

# **ELEMENTOS DE LOS MODELOS DETERMINANTES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**

*M.C. Ma. Del Rosario García Velázquez*

*Dr. Tirso Javier Hernández Gracia*

*Dra. Dolores Margarita Navarrete Zorrilla*

*M.G.A. Alejandra Corichi García*

*M.A. Germán Sánchez Monjaraz*

Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, México

---

## **Abstract**

From importing the organizational climate has with in organizations, since it is the perception of human capital in relation to the environment in which it is developed and share d with co workers, is considered as a factor that reflects the facilities or obstacles faced by the worker to work in the employment context, for this reason is considered extremely important and essential to have instruments to determine the level of organization al climate perceived by workers. There for edocumentaryre search, is an analysis of the various existing measurement instruments in the literature regarding the organizational climate in different areas (private companies, educational organizations, government agencies, health care organizations, and others) purpose. The importance of the analysis of the se instruments is that they are indispensable to asses the climate with in organization stool, there by generating strategies to direct the actions, in order to balance and achieve organizational behavior, group and individual positive. To measure the organizational climate has been identified in the literature to develop a large number of measuring instruments, among which may be mentioned the one prepared by Mellado (2004), Chiang (2003), Brown and Leigh (1996) between other. They consider different dimensions of the work environment, such as individual responsibility, remuneration, risk and decision making, support, tolerance, conflict, among others. The methodology consisted of literature review to identify various measurement instruments developed. Of which the definitions of organization al climate addressed by the authors, measuring instruments, the oretical approaches, dimensions and values of validity and reliability in each were analyzed to determine if they are useful and feasible to apply to the Mexican context determined by the

investigat or according to the irinterests, stillarises at theend of the presentres earch findings and recommend ations for the selection and analysis instruments forme asuringorganizational climate, according to the type of organization, purposesassessment and identified organizational problems.

---

**Keywords:** Organizational climate determinants models

---

### **Resumen**

Derivado de la importación que el clima organizacional tiene al interior de las organizaciones, dado que es la percepción del capital humano con relación al ambiente en que se desarrolla y es compartida con los compañeros de trabajo, es considerada como un factor que refleja las facilidades u obstáculos que encuentra el trabajador para desempeñarse en el contexto laboral, por tal motivