campo-Arias (2005), indica que el instrumento es confiable.

Es decir, el instrumento UNI para medir el clima organizacional posee una muy alta confiabilidad. Se debe recordar que el coeficiente varía entre 0 y 1 (esto es, nula confiabilidad y absoluta confiabilidad) y se refiere al grado en que un instrumento provoca resultados consistentes a través del tiempo (medida de estabilidad).

Como siguiente paso se evaluó el coeficiente por cada una de las variables medidas del clima organizacional, lo que brindó los siguientes resultados:

Tabla 3. Coeficientes alfa para las variables del clima organizacional.

| Variable | N | Alpha-Cronbach | Consideración |
|---|---|----------------|---------------|
| Moral | 9 | .866 | Considerable |
| Dirección | 6 | .867 | Considerable |
| Innovación | 4 | .828 | Considerable |
| Percepción de la empresa-identidad-identificación | 4 | .842 | Considerable |
| Comunicación | 4 | .786 | Media alta |
| Percepción del desempeño | 2 | .674 | Media baja |
| Motivación intrínseca | 4 | .720 | Media alta |
| Autonomía | 2 | .673 | Media baja |
| Satisfacción general | 6 | .804 | Media alta |
| Liderazgo | 9 | .942 | Elevada |
| Visión | 2 | .762 | Media alta |
| Recompensas | 4 | .905 | Elevada |

Se observa que para cada una de las variables existe un valor considerable de la confiabilidad, a pesar de que algunas, como en el caso de percepción del desempeño y autonomía, que tienen los valores más bajos de confiabilidad de todo el instrumento.

2.5.2. Estructura interna de la escala (análisis de factores).

De acuerdo a los parámetros establecidos, se lograron ubicar 12 componentes principales, los cuales se vieron reflejados con un alto porcentaje de la varianza explicada del constructo en un 77.09%, esto se refleja en la tabla 3 en donde se presentan los resultados del análisis realizado con el programa estadístico SPSS.

Tabla 4. Varianza total explicada de la prueba piloto.

| Componente | Autovalores iniciales | | | Sumas de extracción de cargas al cuadrado | | |
|------------|-----------------------|---------------|-------------|---|---------------|-------------|
| | Total | % de varianza | % acumulado | Total | % de varianza | % acumulado |
| 1 | 24.726 | 44.153 | 44.153 | 24.726 | 44.153 | 44.153 |
| 2 | 3.087 | 5.513 | 49.666 | 3.087 | 5.513 | 49.666 |
| 3 | 2.454 | 4.383 | 54.049 | 2.454 | 4.383 | 54.049 |
| 4 | 2.199 | 3.927 | 57.976 | 2.199 | 3.927 | 57.976 |
| 5 | 1.845 | 3.295 | 61.272 | 1.845 | 3.295 | 61.272 |
| 6 | 1.768 | 3.157 | 64.428 | 1.768 | 3.157 | 64.428 |
| 7 | 1.341 | 2.395 | 66.824 | 1.341 | 2.395 | 66.824 |
| 8 | 1.271 | 2.269 | 69.093 | 1.271 | 2.269 | 69.093 |
| 9 | 1.214 | 2.168 | 71.260 | 1.214 | 2.168 | 71.260 |
| 10 | 1.136 | 2.028 | 73.288 | 1.136 | 2.028 | 73.288 |
| 11 | 1.085 | 1.938 | 75.227 | 1.085 | 1.938 | 75.227 |
| 12 | 1.048 | 1.872 | 77.099 | 1.048 | 1.872 | 77.099 |
| 13 | .935 | 1.669 | 78.768 | | | |
| 14 | .890 | 1.589 | 80.357 | | | |
| 15 | .816 | 1.457 | 81.814 | | | |
| 16 | .795 | 1.419 | 83.233 | | | |
| 17 | .777 | 1.387 | 84.620 | | | |
| 18 | .725 | 1.294 | 85.914 | | | |
| 19 | .656 | 1.171 | 87.085 | | | |
| 20 | .630 | 1.125 | 88.210 | | | |
| 21 | .534 | .954 | 89.164 | | | |
| 22 | .495 | .884 | 90.048 | | | |
| 23 | .477 | .853 | 90.900 | | | |
| 24 | .428 | .764 | 91.664 | | | |
| 25 | .392 | .700 | 92.364 | | | |
| 26 | .358 | .640 | 93.004 | | | |
| 27 | .351 | .626 | 93.630 | | | |
| 28 | .331 | .592 | 94.222 | | | |
| 29 | .298 | .533 | 94.755 | | | |
| 30 | .291 | .519 | 95.274 | | | |
| 31 | .267 | .477 | 95.750 | | | |
| 32 | .258 | .461 | 96.211 | | | |
| 33 | .224 | .400 | 96.611 | | | |
| 34 | .213 | .381 | 96.992 | | | |
| 35 | .193 | .345 | 97.337 | | | |
| 36 | .181 | .323 | 97.660 | | | |
| 37 | .179 | .319 | 97.979 | | | |
| 38 | .159 | .284 | 98.263 | | | |
| 39 | .156 | .278 | 98.541 | | | |

Tabla 4. Varianza total explicada de la prueba piloto (continuación...).

| Componente | Autovalores iniciales | | | Sumas de extracción de cargas al cuadrado | | |
|------------|-----------------------|---------------|-------------|---|---------------|-------------|
| | Total | % de varianza | % acumulado | Total | % de varianza | % acumulado |
| 40 | .113 | .202 | 98.743 | | | |
| 41 | .110 | .196 | 98.940 | | | |
| 42 | .092 | .165 | 99.105 | | | |
| 43 | .074 | .132 | 99.237 | | | |
| 44 | .071 | .128 | 99.364 | | | |
| 45 | .057 | .101 | 99.466 | | | |
| 46 | .050 | .090 | 99.556 | | | |
| 47 | .045 | .079 | 99.635 | | | |
| 48 | .041 | .073 | 99.708 | | | |
| 49 | .038 | .068 | 99.777 | | | |
| 50 | .035 | .062 | 99.839 | | | |
| 51 | .022 | .040 | 99.879 | | | |
| 52 | .020 | .036 | 99.914 | | | |
| 53 | .017 | .030 | 99.944 | | | |
| 54 | .015 | .027 | 99.971 | | | |
| 55 | .010 | .018 | 99.989 | | | |
| 56 | .006 | .011 | 100.000 | | | |

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Se puede observar que en esta primera prueba piloto los resultados y el análisis realizado es congruente con lo manejado en el marco teórico, ya que el número de variables tienen una relación positiva con el número de componentes principales encontrados.

Al identificar la relación de los factores se pudo identificar qué el total de las preguntas contenidas en el cuestionario presentaban un valor igual o mayor al 0.5 que se estableció como punto de decisión para incorporar a la pregunta del cuestionario como parte del instrumento final.

Tabla 5. Matriz de componente^a

| | Componente | | | | | | | | | | | |
|---|------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
| 1. Siempre que lo necesito mis compañeros de trabajo me brindan apoyo. | .276 | -.106 | -.138 | .601 | .133 | -.135 | .425 | .240 | .258 | .099 | .024 | .065 |
| 2. En esta empresa, la mayoría de los que trabajamos en ella cooperamos y colaboramos siempre que se necesita. | .464 | .390 | -.074 | .386 | .082 | -.042 | .138 | .230 | -.214 | .230 | -.125 | -.021 |
| 3. Tengo confianza en mis compañeros de trabajo. | .554 | -.092 | .186 | .451 | .189 | .002 | -.019 | .036 | .172 | -.198 | -.093 | -.296 |
| 4. En mi departamento nos mantenemos en contacto permanentemente | .493 | -.208 | .098 | .467 | -.367 | .242 | .062 | -.136 | -.035 | .110 | .044 | .054 |
| 5. En mi departamento nos reunimos con frecuencia para hablar tanto de asuntos de trabajo como de cuestiones personales | .654 | .019 | -.198 | .366 | -.326 | -.088 | .023 | .047 | -.018 | .248 | .013 | .048 |
| 6. En esta empresa, yo puedo comunicarme muy fácilmente con cualquier directivo. | .594 | .156 | -.283 | .053 | -.004 | .421 | -.220 | .264 | .195 | .018 | .072 | .059 |
| 7. Los directivos van a todas las áreas de la empresa para ver lo que está sucediendo. | .527 | .358 | -.352 | .041 | .106 | .216 | -.134 | .041 | .093 | -.070 | -.207 | .290 |
| 8. Los directivos nos tratan igual a todos los que trabajamos en esta empresa. | .583 | .298 | -.317 | -.029 | .070 | .360 | .017 | .197 | -.120 | .114 | .005 | -.015 |
| 9. Los directivos nos ayudan siempre que lo necesitamos. | .641 | .527 | -.237 | .148 | .084 | .188 | -.035 | -.147 | .076 | .019 | .107 | -.010 |
| 10. En esta empresa continuamente adoptamos nuevos y mejores métodos para hacer el trabajo. | .770 | .226 | -.026 | -.003 | -.160 | -.022 | -.184 | .109 | -.026 | -.135 | -.153 | .261 |
| 11. En el departamento siempre estamos pensando y ocupándonos para desarrollar nuevas ideas. | .660 | -.062 | .044 | .182 | -.087 | -.140 | -.227 | -.117 | .135 | -.037 | .137 | .052 |
| 12. Todos nos sentimos orgullosos de trabajar en esta empresa. | .663 | .388 | .221 | -.060 | .026 | -.228 | -.094 | .235 | .084 | -.107 | .168 | .086 |
| 13. Mi familia se siente orgullosa de que yo trabaje en esta empresa. | .734 | .144 | -.009 | -.247 | .041 | -.262 | -.073 | .295 | -.002 | .096 | .142 | -.031 |
| 14. En esta empresa mis ideas son escuchadas. | .720 | .177 | -.220 | .068 | .060 | .004 | -.267 | -.152 | -.124 | .083 | .025 | -.163 |
| 15. En esta empresa se toman en cuenta las opiniones de los trabajadores y empleados. | .716 | .118 | -.235 | .073 | .020 | -.312 | -.046 | .044 | -.324 | .090 | .150 | -.158 |

Tabla 4. Matriz de componente (continuación...).

| | Componente | | | | | | | | | | | |
|---|------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
| 16.En esta empresa hay buena comunicación entre todos. | .600 | .112 | .255 | .212 | -.157 | .110 | .048 | -.174 | -.290 | -.280 | .185 | -.177 |
| 17.En esta empresa todos tratamos de hacer bien nuestro trabajo. | .566 | .237 | .277 | .100 | .037 | .168 | .210 | -.137 | -.149 | .032 | -.061 | .320 |
| 18.En esta empresa tengo libertad para tomar decisiones que tienen que ver con mi trabajo. | .625 | .023 | .184 | -.078 | .060 | .183 | -.094 | -.366 | .168 | .277 | .315 | -.036 |
| 19.Estoy satisfecho con mi trabajo. | .639 | .253 | .132 | -.335 | .069 | -.120 | -.066 | .018 | -.128 | .034 | -.298 | -.016 |
| 20.Estoy satisfecho de la relación con mi jefe. | .690 | -.445 | .050 | -.034 | .196 | .165 | -.204 | -.008 | -.161 | -.138 | -.117 | -.012 |
| 21.Estoy contento del apoyo que recibo de mi jefe. | .692 | -.458 | -.014 | -.219 | .151 | .082 | -.003 | -.156 | -.144 | -.058 | .060 | .052 |
| 22.Estoy satisfecho con el desarrollo que tengo en esta empresa. | .576 | -.144 | .093 | -.209 | -.007 | -.433 | .271 | .106 | .106 | .113 | .022 | -.047 |
| 23.Estoy satisfecho de las relaciones con mis compañeros. | .629 | -.082 | .285 | .224 | .025 | .085 | -.351 | -.027 | .092 | .145 | -.220 | .089 |
| 24.Estoy satisfecho con la capacitación que recibo en esta empresa. | .540 | .065 | -.155 | -.190 | .245 | .403 | .443 | -.038 | .010 | -.053 | .144 | .007 |
| 25.Me gusta trabajar en esta empresa. | .632 | .161 | .145 | -.284 | -.064 | -.001 | -.094 | .309 | .282 | -.058 | .004 | -.091 |
| 26.En esta empresa, la mayoría de los trabajadores y empleados estamos muy comprometidos con nuestro trabajo. | .515 | .107 | .262 | -.020 | .427 | -.081 | -.154 | -.069 | .063 | .001 | .127 | .190 |
| 27.Mi jefe me da libertad para tomar decisiones que tienen que ver con mi trabajo. | .618 | -.360 | -.040 | -.006 | .155 | -.062 | -.268 | -.155 | .234 | .318 | .040 | -.060 |
| 28.En mi trabajo hay mucho compañerismo. | .694 | -.166 | .210 | .322 | -.037 | -.068 | -.050 | -.027 | .111 | -.151 | .175 | .214 |
| 29.La Dirección siempre está dispuesta a escucharnos. | .761 | .194 | -.288 | -.103 | .045 | -.011 | .134 | -.056 | .080 | -.104 | .010 | -.140 |
| 30.En el departamento todos estamos abiertos al cambio. | .739 | .127 | .179 | .047 | .193 | -.038 | .153 | -.189 | -.046 | .113 | -.316 | -.093 |
| 31.Mis compañeros siempre buscan nuevos métodos para realizar mejor su trabajo. | .675 | .379 | .282 | -.005 | -.080 | -.038 | .143 | -.216 | -.085 | -.207 | -.157 | .082 |
| 32.En esta empresa trabajo contento. | .647 | .088 | .396 | -.007 | -.352 | .056 | -.035 | .132 | .054 | .206 | -.135 | -.168 |
| 33.En el departamento donde trabajo nos mantenemos unidos. | .691 | -.130 | .154 | .174 | -.030 | -.297 | -.079 | .004 | -.194 | -.128 | -.103 | .044 |

Tabla 4. Matriz de componente (continuación...).

| | Componente | | | | | | | | | | | |
|---|------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
| 34.La mayoría de las veces en mi departamento compartimos la información más que guardarla para nosotros. | .694 | .080 | -.007 | .206 | .115 | -.127 | -.125 | .050 | -.231 | .038 | .098 | -.195 |
| 35.En esta empresa, los directivos siempre apoyan a su gente. | .679 | .428 | -.167 | .030 | .073 | -.162 | .105 | -.195 | -.006 | -.109 | .155 | -.241 |
| 36.En esta empresa me pagan un salario justo. | .614 | -.194 | -.368 | .032 | -.239 | -.162 | .030 | -.207 | .247 | -.083 | -.237 | -.065 |
| 37. Mi jefe me escucha cuando necesito hablar con él. | .686 | -.309 | -.123 | -.168 | .117 | .059 | -.012 | .061 | .037 | -.092 | -.092 | -.281 |
| 38.Mi jefe se preocupa por el bienestar de los que trabajamos en este departamento. | .752 | -.277 | -.090 | -.138 | -.269 | .051 | .143 | .015 | -.038 | -.131 | .043 | .092 |
| 39.Mi jefe reconoce cuando hago un buen trabajo. | .695 | -.408 | -.052 | -.087 | -.154 | -.049 | .155 | .091 | -.021 | .112 | -.049 | .117 |
| 40.Mi jefe me motiva a superarme cada día más. | .770 | -.304 | -.086 | -.168 | .155 | -.115 | .122 | .130 | -.079 | .102 | .044 | .227 |
| 41.Estoy satisfecho con mi salario. | .741 | -.054 | -.327 | -.070 | -.089 | -.186 | .022 | -.188 | .271 | -.078 | -.054 | .014 |
| 42.En mi trabajo todos nos llevamos muy bien. | .725 | -.134 | .144 | .155 | .317 | -.094 | .059 | -.029 | .025 | .039 | -.172 | -.042 |
| 43.En esta empresa contamos con la información necesaria para realizar nuestro trabajo. | .710 | -.089 | -.088 | -.028 | .083 | .172 | .106 | -.019 | .124 | -.133 | -.349 | -.152 |
| 44.En esta empresa todos queremos dar lo mejor de nosotros en el trabajo. | .587 | .067 | .385 | -.276 | -.052 | .211 | .179 | -.157 | .000 | .182 | -.066 | .076 |
| 45.Mi trabajo es interesante. | .594 | .094 | .391 | -.170 | -.340 | .201 | .177 | .043 | .155 | .123 | .130 | -.248 |
| 46. En esta empresa mis compañeros y yo hacemos nuestro mejor esfuerzo porque el trabajo salga bien. | .479 | -.112 | .400 | .133 | .155 | .165 | .044 | .301 | .178 | -.383 | .087 | -.060 |
| 47. Mi jefe me informa de cuáles son mis deberes y responsabilidades. | .757 | -.171 | -.082 | -.074 | -.061 | .265 | -.121 | .108 | -.089 | .095 | -.086 | -.118 |
| 48.Mi jefe me brinda apoyo siempre que lo necesito. | .751 | -.307 | -.110 | -.017 | .145 | .063 | .129 | .133 | -.220 | .182 | -.001 | -.027 |
| 49.En esta empresa mis compañeros y yo nos sentimos bien de hacer nuestro trabajo. | .759 | .021 | .174 | -.043 | .241 | -.078 | .067 | -.009 | .150 | .125 | .142 | .129 |
| 50.En esta empresa los jefes cuidan a su personal. | .692 | .054 | .154 | -.155 | -.437 | -.010 | -.056 | .128 | -.122 | .022 | -.033 | .051 |

Tabla 4. Matriz de componente (continuación...).

| | Componente | | | | | | | | | | | |
|--|------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
| 51. Esta empresa tiene un objetivo y camino definido que otorga sentido y rumbo a nuestro trabajo. | .788 | .175 | -.026 | -.184 | -.003 | -.282 | .027 | -.113 | .013 | -.060 | -.017 | .118 |
| 52. Sé muy bien lo que la empresa espera de mí. | .722 | .131 | .005 | -.240 | .124 | .024 | -.063 | -.007 | .026 | .025 | .074 | -.035 |
| 53. Mi jefe es para mí un ejemplo a seguir. | .737 | -.260 | -.082 | -.051 | -.181 | .107 | -.099 | .139 | -.171 | -.181 | .146 | -.010 |
| 54. Mi jefe logra que mis compañeros y yo trabajemos como un verdadero equipo. | .806 | -.354 | -.082 | .065 | .189 | .079 | .014 | .010 | -.182 | -.068 | .128 | .111 |
| 55. En esta empresa el salario que se paga es de acuerdo al trabajo que se hace. | .724 | .057 | -.268 | -.085 | -.214 | -.112 | .067 | -.095 | .049 | -.162 | .029 | .116 |
| 56. Las promociones y ascensos en mi organización se manejan de una manera justa. | .767 | -.095 | -.242 | .005 | -.267 | .007 | .008 | -.106 | .067 | -.053 | .105 | .047 |
| Método de extracción: análisis de componentes principales. | | | | | | | | | | | | |
| a. 12 componentes extraídos. | | | | | | | | | | | | |

Existe un fenómeno muy característico del clima organizacional en el cual, al momento de realizar la matriz de componentes, la mayoría (si no es que todas) de las variables caen en un solo componente. A este fenómeno se le llama “concepción molar del clima organizacional” (Hernández-Sampieri, 2008), mismo que explica el por qué los ítems con los que se mide el clima organizacional se amalgaman entre ellos, y es por esta razón que todos se agrupan en un solo componente.

Una vez que se llevaron a cabo los análisis anteriores se decidió mantener la totalidad de las preguntas pues todas mantienen cargas significativas para cada uno de los 12 componentes identificados.

En base a lo anterior el instrumento de aplicación consistió en las mismas 56 preguntas repartidos en las diferentes dimensiones o variables en las que se basa el clima organizacional.

2.6. Instrumento de recolección de datos.

El instrumento de recolección de datos que se aplicó estableció 56 preguntas en el cuestionario final que serían suficientes y adecuadas para la investigación realizada a las empresas mexicanas y de manera particular en la región. Las preguntas que se aplicaron en el cuestionario correspondiente a clima dio seguimiento a la aplicación que realizaron con el instrumento UNI de clima organizacional los autores Hernández (2008) y Hernández-Sampieri y Méndez (2012).

En la aplicación del cuestionario las personas tardaban entre 15 y 20 minutos a diferentes grupos que oscilaban entre 10 y 30 personas siempre con apoyo directo por parte del investigador o por parte de una persona capacitada correspondiente al área de la empresa en donde se aplicaba el cuestionario.

La mecánica era la misma en la aplicación del cuestionario se les informaba a las personas de la empresa cual era el objetivo de la investigación, el respeto a mantener de forma anónima sus respuestas para posteriormente darles las instrucciones para el llenado del cuestionario y responder las dudas que surgieran en el transcurso del llenado del mismo. Por la naturaleza del cuestionario hubo algunas personas que no respondieron al 100% las preguntas, aunque en su mayoría fueron respondidas y las diferentes muestras llevadas a cabo cumplieron con el número mínimo para considerarlas como aceptables para el tamaño requerido. El cuestionario que se utilizó se puede encontrar en el Anexo 1.

2.7. Tamaño de la muestra

Como se ha comentado en esta tesis, apoyados con el desarrollo llevado a cabo por Hernández-Sampieri (2008) y Hernández-Sampieri y Méndez (2012) la muestra utilizada debe de mantener la heterogeneidad con respecto al tamaño y tipo de organización. Participaron varias empresas dedicadas al sector de alimentos, construcción y servicios, las cuales fueron clasificadas de acuerdo a su tamaño.

Se mencionarán las empresas únicamente de acuerdo a su giro para mantener la confidencialidad de las mismas. La muestra final quedó conformada por 7 casos y se realizó la distribución como se observa en la tabla 5.

Tabla 6. Distribución de la muestra.

| Empresa y giro | Proporción de la muestra |
|--|---------------------------------|
| Empresa mexicana dedicada al giro de alimentos | 26.3% |
| Empresa Mexicana dedicada al giro de alimentos | 30% |
| Empresa Mexicana dedicada a la construcción | 7% |
| Empresa Mexicana dedicada al sector de servicios | 6.3% |

Tabla 6. Distribución de la muestra (continuación...).

| Empresa y giro | Proporción de la muestra |
|--|---------------------------------|
| Empresa Mexicana dedicada al sector automotriz | 10.7% |
| Empresa Mexicana dedicada al sector automotriz | 19.7% |

2.8. Procedimiento de la muestra.

Es muy importante la confidencialidad de las empresas que participan en esta investigación, por este motivo las empresas accedieron a realizar la investigación siempre y cuando mantuviéramos el anonimato de las mismas, así mismo se creó el compromiso de entregarles un reporte del clima laboral llevado a cabo por las encuestas aplicadas de acuerdo al instrumento UNI de clima organizacional.

2.9. Diseño de la investigación

El estudio se llevó a cabo bajo un enfoque cuantitativo con un alcance exploratorio y la estrategia seguida para obtener la información fue del tipo no experimental, transaccional – causal.

Capítulo 3

Resultados.

3.1. Presentación.

En esta sección se presentan los resultados más importantes de la investigación, que tiene como objeto validar el instrumento UNI del clima organizacional y analizar la correlación entre las dimensiones del mismo.

3.2. Análisis de confiabilidad.

El coeficiente Alfa-Cronbach obtenido fue de .986 (con 56 ítems y 150 casos válidos, ya que se consideraron “valores perdidos” si no respondieron a alguno de los ítems). Esto quiere decir que el instrumento para medir el clima organizacional basado en el instrumento UNI para clima organizacional posee una confiabilidad suficiente para ser considerada.

Se debe recordar que el coeficiente Alfa-Cronbach varía entre los valores 0 y 1 y este coeficiente se refiere al grado en que un instrumento provoca resultados consistentes a través del tiempo (medida de estabilidad) en una muestra total de 197 casos.

Tabla 7. Alpha-Cronbach de las dimensiones del clima organizacional.

| Variable | Casos válidos | n | Alpha-Cronbach | Consideración |
|---|---------------|---|----------------|---------------|
| Moral | 184 | 9 | .918 | Elevada |
| Dirección | 189 | 6 | .901 | Elevada |
| Innovación | 187 | 4 | .887 | Considerable |
| Percepción de la empresa-identidad-identificación | 188 | 4 | .888 | Considerable |
| Comunicación | 189 | 4 | .860 | Considerable |
| Percepción del desempeño | 187 | 2 | .674 | Media baja |
| Motivación intrínseca | 185 | 4 | .829 | Considerable |
| Autonomía | 189 | 2 | .820 | Considerable |
| Satisfacción general | 178 | 6 | .907 | Elevada |
| Liderazgo | 178 | 9 | .960 | Elevada |
| Visión | 189 | 2 | .841 | Considerable |
| Recompensas | 183 | 4 | .921 | Elevada |

3.3. Estructura interna de la escala.

3.3.1. Análisis de factores.

En primer término, se efectuó un análisis de factores por componentes principales. Se debe recordar que este método cuantitativo produce como resultado, entre otros aspectos, la estructura de dimensiones o factores que integran a un instrumento de medición. Es decir, indica si los ítems se agrupan en uno, dos o más componentes (que, de acuerdo con las premisas de esta tesis, son las variables que conforman el clima organizacional). Toda la escala o cuestionario representa a este constructo y las subescalas, a sus dimensiones.

Tabla 8. Varianza total explicada de la muestra definitiva.

| Componente | Autovalores iniciales | | | Sumas de extracción de cargas al cuadrado | | |
|------------|-----------------------|---------------|-------------|---|---------------|-------------|
| | Total | % de varianza | % acumulado | Total | % de varianza | % acumulado |
| 1 | 31.970 | 57.089 | 57.089 | 31.970 | 57.089 | 57.089 |
| 2 | 2.731 | 4.876 | 61.965 | 2.731 | 4.876 | 61.965 |
| 3 | 1.888 | 3.372 | 65.337 | 1.888 | 3.372 | 65.337 |
| 4 | 1.558 | 2.781 | 68.118 | 1.558 | 2.781 | 68.118 |
| 5 | 1.303 | 2.327 | 70.445 | 1.303 | 2.327 | 70.445 |
| 6 | 1.165 | 2.081 | 72.525 | 1.165 | 2.081 | 72.525 |
| 7 | .976 | 1.742 | 74.268 | | | |
| 8 | .876 | 1.564 | 75.832 | | | |
| 9 | .850 | 1.517 | 77.349 | | | |
| 10 | .798 | 1.425 | 78.774 | | | |
| 11 | .755 | 1.349 | 80.123 | | | |
| 12 | .697 | 1.244 | 81.367 | | | |
| 13 | .654 | 1.168 | 82.535 | | | |
| 14 | .592 | 1.057 | 83.592 | | | |
| 15 | .576 | 1.029 | 84.621 | | | |
| 16 | .528 | .943 | 85.563 | | | |
| 17 | .509 | .909 | 86.473 | | | |
| 18 | .484 | .864 | 87.336 | | | |
| 19 | .474 | .846 | 88.182 | | | |
| 20 | .447 | .799 | 88.981 | | | |
| 21 | .410 | .732 | 89.713 | | | |

**Tabla 8. Varianza total explicada de la muestra definitiva
(continuación...).**

| Componente | Autovalores iniciales | | | Sumas de extracción de cargas al cuadrado | | |
|--|-----------------------|---------------|-------------|---|---------------|-------------|
| | Total | % de varianza | % acumulado | Total | % de varianza | % acumulado |
| 22 | .400 | .715 | 90.428 | | | |
| 23 | .376 | .671 | 91.100 | | | |
| 24 | .356 | .635 | 91.735 | | | |
| 25 | .341 | .608 | 92.343 | | | |
| 26 | .296 | .528 | 92.871 | | | |
| 27 | .269 | .480 | 93.351 | | | |
| 28 | .265 | .473 | 93.825 | | | |
| 29 | .243 | .435 | 94.259 | | | |
| 30 | .231 | .413 | 94.672 | | | |
| 31 | .225 | .401 | 95.073 | | | |
| 32 | .218 | .389 | 95.462 | | | |
| 33 | .208 | .371 | 95.834 | | | |
| 34 | .202 | .361 | 96.195 | | | |
| 35 | .183 | .327 | 96.522 | | | |
| 36 | .173 | .310 | 96.831 | | | |
| 37 | .167 | .298 | 97.129 | | | |
| 38 | .151 | .269 | 97.398 | | | |
| 39 | .148 | .264 | 97.663 | | | |
| 40 | .139 | .248 | 97.911 | | | |
| 41 | .131 | .234 | 98.145 | | | |
| 42 | .116 | .208 | 98.352 | | | |
| 43 | .110 | .197 | 98.550 | | | |
| 44 | .104 | .185 | 98.735 | | | |
| 45 | .100 | .179 | 98.914 | | | |
| 46 | .089 | .159 | 99.073 | | | |
| 47 | .084 | .150 | 99.222 | | | |
| 48 | .077 | .137 | 99.359 | | | |
| 49 | .071 | .127 | 99.486 | | | |
| 50 | .060 | .108 | 99.594 | | | |
| 51 | .055 | .098 | 99.692 | | | |
| 52 | .047 | .085 | 99.777 | | | |
| 53 | .044 | .079 | 99.856 | | | |
| 54 | .036 | .064 | 99.920 | | | |
| 55 | .027 | .047 | 99.967 | | | |
| 56 | .018 | .033 | 100.000 | | | |
| Método de extracción: análisis de componentes principales. | | | | | | |

Como se puede observar en la tabla 7, se lograron ubicar 6 componentes principales, los cuales cuentan con un alto porcentaje de varianza explicada del constructo con un 72.5% del mismo.

De igual manera, se observa en la tabla 8 que el fenómeno molar del clima organizacional vuelve a presentarse en esta prueba definitiva, en donde los ítems del instrumento de medición cargan en mayor medida a un componente principal.

Tabla 9. Matriz de componente.

| | Componente | | | | | |
|---|------------|-------|-------|-------|------|-------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 1. Siempre que lo necesito mis compañeros de trabajo me brindan apoyo. | .498 | .183 | .067 | .367 | .515 | .208 |
| 2. En esta empresa, la mayoría de los que trabajamos en ella cooperamos y colaboramos siempre que se necesita. | .641 | .244 | .267 | .180 | .264 | .157 |
| 3. Tengo confianza en mis compañeros de trabajo. | .720 | .241 | -.095 | .179 | .275 | .015 |
| 4. En mi departamento nos mantenemos en contacto permanentemente | .737 | .125 | -.075 | .164 | .260 | .039 |
| 5. En mi departamento nos reunimos con frecuencia para hablar tanto de asuntos de trabajo como de cuestiones personales | .735 | -.051 | .117 | -.134 | .373 | -.193 |
| 6. En esta empresa, yo puedo comunicarme muy fácilmente con cualquier directivo. | .705 | -.180 | .267 | -.039 | .033 | .311 |

Tabla 8. Matriz de componente (continuación...).

| | Componente | | | | | |
|---|------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 7.Los directivos van a todas las áreas de la empresa para ver lo que está sucediendo. | .654 | -.109 | .369 | -.304 | .103 | .234 |
| 8.Los directivos nos tratan igual a todos los que trabajamos en esta empresa. | .634 | -.017 | .340 | -.383 | .011 | .073 |
| 9.Los directivos nos ayudan siempre que lo necesitamos. | .712 | -.012 | .412 | -.289 | .118 | .088 |
| 10.En esta empresa continuamente adoptamos nuevos y mejores métodos para hacer el trabajo. | .835 | -.115 | .104 | -.225 | .077 | -.001 |
| 11.En el departamento siempre estamos pensando y ocupándonos para desarrollar nuevas ideas. | .761 | -.071 | .020 | -.153 | .104 | -.124 |
| 12.Todos nos sentimos orgullosos de trabajar en esta empresa. | .745 | -.004 | .324 | -.037 | -.046 | -.134 |
| 13.Mi familia se siente orgullosa de que yo trabaje en esta empresa. | .709 | .050 | .188 | -.083 | .011 | -.196 |
| 14.En esta empresa mis ideas son escuchadas. | .750 | .047 | -.052 | -.252 | .150 | -.037 |
| 15.En esta empresa se toman en cuenta las opiniones de los trabajadores y empleados. | .772 | .097 | -.018 | -.074 | .099 | -.139 |
| 16.En esta empresa hay buena comunicación entre todos. | .770 | .226 | -.028 | .003 | .068 | .083 |
| 17.En esta empresa todos tratamos de hacer bien nuestro trabajo. | .760 | .297 | .035 | .055 | -.055 | .109 |

Tabla 8. Matriz de componente (continuación...).

| | Componente | | | | | |
|---|------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 18.En esta empresa tengo libertad para tomar decisiones que tienen que ver con mi trabajo. | .812 | .008 | -.055 | -.064 | -.010 | -.039 |
| 19.Estoy satisfecho con mi trabajo. | .800 | .058 | .055 | -.185 | -.077 | -.225 |
| 20.Estoy satisfecho de la relación con mi jefe. | .801 | -.228 | -.292 | -.163 | .004 | -.010 |
| 21.Estoy contento del apoyo que recibo de mi jefe. | .838 | -.174 | -.269 | -.182 | -.057 | -.001 |
| 22.Estoy satisfecho con el desarrollo que tengo en esta empresa. | .740 | .097 | -.019 | -.218 | -.141 | -.333 |
| 23.Estoy satisfecho de las relaciones con mis compañeros. | .782 | .269 | -.125 | -.041 | .077 | -.081 |
| 24.Estoy satisfecho con la capacitación que recibo en esta empresa. | .664 | .223 | -.010 | -.115 | -.196 | .048 |
| 25.Me gusta trabajar en esta empresa. | .788 | .266 | .104 | -.008 | -.218 | .032 |
| 26.En esta empresa, la mayoría de los trabajadores y empleados estamos muy comprometidos con nuestro trabajo. | .669 | .203 | .053 | .173 | -.213 | -.029 |
| 27.Mi jefe me da libertad para tomar decisiones que tienen que ver con mi trabajo. | .778 | -.062 | -.319 | -.058 | .062 | -.002 |
| 28.En mi trabajo hay mucho compañerismo. | .780 | .243 | -.180 | .107 | .146 | -.104 |
| 29.La Dirección siempre está dispuesta a escucharnos. | .803 | -.142 | .121 | -.055 | .059 | .051 |
| 30.En el departamento todos estamos abiertos al cambio. | .831 | .022 | .048 | .003 | -.021 | .137 |

Tabla 8. Matriz de componente (continuación...).

| | Componente | | | | | |
|---|------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 31.Mis compañeros siempre buscan nuevos métodos para realizar mejor su trabajo. | .780 | .267 | .068 | .020 | -.034 | .156 |
| 32.En esta empresa trabajo contento. | .793 | .242 | .003 | .113 | -.210 | -.036 |
| 33.En el departamento donde trabajamos mantenemos unidos. | .815 | .049 | -.075 | .025 | .136 | -.275 |
| 34.La mayoría de las veces en mi departamento compartimos la información más que guardarla para nosotros. | .741 | .154 | .030 | .146 | .124 | -.306 |
| 35.En esta empresa, los directivos siempre apoyan a su gente. | .826 | -.059 | .159 | .006 | .017 | .022 |
| 36.En esta empresa me pagan un salario justo. | .657 | -.427 | .167 | .309 | -.020 | -.098 |
| 37. Mi jefe me escucha cuando necesito hablar con él. | .814 | -.195 | -.232 | -.067 | .002 | .198 |
| 38.Mi jefe se preocupa por el bienestar de los que trabajamos en este departamento. | .843 | -.258 | -.184 | -.030 | -.048 | .184 |
| 39.Mi jefe reconoce cuando hago un buen trabajo. | .783 | -.331 | -.297 | .034 | -.001 | .026 |
| 40.Mi jefe me motiva a superarme cada día más. | .819 | -.318 | -.253 | .010 | -.069 | .015 |
| 41.Estoy satisfecho con mi salario. | .568 | -.486 | .218 | .397 | -.061 | -.238 |
| 42.En mi trabajo todos nos llevamos muy bien. | .776 | .151 | -.125 | .136 | .019 | -.176 |

Tabla 8. Matriz de componente (continuación...).

| | Componente | | | | | |
|--|------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 43.En esta empresa contamos con la información necesaria para realizar nuestro trabajo. | .779 | .084 | -.116 | -.001 | -.079 | .051 |
| 44.En esta empresa todos queremos dar lo mejor de nosotros en el trabajo. | .780 | .230 | -.082 | .075 | -.265 | .094 |
| 45.Mi trabajo es interesante. | .685 | .369 | .013 | .050 | -.208 | .263 |
| 46. En esta empresa mis compañeros y yo hacemos nuestro mejor esfuerzo porque el trabajo salga bien. | .674 | .269 | -.244 | .184 | -.011 | .208 |
| 47. Mi jefe me informa de cuáles son mis deberes y responsabilidades. | .817 | -.090 | -.072 | -.106 | -.073 | .055 |
| 48.Mi jefe me brinda apoyo siempre que lo necesito. | .794 | -.316 | -.217 | -.041 | .071 | .049 |
| 49.En esta empresa mis compañeros y yo nos sentimos bien de hacer nuestro trabajo. | .813 | .129 | -.039 | .260 | -.124 | -.016 |
| 50.En esta empresa los jefes cuidan a su personal. | .762 | -.124 | .116 | .068 | -.293 | .142 |
| 51.Esta empresa tiene un objetivo y camino definido que otorga sentido y rumbo a nuestro trabajo. | .789 | .183 | .182 | .080 | -.188 | -.214 |
| 52.Sé muy bien lo que la empresa espera de mí. | .846 | .186 | .039 | -.021 | -.149 | -.087 |
| 53.Mi jefe es para mí un ejemplo a seguir. | .808 | -.333 | -.131 | -.034 | -.008 | .050 |

Tabla 8. Matriz de componente (continuación...).

| | Componente | | | | | |
|--|------------|-------|-------|-------|-------|------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 54.Mi jefe logra que mis compañeros y yo trabajemos como un verdadero equipo. | .791 | -.234 | -.301 | -.032 | .093 | .057 |
| 55.En esta empresa el salario que se paga es de acuerdo al trabajo que se hace. | .622 | -.456 | .317 | .352 | -.077 | .026 |
| 56.Las promociones y ascensos en mi organización se manejan de una manera justa. | .723 | -.405 | .182 | .230 | -.099 | .023 |
| Método de extracción: análisis de componentes principales. | | | | | | |
| a. 6 componentes extraídos. | | | | | | |

3.4. Estadística de cada variable compuesta.

Tabla 10. Estadísticos descriptivos.

| | Media | Desviación estándar | N |
|-----------------------|--------|---------------------|-----|
| Moral | 3.3671 | .88398 | 184 |
| Dirección | 3.0529 | .98803 | 189 |
| Innovación | 3.2286 | 1.01743 | 187 |
| Comunicación | 3.1230 | .97632 | 189 |
| Percepción desempeño | 3.4599 | 1.08496 | 187 |
| Motivación intrínseca | 3.6959 | .90240 | 185 |
| Autonomía | 3.3549 | 1.05543 | 178 |
| Satisfacción general | 3.3549 | 1.05543 | 178 |
| Liderazgo | 3.0649 | 1.16717 | 178 |
| Visión | 3.2196 | 1.20645 | 189 |
| Recompensas | 2.6352 | 1.18563 | 183 |
| Identificación | 3.5638 | 1.01093 | 188 |

Como se puede observar en la siguiente tabla, el clima organizacional en general se encuentra en un nivel medio en las 12 dimensiones en las que se

contempla, esto quiere decir que las empresas realizan acciones internas para mantener un clima organizacional estable, pero es de suma importancia pensar en algunas estrategias que permitan mejorar al mismo para lograr niveles más altos y mantenerlos a través del tiempo.

Tabla 11. Valores por dimensión del clima organizacional.

| Dimensión | Clima general | Dimensión | Clima general |
|-----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| Moral | 3.36 | Autonomía | 3.35 |
| Dirección | 3.05 | Satisfacción general | 3.36 |
| Innovación | 3.22 | Liderazgo | 3.06 |
| Comunicación | 3.12 | Visión | 3.21 |
| Percepción desempeño | 3.45 | Recompensas | 2.63 |
| Motivación intrínseca | 3.69 | Identificación | 3.56 |

| <i>Nivel</i> | <i>Rango</i> |
|---|------------------------|
|  | <i>Bajo 1 al 2.99</i> |
|  | <i>Medio 3 al 3.99</i> |
|  | <i>Alto 4 al 5.00</i> |

Para las organizaciones, la medición del clima es una herramienta de suma utilidad pues les permite identificar los factores o dimensiones que se encuentran bien valorados por sus colaboradores y reconocer las debilidades o fuentes de insatisfacción que impiden que todos los trabajadores se identifiquen totalmente con la organización y puedan llegar a provocar actitudes negativas hacia las mismas.

3.5. Matriz de correlación.

Tabla 12. Matriz de correlación de Pearson.

| | | Moral | Dirección | Innovación | Comunicación | Percepción de desempeño | Motivación intrínseca | Autonomía | Satisfacción general | Liderazgo | Visión | Recompensas | Identificación |
|-------------------------|------------------------|-------|-----------|------------|--------------|-------------------------|-----------------------|-----------|----------------------|-----------|--------|-------------|----------------|
| Moral | Correlación de Pearson | 1 | .735** | .827** | .826** | .757** | .783** | .821** | .821** | .777** | .747** | .587** | .778** |
| Dirección | Correlación de Pearson | . | 1 | .827** | .772** | .642** | .662** | .776** | .776** | .775** | .736** | .694** | .749** |
| Innovación | Correlación de Pearson | | | 1 | .835** | .781** | .751** | .844** | .844** | .829** | .749** | .627** | .802** |
| Comunicación | Correlación de Pearson | | | | 1 | .747** | .750** | .819** | .819** | .795** | .762** | .570** | .738** |
| Percepción de desempeño | Correlación de Pearson | | | | | 1 | .813** | .749** | .749** | .694** | .700** | .487** | .717** |
| Motivación intrínseca | Correlación de Pearson | | | | | | 1 | .754** | .754** | .721** | .784** | .517** | .796** |
| Autonomía | Correlación de Pearson | | | | | | | 1 | 1.000** | .842** | .801** | .602** | .809** |
| Satisfacción general | Correlación de Pearson | | | | | | | | 1 | .842** | .801** | .602** | .809** |
| Liderazgo | Correlación de Pearson | | | | | | | | | 1 | .708** | .720** | .729** |
| Visión | Correlación de Pearson | | | | | | | | | | 1 | .605** | .817** |
| Recompensas | Correlación de Pearson | | | | | | | | | | | 1 | .597** |
| Identificación | Correlación de Pearson | | | | | | | | | | | | 1 |

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Con respecto a la tabla anterior se puede identificar que existen una alta correlación entre todas las dimensiones con las que se evalúa el clima en las organizaciones. Por lo tanto, el instrumento que se aplicó confirma la concepción molar del clima organizacional en las diferentes empresas.

Para aquellos que consideran que una correlación de Pearson no se utiliza para coeficientes paramétricos, se presenta el coeficiente no paramétrico de Taub de Kendall y Rho de Spearman, en donde se pueden apreciar nuevamente las correlaciones existentes entre todas las dimensiones del clima organizacional.

Tabla 13. Matriz de correlación Taub de Kendall.

| | | | Moral | Dirección | Innovación | Comunicación | Percepción desempeño | Motivación intrínseca | Autonomía | Satisfacción general | Liderazgo | Visión | Recompensas | Identificación |
|-----------------------|--------------------------|-------------|-------|-----------|------------|--------------|-------------------------|--------------------------|-----------|-------------------------|-----------|--------|-------------|----------------|
| Taub de Kendall | Moral | Coeficiente | 1.000 | .575** | .666** | .666** | .572** | .590** | .644** | .644** | .605** | .572** | .460** | .608** |
| | Dirección | Coeficiente | | 1.000 | .670** | .617** | .518** | .517** | .600** | .600** | .604** | .586** | .517** | .583** |
| | Innovación | Coeficiente | | | 1.000 | .692** | .639** | .600** | .672** | .672** | .668** | .602** | .483** | .651** |
| | Comunicación | Coeficiente | | | | 1.000 | .606** | .607** | .675** | .675** | .644** | .622** | .436** | .571** |
| | Percepción desempeño | Coeficiente | | | | | 1.000 | .686** | .595** | .595** | .548** | .564** | .381** | .558** |
| | Motivación intrínseca | Coeficiente | | | | | | 1.000 | .591** | .591** | .562** | .610** | .388** | .607** |
| | Autonomía | Coeficiente | | | | | | | 1.000 | 1.000** | .702** | .623** | .466** | .629** |
| | Satisfacción general | Coeficiente | | | | | | | | 1.000 | .702** | .623** | .466** | .629** |
| | Liderazgo | Coeficiente | | | | | | | | | 1.000 | .581** | .562** | .593** |
| | Visión | Coeficiente | | | | | | | | | | 1.000 | .480** | .619** |
| | Recompensas | Coeficiente | | | | | | | | | | | 1.000 | .476** |
| Identificación | Coeficiente | | | | | | | | | | | | 1.000 | |

Tabla 14. Matriz de correlación Rho de Spearman.

| | | Moral | Dirección | Innovación | Comunicación | Percepción desempeño | Motivación intrínseca | Autonomía | Satisfacción general | Liderazgo | Visión | Recompensas | Identificación | |
|-----------------|-----------------------|--------------------------|-----------|------------|--------------|----------------------|-----------------------|-----------|----------------------|-----------|--------|-------------|----------------|--------|
| Rho de Spearman | Moral | Coefficiente correlación | 1.000 | .734** | .818** | .828** | .717** | .747** | .813** | .813** | .788** | .715** | .619** | .761** |
| | Dirección | Coefficiente correlación | | 1.000 | .821** | .773** | .656** | .677** | .769** | .769** | .776** | .722** | .687** | .750** |
| | Innovación | Coefficiente correlación | | | 1.000 | .831** | .769** | .759** | .824** | .824** | .826** | .739** | .641** | .805** |
| | Comunicación | Coefficiente correlación | | | | 1.000 | .744** | .754** | .829** | .829** | .795** | .756** | .567** | .722** |
| | Percepción desempeño | Coefficiente correlación | | | | | 1.000 | .808** | .732** | .732** | .701** | .682** | .494** | .693** |
| | Motivación intrínseca | Coefficiente correlación | | | | | | 1.000 | .754** | .754** | .724** | .751** | .516** | .764** |
| | Autonomía | Coefficiente correlación | | | | | | | 1.000 | 1.000** | .869** | .766** | .613** | .787** |
| | Satisfacción general | Coefficiente correlación | | | | | | | | 1.000 | .869** | .766** | .613** | .787** |
| | Liderazgo | Coefficiente correlación | | | | | | | | | 1.000 | .701** | .724** | .747** |
| | Visión | Coefficiente correlación | | | | | | | | | | 1.000 | .612** | .751** |
| | Recompensas | Coefficiente correlación | | | | | | | | | | | 1.000 | .627** |
| | Identificación | Coefficiente correlación | | | | | | | | | | | | 1.000 |

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

3.6. Comentarios de matriz de correlación.

Entre los hallazgos más importantes en las tablas anteriores de correlación, se pudo observar que, a pesar de que existen relaciones significativas entre todas las dimensiones, existen algunas con mayor significancia.

La relación más significativa se encuentra entre las dimensiones de autonomía y satisfacción general, mismas que demostraron tener una correlación perfecta. Esto podría implicar que el hecho de que los trabajadores tengan la oportunidad de tomar sus propias decisiones influye o va de la mano con la satisfacción que tienen con la organización, sus compañeros y su trabajo en general.

Por otra parte, las relaciones con menor significancia se encuentran con la dimensión recompensas, misma que presenta la relación menos significativa con motivación intrínseca (correlación de .517). Este resultado brinda información importante sobre el factor que debe ser el de mayor importancia para las empresas, pues el tema de recompensas (mismo que se puede traducir en remuneración y reconocimiento) es con el que los empleados no se sienten del todos satisfechos y podría traer consecuencias de alto impacto para las organizaciones.

Capítulo 4.

Discusión

Hallazgos centrales

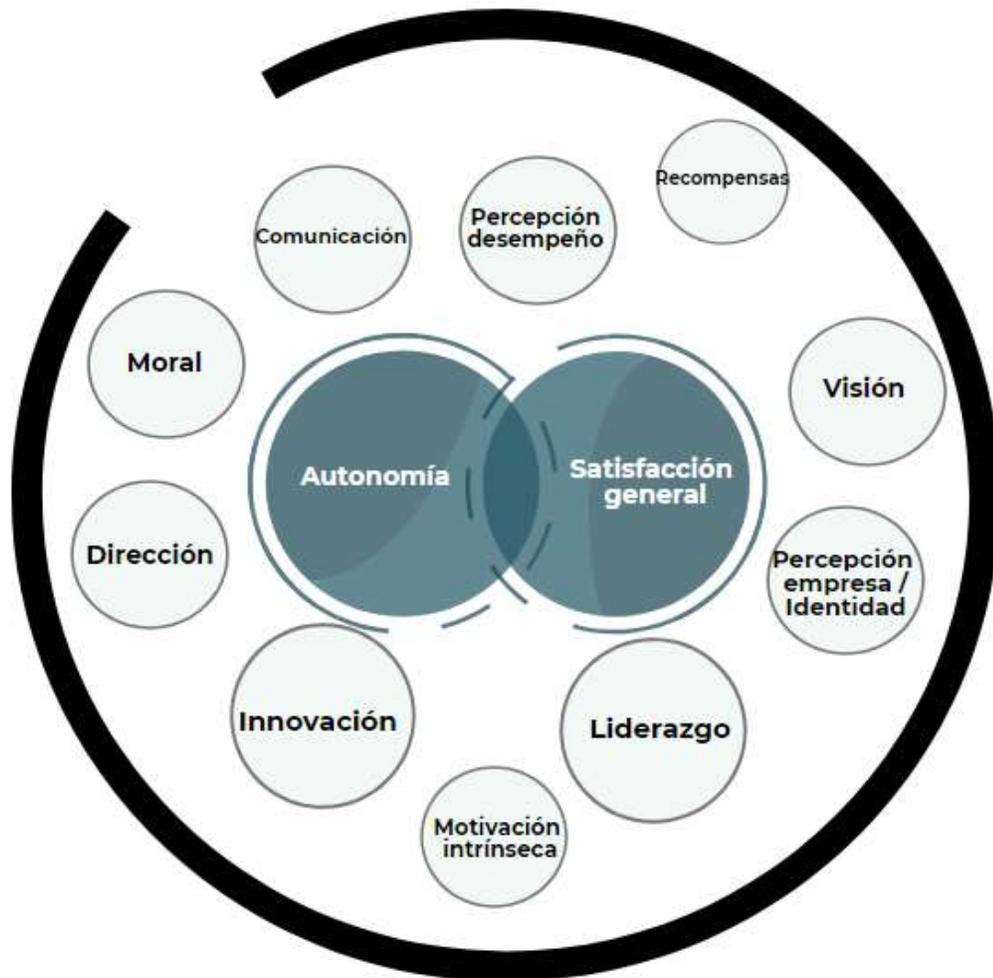
Entre los hallazgos centrales de esta investigación se logró determinar que existe un alto grado de asociación entre las dimensiones que miden el clima organizacional (moral, dirección, innovación, percepción de la empresa, comunicación, percepción del desempeño, motivación intrínseca, autonomía, satisfacción general, liderazgo, visión y recompensas) lo cual permitió observar y validar el concepto molar del mismo, el cual manifiesta que las dimensiones con las cuales se mide el clima organizacional forman un conglomerado que puede ser comparado con una amalgama, la cual explica que estas dimensiones se unen y complementan para formar un componente integral, un constructo multidimensional.

Derivado de lo anterior, se puede observar que las dimensiones que tienen más alto índice de correlación son autonomía y satisfacción general, innovación con autonomía y satisfacción general y liderazgo con autonomía y satisfacción general. Cabe destacar que las dimensiones de autonomía y satisfacción general presentan una correlación perfecta que implican que estas empatan en la misma medición. Por lo cual se puede decir que van de la mano en la percepción de los empleados.

Con respecto a las correlaciones más bajas, se encontró que la dimensión de recompensas presenta los menores índices de relación con el resto de las dimensiones, siendo entre las más bajas la asociación con motivación intrínseca y comunicación. Esto podría implicar la necesidad de la elaboración de una estrategia para la remuneración y reconocimiento adecuado y pertinente hacia los empleados, misma que permita que su motivación aumente.

Además, se busca integrar un modelo explicativo del clima organizacional, mismo que se presenta a continuación, con el cual se puede confirmar y explicar la relación que tienen entre ellas, las dimensiones del clima organizacional.

Figura 4. Modelo explicativo del clima organizacional en empresas de la región Laja-Bajío.



Con esto se puede afirmar que existe relación entre las dimensiones, pero esta puede variar entre cada una de ellas. Como se muestra en la figura anterior, las dimensiones que tienen mayor relación es la de autonomía y satisfacción general, mismas que permiten pensar que, para esta muestra, se estaría hablando de una sola dimensión pues tienen una correlación perfecta. Entre las dimensiones que tienen una menor relación se encuentran la dimensión de

recompensas y motivación intrínseca. Cuando se habla de la dimensión recompensas se tocan temas delicados como lo es la remuneración,

Además, se pudo validar el instrumento utilizado, pues los resultados obtenidos en las diferentes empresas que conformaron la muestra son consistentes con los resultados de los estudios anteriormente realizados.

En base a los resultados anteriormente descritos, se puede concluir que la hipótesis que dice: *H₁: Existen correlaciones significativas entre todas las dimensiones del clima organizacional* es aceptada. Como ya lo mencionamos, existen dimensiones que cuentan con relaciones más significativas que otras, pero en su totalidad demuestran una alta relación entre ellas.

Dado los resultados obtenidos, se deberá enfocar a la percepción de las recompensas entre los empleados de acuerdo al entorno y competitividad laboral, de manera muy particular a lograr el compromiso e identificación del empleado con la empresa, ya que el reconocimiento es uno de los factores que inciden en la percepción de pertenencia del empleado.

Limitaciones

La limitación de mayor impacto para esta investigación fue la muestra en sí, pues el instrumento se aplicó solamente a 7 empresas de la región. Se tomó esta decisión en base a la apertura de las mismas, pues son pocas las empresas que permiten que se evalúen a sus empleados y las percepciones que tienen los mismos sobre sus condiciones laborales.

Implicaciones

La medición del clima organizacional tiene un gran impacto para las organizaciones pues permite entender las percepciones que tienen los

trabajadores acerca de sus condiciones laborales, motivaciones y el contexto en el que se están desarrollando.

Es de suma importancia que las organizaciones puedan, a través de este tipo de mediciones, identificar áreas de oportunidad para lograr una mejora significativa en la percepción de la misma entre sus trabajadores. La identificación de estas percepciones permitirá definir planes de acción adecuados para lograr estas mejoras, mismas que permitirán contar con un ambiente más favorable, que motive a los trabajadores y coadyuven al logro de los objetivos organizacionales.

Estas implicaciones se pueden dividir de la siguiente manera, dependiendo del área de mayor impacto:

- **Implicaciones para la dirección de la empresa.**

Las implicaciones que tiene la medición del clima organizacional para la dirección de la empresa pueden llegar a ser de un gran impacto pues se debe recordar que el comportamiento humano es un tema dinámico y complejo, donde se observa que no todos los trabajadores piensan igual. La elaboración de este tipo de investigaciones facultará a las organizaciones para que puedan realizar planes de acción que les permita tener una dirección más efectiva de la empresa, contando con empleados que perciben que la empresa los toma en cuenta y les brinda todos aquellos aspectos que los mantenga motivados y satisfechos en su día a día laboral.

- **Implicaciones para los colaboradores.**

La medición del clima organizacional tiene grandes efectos para los colaboradores, pues puede llegar a ser un medio efectivo de tener la retroalimentación de estos, mismo que permita mejorar las condiciones laborales y lograr crear un ambiente más sano. Esto podría llegar a implicar que los

trabajadores se encuentren más motivados, con mayor identidad hacia la empresa pues se sentirán tomados en cuenta y que la productividad de los mismos sea mayor.

- **Implicaciones para el área de recursos humanos.**

En cuanto a las implicaciones para el área de recursos humanos, la medición del clima organizacional podrá potenciar todos aquellos aspectos favorables que los trabajadores observan de la empresa y mejorar los aspectos que afectan negativamente el desarrollo de la organización. Se sabe que el clima laboral influye en la productividad, la satisfacción, además de que permite reducir el ausentismo y rotación del personal, mediante la mejora de las percepciones de la empresa por parte de los trabajadores.

Líneas de investigación futuras

Como líneas de investigación futuras se proponen los siguientes temas:

- Medir la importancia de la brecha generacional en la percepción del clima organizacional. Esto quiere decir que se deberá de realizar un análisis de las percepciones de los trabajadores, pero ubicándolos por intervalos generacionales. Se podría llegar a pensar que existen diferencias significativas entre las generaciones, pues puede ser que las motivaciones y las percepciones de las condiciones sean diferentes. Además de esto se podrá analizar la percepción del clima organizacional en base a la antigüedad de los trabajadores.
- Clima organizacional por géneros y por edades. Se propone como línea de investigación el análisis del clima organizacional según el género y las edades de los trabajadores. Se considera que son factores que puede llegar a influir significativamente en este tipo de percepciones.

- Clima organizacional por giro y tamaño de empresa. Es conveniente analizar la percepción del clima organizacional por giros y tamaños de las organizaciones, esto con el fin de realizar comparaciones entre ellas y poder crear planes de acción adecuados a las necesidades de cada una de ellas. Estos mismos análisis permitirán obtener un conocimiento más profundo sobre lo que sucede con el clima organizacional cuando el contexto de los trabajadores es diferente.
- Ampliación de la muestra. Se considera pertinente evaluar el clima organizacional en más empresas de la región Laja-Bajío para tener un panorama más amplio de lo que sucede con el mismo en la zona. Además de esto se podría ampliar a otras regiones del país y realizar un comparativo entre ellas.

Bibliografía

- Abbey, A. y Dickson, J. (1983). R&D work climate and innovation in semiconductors. *Academy of management journal*, 26, 362–368.
- Afifi, A. y Clark, V. (2004). *Computer aided multivariate analysis*. Boca Raton, FL, EE.UU.: Chapman and Hall.
- Alvarez, G. (1992). El clima organizacional en instituciones educativas: conceptualización, investigaciones y resultados. *Revista interamericana de psicología ocupacional*, 11, 1 / 2.
- Anderson, N. y West, M. (1998). Measuring climate for work group innovation: development and validation of the team climate inventory. *Journal of organizational behaviour*, 19, 235-258.
- Aralucen, P. (2003). *Diseño y validación de un instrumento de medición del clima organizacional y la satisfacción laboral en una empresa avícola nacional*. Tesis de maestría no publicada, Instituto de Estudios de Posgrado en Ciencias y Humanidades, A.C., México, D.F., México.
- Argyris, C. (1960). *Understanding organizational behavior*. Homewood, IL, EE.UU.: Dorsey.
- Arvidsson, M., Johansson, C., Akseleson, R. y Josefsson, B. (2004). *Relationship between safety culture and psychosocial work environment in air traffic control*. Conferencia internacional de interacciones humano-computarizadas en aeronautica. Toulouse: Eurisco.
- Asensio, L. (2014). *Diagnóstico del clima laboral*. Tesis de licenciatura no publicada. Universidad Autónoma de Barcelona, Barcelona, España.

- Ashkanasy, N., Wilderom, C. y Peterson, M. (2000). *Handbook of organizational culture and climate*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Baard, P., Deci, E. y Ryan, R. (2004). Intrinsic need satisfaction: A motivational basis of performance and well-being in two work settings. *Journal of applied social psychology*, 34(10), 2045-2068.
- Barroso, P. (2004). *Dimensiones del clima organizacional*. Caracas, Venezuela, Instituto Nacional de Canalizaciones. Recuperado de <http://www.monografias.com/trabajos11/dimclim/dimclim.shtml>
- Bernhardt, K., Donthu, N. y Kennet, P. (2000). A longitudinal analysis of satisfaction and profitability. *Journal of business research*, 47, 161-171.
- Brow W. y Moberg D. (1990). *Teoría de la organización y la administración: Enfoque integral*. México, D. F., México: Editorial Limusa.
- Brown, S. y 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. (2002). *El clima de trabajo en las organizaciones: definiciones, diagnóstico y consecuencias*. México, D.F., México: Trillas.
- Brunet, L. (2004). *El clima de trabajo en las organizaciones*. México, D.F., México: Trillas.
- Burton, R., Lauridsen, J. y Obel, B. (2004). The impact of organizational climate and strategic fit on firm performance. *Human resource management*, 43(1), 67-82.

- Bustos, P., Miranda, M. y Peralta, R. (2004). *Clima organizacional*. Documento no publicado. Disponible a través de rodrigo1213@hotmail.com
- Calderón, G., Álvarez, C. Naranjo, J. (2006). Gestión humana en las organizaciones, un fenómeno complejo: evolución, retos, tendencias y perspectivas de investigación. *Cuadernos de Administración*, 19(32), 225-254.
- Campbell, J., Dunnette, M., Lawler, E. y Weick, E. (1970). *Managerial behavior, performance and effectiveness*. New York, NY, EE.UU.: McGraw Hill.
- Charbonnier-Voirin, A., Akremi, A. y Vandenberghe, C. (2010). A multilevel model of transformational leadership and adaptive performance and the moderating role of climate for innovation. *Group and organization management*, 35(6), 699-726. doi: 10.1177/1059601110390833.
- Chathoth, P., Mak, B., Jauhari, V., y Manaktola, K. (2007). Employees' perceptions of organizational trust and service climate: A structural model combining their effects on employee satisfaction. *Journal of hospitality and tourism research*, 31(3), 338-357.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos* (5ª ed.). Bogotá, D.C., Colombia: Mc Graw Hill Interamericana.
- Clarke, S., Sloane, D. y Aiken, L. (2002). Effects of hospital staffing and organizational climate on needlestick injuries to nurses. *American journal of public health*, 92(7), 1115-1119.
- Cooil, B., Aksoy, L., Keiningham, T. y Maryott, K. (2009). The relationship of employee perceptions of organizational climate to business-unit outcomes. *Journal of service research*, 11(3), 277-294.

- Cornell, F. (1955). *Socially perceptive administration*. Nueva York, NY, EE.UU.: Ronald Press.
- Crawford, K., y Thomas, E. (1977). Organizational climate and disciplinary rates on navy ships. *Armed forces and society*, 3(2), 165-182.
- Datta, D., Guthrie, J., Basuil, D. y Pandey, A. (2010). Causes and effects of employee downsizing: a review and synthesis. *Journal of management*, 36(1), 281-348.
- Day, D. y Bedeian, A. (1991). Predicting job performance across organizations: the interaction of work orientation and psychological climate. *Journal of management*, 17(3), 589-600. doi: 10.1177/014920639101700304.
- Destler, K. (2016). Creating a Performance Culture Incentives, Climate, and Organizational Change. *The american review of public administration*, 46(2), 201-225.
- Dietz, J., Robinson, S., Folger, R., Baron, R. y Schulz, M. (2003). The impact of community violence and an organization's procedural justice climate on workplace aggression. *Academy of management journal*, 46(3), 317-326. doi: [10.2307/30040625](https://doi.org/10.2307/30040625).
- Forehand, G. y Gilmer, B. (1964). Environmental variation in studies of organizacional behavior. *Psychological bulletin*, 62, 361-382.
- Frederiksen, N., Jensen, O. y Beaton, A. (1972). *Prediction of organizational behavior*. New York, NY, EE.UU.: Pergamon Press.

- García, M. (2009). Clima organizacional y su diagnóstico: Una aproximación conceptual. *Cuadernos de administración (Universidad del Valle)*, 42, 43-65.
- García, M. y Bedoya, M. (1997). *Hacia un clima organizacional plenamente gratificante en la división de admisiones y registro académico de la Universidad del Valle*. Tesis no publicada de maestría, Universidad del Valle.
- Gellerman, S. (1960). *People, problem and profits*. New York, NY, EE.UU.: McGraw-Hill.
- Glick, W. (1988). Response: organizations are not central tendencies: shadowboxing in the dark, round 2. *Academy of management review*, 13, 133–137.
- Glisson, C. (2007). Assessing and changing organizational culture and climate for effective services. *Research on social work practice*, 17(6), 736-747. doi: 10.1177/1049731507301659.
- Gómez, G. y Trejos, L. (2011). *Estudio del clima organizacional en la Facultad de Bellas Artes y Humanidades de la Universidad Tecnológica de Pereira*. Recuperado de www.repositorio.utp.edu.co.
- Gonçalves, A. (2004). Dimensiones del clima organizacional. *Revista interamericana de psicología ocupacional*, 15(1), 1-10. Recuperado de <http://www.calidad.org/articles/dec97/2dec97.htm>
- González, R. (2014). *Relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los funcionarios de la Fuerza Naval del Caribe- Armada Nacional*. Cartagena de Indias, Colombia.

- Griffith, R., Hom, P. y Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of management*, 26, 463–488.
- Openmet Group (2016). *Evaluación de clima laboral*. Recuperado de <https://www.openmet.com/forms/webdemo/es/Climate>.
- Guion, R. (1973). A note on organizational climate. *Organizational behavior and human performance*, 9, 120–125.
- Hall, D. (1995). *Career Development*. Thousand Oaks, CA., EE.UU.: Sage Publications.
- Halpin, A. y Crofts, D. (1963). *The organizational climate of schools*. Chicago, Ill, EE.UU.: The University of Chicago.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2004). *Fundamentos de metodología de la Investigación*. México, D.F., México: McGraw Hill Interamericana.
- Hernández-Sampieri, R. (2004). *Validación de un instrumento para evaluar el clima organizacional en el medio laboral mexicano*. Tesis de maestría no publicada. Puebla, Puebla, México: Instituto de Estudios Universitarios.
- Hernández-Sampieri, R. (2008). *Exploración del modelo de los valores en competencia en el medio laboral mexicano y su vinculación con el clima organizacional*. Disertación doctoral publicada. Celaya, Guanajuato, México: Universidad de Celaya.
- Hernández-Sampieri, R. y Andrade, M. (2011). *Exploración del Modelo de Valores en Competencia como marco para contextualizar al clima organizacional*.

México, D. F., México: Escuela Superior de Comercio y Administración, Instituto Politécnico Nacional.

Hernández-Sampieri, R. y Méndez, S. (2012). *El clima organizacional en México*. Celaya, Guanajuato, México: Universidad de Celaya.

Hodgetts, R. y Altman, S. (1991). *Organizational behavior: Theory and practice*. New York, NY, EE.UU.: Prentice Hall.

Hofmann, D. y Stetzer, A. (1998). The role of safety climate and communication in accident interpretation: implications for learning from negative events. *The academy of management journal*, 41(6), 644-657.

Hr-survey.com (2016). *Employee opinion*. Recuperado de <https://www.hr-survey.com/EmployeeOpinion.htm>.

Hunter, S., Bedel, K. y Mumford, M. (2007). Climate for creativity: A quantitative review. *Creativity research journal*, 19, 69-90. doi: 10.1080/10400410709336883

James, L. y James, L. (1989). Integrating work environment perceptions: explorations into the measurement of meaning. *Journal of applied psychology*, 74, 739–751.

James, L. y Sells, S. (1981). Psychological climate: theoretical perspectives and empirical research. En D. Magnusson (Ed.). *Toward a psychology of situations: An interactional perspective* (275–295). Hillsdale, NJ, EE.UU.: Erlbaum.

- James, L., Hartman, A., Stebbins, M. y Jones, A. (1977). Relationships between psychological climate and a VIE model for work motivation. *Personnel psychology*, 30, 229–224.
- Jolilffe, I. (2002). *Principal component analysis* (2^a ed.). Heidelberg, Alemania: Springer-Verlag.
- Jones, A. y James, L. (1979). Psychological climate: dimensions and relationships of individual and aggregated work environment perceptions. *Organizational behavior and human performance*, 23, 201–250.
- Jönsson, S., Muhonen, T., Denti, L., y Chen, K. (2015). Social climate and job control as mediators between empowering leadership and learning from a cross-cultural perspective. *International journal of cross cultural management*.
- Kao, S. y Watson, J. (2014). The Multilevel Effects of Motivational Climate on the Collective Efficacy in a Cheerleading Team. *International journal of sports science and coaching*, 9(4), 593-603.
- Katz, D. y Kahn, R. (1966). *The social psychology of organizations*. New York, NY., EE. UU.: Wiley.
- Kopelman, R., Brief, A. y Guzzo, R. (1990). The role of climate and culture in productivity. En B. Schneider (Ed.). *Organizational climate and climate*. San Francisco, CA, EE.UU.: Jossey-Bass Publishers.
- Koys, D. y DeCottis, T. (1991). Inductive measures of psychological climate. *Human Relations*, 44(3), 265-285.

- Kunnanatt, J. (2007). Impact of ISO 9000 on organizational climate. *International journal of manpower*, 28, 175-192. doi: 10.1108/01437720710747983.
- Kusluvan, S., Kusluvan, Z., Ilhan, I. y Buyruk, L. (2010). The human dimension: a review of human resources management issues in the tourism and hospitality industry. *Cornell hospitality quarterly*, 51(2), 171-214.
- Lafta, A., Man, N., Mohammed, J., Abu, B., Mohd, N. y Nerina, R. (2016). A need for investigating organizational climate and its impact on the performance. *European journal of business and management*, 8(3), 136-142.
- Lakshmi, K. (2016). Organizational climate and its impact on employee job performance. An empirical study. *International journal of research in economics and social sciences*, 6(5), 387-403.
- Lawler, E., Hall, D. y Oldham, G. (1974). Organizational climate: Relationship to organizational structure, process and performance. *Organizational behavior and human performance*, 11, 139-155.
- Lewin, K. (1936). *Principles of topological psychology*. New York, NY, EE. UU.: McGraw-Hill.
- Likert, R. (1974). *El gobierno participativo en la empresa*. Paris, Francia: Collection Hommes.
- Likert, R. (1967). *The human organization*. New York, NY, EE.UU.: McGraw-Hill.
- Likert, R. (1969). Organizational theory and human resource accounting. *American psychologist*, 24(6), 585-597.

- Lin, J. y Lin, S. (2011). Moderating effect of organizational climate on the relationship of organizational support and service oriented organizational citizenship behaviors. *African journal of business management*, 5(2), 582-595.
- Litwin, G. y Stringer, R. (1968). *Motivation and organizational climate*. Boston, Mass., EE. UU.: Harvard University.
- Lundqvist, L. y Borgstede, C. (2008). Whose responsibility? Swedish local decision makers and the scale of climate change abatement. *Urban affairs review*, 43(3), 299-324. doi: 10.1177/1078087407304689.
- MacCormick, J. y Parker, S. (2010). A multiple climates approach to understanding business unit effectiveness. *Human relations*, 20(5), 1.36. doi: 10.1177/0018726210365090.
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. New York, NY, EE.UU.: McGraw Hill.
- McKnight, D. H. y Webster, J. (2001). Collaborative insight or privacy invasion? Trust climate as a lense for understanding acceptance of awareness systems. En G. L Cooper, S. Cartwright y P. C. Earley (Eds.). *The International handbook of organizational culture and climate* (533-555). Chichester, West Sussex, England: John Wiley & Sons Ltd.
- Melià, J. L. (2004). Cuestionario de satisfacción laboral. Manuscrito no publicado, Valencia, España: Universitat de València.
- Mellado, C. (2005). Gestión de la comunicación interna en la organización industrial: clima laboral y liderazgo. *Revista razón y palabra*, 43.

- Méndez, C. (2006) Clima organizacional en Colombia. El IMCOC: Un método de análisis para su intervención. *Colección de lecciones de administración*. Bogotá, Colombia: Universidad del Rosario.
- Hernández-Sampieri, R. y Méndez, S. (2012). Exploración factorial del clima y la cultura organizacional en el marco del Modelo de los Valores en Competencia. *Revista PsiqueMag*, 1(1), 1.37.
- Méndez, S., Muñoz, J., Hernández Sampieri, R., y López, L. (2015). Los valores en el trabajo y su relación con las organizaciones abiertas al aprendizaje: un estudio en el contexto Laboral del Bajo México. *Revista criterio libre*, 13(22).
- Méndez, S., Hernández-Sampieri, R. y De la Garza, M.T. (2015). Efecto del clima organizacional en la disposición para aprender en empresas de la región Laja-Bajío: resultados preliminares. *Gestión, innovación y sustentabilidad: Nueva época*, 2(2).
- Méndez-Álvarez, C. (2006). *Clima organizacional en Colombia: El IMCOC, un método de análisis para su intervención*. Bogotá, D.C., Colombia: Centro editorial Universidad del Rosario.
- Meyer, J., Stanley, D., Herscovitch, L. y Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: a meta-analysis of antecedents, correlates and consequences. *Journal of vocational behavior*, 61(1), 20-52.
- Michael, E., Augustus-Daddie, J. y Nwinee, K. (2016). Labour turnover as a predictor of organizational climate: a study of selected small and medium scale manufacturing firms in Oweri. *International journal for research in business, management and accounting*, 2(2), 115-122.

- Momeni, N. (2009). The relation between managers' emotional intelligence and the organizational climate they create. *Public personnel management*, 38(2), 35-48. doi: 10.1177/009102600903800203.
- Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of applied psychology*, 76 (6), 845–855.
- Moos, R. e Insel, P. (1974). *The work environment scale*. Palo Alto, CA.: EE.UU.: Consulting Psychologist Press, Inc.
- Neal, A., West, M. y Patterson, M. (2005). Do organizational climate and competitive strategy moderate the relationship between human resource management and productivity? *Journal of management*, 31(4), 492-512.
- Nir, A. (2002). School's health and its relation to teacher commitment. *Planning and changing*, 33, 106-126.
- Ochitwa, O. P. (2004). *A Study of the organizational climate of high and low adopter elementary schools in Saskatchewan*. Recuperado de http://www.ssta.sk.ca/research/school_improvement/rp27.htm
- Ostroff, C. (1993). The effects of climate and personal influences on individual behavior and attitudes in organizations. *Organizational behavior and human decision processes*, 56, 56-90.
- Ostroff, C., Kinicki, A. y Tamkins, M. (2003). Organizational culture and climate. En W. Borman, D. Ilgen y R. Klimoski (Eds.), *Handbook of psychology*, 12, 565-594. Hoboken, NJ, EE.UU.: John Wiley & Sons.

- Oviedo, H. y Campo-Arias, A. (2005). Aproximación al uso coeficiente Alfa de Cronbach. *Revista colombiana de psiquiatría*, 34(4), 572-580.
- Parker, C., Baltes, B., Young, S., Huff, J., Altmann, R., Lacost, H. y Roberts, J. (2003). Relationships between psychological climate perceptions and work outcomes: a meta-analytic review. *Journal of organizational behavior*, 24, 389–416.
- Patterson, M., Payne, R. y West, M. (1996). Collective climates: a test of their sociopsychological significance. *Academy of management journal*, 39, 1675–1691.
- Payne, R. (2000). Climate and culture: How close can they get? En N. Ashkanasy, C. Wilderom y M. Peterson (Eds.), *Handbook of organizational culture and climate*, 163-176. Thousand Oaks, CA, EE.UU.: Sage.
- Payne, R., (2001). A three dimensional framework for analyzing and assessing culture/climate and its relevance to cultural change. En G. L Cooper, S. Cartwright y P. C. Earley (Eds.). *The International handbook of organizational culture and climate*, 107-121. Chichester, West Sussex, England: John Wiley & Sons Ltd.
- Payne, R. L. y Pugh, D. S. (1976). Organizational structure and climate. En M. Dunnette (Ed.) *Handbook of industrial and organizational psychology*, 1125–1173. Chicago, Ill., EE. UU.: Rand McNally.
- Peterson, M. y Castro, S. (2006). Measurement metrics at aggregate levels of analysis: implications for organization culture research and the GLOBE project. *The leadership quarterly*, 17, 506-521.

- Porter, L., Lawler, E. y Hackman, J. (1975). *Behavior in organizations*. New York, NY, EE. UU.: McGraw Hill.
- Pritchard, R. y Karasick, B. (1973). The effects of organizational climate on managerial job performance and job satisfaction. *Organizational behavior and human performance*, 9, 126–146.
- Randhawa, G. y Kaur, K. (2014). Organizational climate and its correlates. *Journal of management research*, 14(1), 25-40.
- Reichers, A. y Schneider, B. (1990). Climate and culture: an evolution of constructs. En B. Schneider (Ed.), *Organizational climate and culture*, 5–39. San Francisco, CA., EE.UU.: Jossey-Bass.
- Reddy, A., Shea, J., Canamucio, A. y Werner, R. (2015). The effect of organizational climate on patient-centered medical home implementation. *American journal of medical quality*, 30(4), 309-316. doi: 10.1177/1062860614532516.
- Rizzo, M. (2004). *Desarrollo de un método cuantitativo para evaluar el clima organizacional*. Tesis de maestría no publicada. Universidad de Celaya, Celaya, Guanajuato, México.
- Robbins, S. y Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional* (13ª ed). México, D.F., México: Pearson educación.
- Ruppel, C. y Harrington, S. (1997). *Fostering and innovative climate*. Ponencia presentada ante el Difusión Interest Group in Information Technology (DIGIT). Atlanta, GA, EE.UU..

- Ryan, R. (2001). *Intrinsic Motivation Inventory*. Recuperado de <http://www.psych.rochester.edu/SDT/measures/intrins.html>
- Schneider, B. (1985). Organizational behavior. *Annual review of psychology*, 36, 573–611.
- Schneider, B. y Bartlett, C. (1968). Individual differences and organizational climates. *Personnel psychology*, 21, 323-332.
- Schneider, B. y Hall, D. (1972). Toward specifying the concept of work climate: a study of Roman Catholic diocesan priests. *Journal of applied psychology*, 56, 447-455.
- Schneider, B. y Reichers, A. (1983). On the etiology of climate. *Personnel psychology*, 36, 19-39.
- Schneider, B. y Snyder, R. (1975). Some relationships between job satisfaction and organizational climate. *Journal of applied psychology*, 60, 318-328.
- Schneider, B., Ehrhart, M., y Macey, W. (2013). Organizational climate and culture. *Annual review of psychology*, 64, 361-388.
- Schneider, B., White, S., y Paul, M. (1998). Linking service climate and customer perceptions of service quality: test of a causal model. *Journal of applied psychology*, 83, 150–163.
- Serrano, B. y Portalanza, A. (2014). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional. *Suma de negocios*, 5, 117-125.
- Sikula, A. (1976). *Personnel administration and human resources management*. New, York, NY, EE.UU.: John Willey.

- Smith-Crowe, K., Burke, M. y Landis, R. (2003). Organizational climate as a moderator of safety knowledge-safety performance relationships. *Journal of organizational behavior*, 24, 861-876.
- Sparrow, P. R. (2001). Developing diagnostics for high performance organization cultures. En G. L Cooper, S. Cartwright y P. C. Earley (Eds.). *The International handbook of organizational culture and climate* (85-106). Chichester, West Sussex, England: John Wiley & Sons Ltd.
- Sethibe, T. y Steyn, R. (2016). Organizational climate, innovation and performance: a systematic review. *Journal of entrepreneurship and innovation in emerging economies*, 2(2), 1-14.
- Sudarsky, J. (1977). *Un modelo de diagnóstico e intervención. Desarrollo organizacional*. Editorial Universitaria de América.
- Tagiuri, R. (1968). The concept of organizational climate. En R. Tagiuri and G. H. Litwin (Eds.), *Organizational climate: explorations of a concept* (11-35). Boston, MA, EE.UU.: Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- Thompson, M. (2005). Organizational climate perception and job element satisfaction: a multi-frame application in a higher education setting. *E-journal of organizational learning and leadership*, 4(1).
- Toro, F. (1992). Diseño y validación de un instrumento para evaluación del clima organizacional. *Revista interamericana de psicología ocupacional*, 11(1).

- Toro, F. (2002). Bases conceptuales para el diseño de un Instrumento de diagnóstico de la satisfacción laboral en Colombia. *Revista interamericana de psicología ocupacional*, 21(2).
- Toro, A. (2009). El clima organizacional. Medellín, Colombia, Cincel Ltda.
- Uljin, J. y Weggeman, M. (2001). Towards and innovation culture: What are its national, corporate, marketing and engineering aspects. Some experimental evidence. En G. L Cooper, S. Cartwright y P. C. Earley (Eds.). *The international handbook of organizational culture and climate* (487-519). Chichester, West Sussex, England: John Wiley & Sons Ltd.
- Vähälummukka, T. (2012). *Organizational climate survey*. Tesis publicada. Helsinki Metropolia University of Applied Sciences.
- Valda, J. (2013). *Nueve factores que determinan el clima organizacional según Litwin y Stinger*. Recuperado de <https://jcvalda.wordpress.com>.
- Wallace, J., Butts, M., Johnson, P., Stevens, F. y Smith, M. (2016). A multilevel model of employee innovation: Understanding the effects of regulatory focus, thriving and employee involvement climate. *Journal of management*, 42, 982-1004.
- Way, S., Sturman, M. y Raab, C. (2010). What matters more? Constrasting the effects of job satisfaction and service climate on hotel food and beverage manager's job performance. *Cornell hospitality quarterly*, 51(3), 379-397.
- Weick, K. (1995). *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks, CA., EE.UU.: Sage Publications.

- Wiley, J. y Brooks, S. (2000). The high-performance organizational climate. En N.M. Ashkanasy, C. Wilderom y M. Peterson (Eds). *Handbook of organizational culture and climate* (177-191). California, EE.UU.: Sage.
- Yeo, S. (2006). *Measuring organizational climate for diversity: a construct validation approach*. Tesis publicada. Graduate school of the Ohio State University. Recuperado de https://etd.ohiolink.edu/pg_1?105156767540350.
- Young, S. A., Parker, C. P. (1999). Predicting collective climates: assessing the role of shared work values, needs, employee interaction and work group membership. *Journal of organizational behavior*, 20, 1189–1218.
- Zohar, D. (2000). A group-level model of safety climate: testing the effect of group climate on microaccidents in manufacturing jobs. *Journal of applied psychology*, 85, 587–596.
- Zuluaga, M. (2001). *Clima organizacional*. Santa Fe de Bogotá, Colombia: Departamento Administrativo de la Función Pública.

Anexos

Anexo 1. Matriz de componentes principales de prueba piloto.

Folio:

ENCUESTA SOBRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL

INSTRUCCIONES.

Emplee un lápiz o un bolígrafo para rellenar el cuestionario. Al hacerlo, piense en lo que sucede la mayoría de las veces en su trabajo.

No hay respuestas correctas o incorrectas. Las respuestas reflejan su opinión.

Todas las preguntas tienen 5 opciones de respuesta, elija la que mejor describa lo que piensa usted. Solamente una opción.

Marque con claridad la opción elegida con una cruz o una “paloma”.

Recuerde: **no se deben marcar dos opciones**. Marque así:

X ✓

Si no puede contestar una pregunta o si la pregunta no tiene sentido para usted, déjela en blanco y pase a la siguiente.

CONFIDENCIALIDAD

Sus respuestas serán anónimas y absolutamente confidenciales. Los cuestionarios serán procesados por personas externas. Además, como usted puede ver, en ningún momento se le pide su nombre ni datos que permitan la identificación de quien responde.

Al terminar de responder el cuestionario, le pedimos por favor lo deposite en la urna destinada para tal efecto.

¡MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

Género: Masculino Femenino

Edad: 20 - 29 30- 39 40-49 50-59 60-69

Antigüedad: _____

Área a la que pertenezco: Administrativo Manufactura
Servicio

| LEA CADA FRASE, PIENSE Y DIGA EN SU CASO QUÉ TAN DE ACUERDO ESTÁ USTED CON LO QUE EXPRESA LA FRASE. LAS OPCIONES VAN DE: TOTALMENTE DE ACUERDO A TOTALMENTE DE EN DESACUERDO. | TOTALMENTE DE ACUERDO | DE ACUERDO | NI DE ACUERDO, NI EN DESACUERDO | EN DESACUERDO | TOTALMENTE EN DESACUERDO |
|---|-----------------------|------------|---------------------------------|---------------|--------------------------|
| | | | | | |
| Siempre que lo necesito mis compañeros de trabajo me brindan apoyo. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| En esta empresa, la mayoría de los que trabajamos en ella cooperamos y colaboramos siempre que se necesita. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| Tengo confianza en mis compañeros de trabajo. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| En mi departamento nos mantenemos en contacto permanentemente. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| En mi departamento nos reunimos con frecuencia para hablar tanto de asuntos de trabajo como de cuestiones personales. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| En esta empresa, yo puedo comunicarme muy fácilmente con cualquier directivo. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| Los directivos van a todas las áreas de la empresa para ver lo que está sucediendo. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| Los directivos nos tratan igual a todos los que trabajamos en esta empresa. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| Los directivos nos ayudan siempre que lo necesitamos. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| En esta empresa continuamente adoptamos nuevos y mejores métodos para hacer el trabajo. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| En el departamento siempre estamos pensando y ocupándonos para desarrollar nuevas ideas. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| Todos nos sentimos orgullosos de trabajar en esta empresa. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| Mi familia se siente orgullosa de que yo trabaje en esta empresa. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| En esta empresa mis ideas son escuchadas. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| En esta empresa se toman en cuenta las opiniones de los trabajadores y empleados. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| En esta empresa hay buena comunicación entre todos. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| En esta empresa todos tratamos de hacer bien nuestro trabajo. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| En esta empresa tengo libertad para tomar decisiones que tienen que ver con mi trabajo. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| Estoy satisfecho con mi trabajo. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| Estoy satisfecho de la relación con mi jefe. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| Estoy contento del apoyo que recibo de mi jefe. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| Estoy satisfecho con el desarrollo que tengo en esta empresa. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| Estoy satisfecho de las relaciones con mis compañeros. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| Estoy satisfecho con la capacitación que recibo en esta empresa. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |

| LEA CADA FRASE, PIENSE Y DIGA EN SU CASO QUÉ TAN DE ACUERDO ESTÁ USTED CON LO QUE EXPRESA LA FRASE. LAS OPCIONES VAN DE: TOTALMENTE DE ACUERDO A TOTALMENTE DE EN DESACUERDO. | TOTALMENTE DE ACUERDO | DE ACUERDO | NI DE ACUERDO, NI EN DESACUERDO | EN DESACUERDO | TOTALMENTE EN DESACUERDO |
|---|-----------------------|------------|---------------------------------|---------------|--------------------------|
| | | | | | |
| Me gusta trabajar en esta empresa. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| En esta empresa, la mayoría de los trabajadores y empleados estamos muy comprometidos con nuestro trabajo. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| Mi jefe me da libertad para tomar decisiones que tienen que ver con mi trabajo. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| En mi trabajo hay mucho compañerismo. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| La Dirección siempre está dispuesta a escucharnos. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| En el departamento todos estamos abiertos al cambio. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| Mis compañeros siempre buscan nuevos métodos para realizar mejor su trabajo. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| En esta empresa trabajo contento. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| En el departamento donde trabajo nos mantenemos unidos. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| La mayoría de las veces en mi departamento compartimos la información más que guardarla para nosotros. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| En esta empresa, los directivos siempre apoyan a su gente. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| En esta empresa me pagan un salario justo. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| Mi jefe me escucha cuando necesito hablar con él. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| Mi jefe se preocupa por el bienestar de los que trabajamos en este departamento. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| Mi jefe reconoce cuando hago un buen trabajo. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| Mi jefe me motiva a superarme cada día más. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| Estoy satisfecho con mi salario. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| En mi trabajo todos nos llevamos muy bien. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| En esta empresa contamos con la información necesaria para realizar nuestro trabajo. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| En esta empresa todos queremos dar lo mejor de nosotros en el trabajo. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| Mi trabajo es interesante. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |

| LEA CADA FRASE, PIENSE Y DIGA EN SU CASO QUÉ TAN DE ACUERDO ESTÁ USTED CON LO QUE EXPRESA LA FRASE. LAS OPCIONES VAN DE: TOTALMENTE DE ACUERDO A TOTALMENTE DE EN DESACUERDO.  | TOTALMENTE DE ACUERDO | DE ACUERDO | NI DE ACUERDO, NI EN DESACUERDO | EN DESACUERDO | TOTALMENTE EN DESACUERDO |
|---|--|------------|---------------------------------|---------------|--------------------------|
| | En esta empresa mis compañeros y yo hacemos nuestro mejor esfuerzo porque el trabajo salga bien. | 5 | 4 | 3 | 2 |
| Mi jefe me informa de cuáles son mis deberes y responsabilidades. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| Mi jefe me brinda apoyo siempre que lo necesito. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| En esta empresa mis compañeros y yo nos sentimos bien de hacer nuestro trabajo. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| En esta empresa los jefes cuidan a su personal. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| Esta empresa tiene un objetivo y camino definido que otorga sentido y rumbo a nuestro trabajo. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| Sé muy bien lo que la empresa espera de mí. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| Mi jefe es para mí un ejemplo a seguir. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| Mi jefe logra que mis compañeros y yo trabajemos como un verdadero equipo. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| En esta empresa el salario que se paga es de acuerdo al trabajo que se hace. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| Las promociones y ascensos en mi organización se manejan de una manera justa. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |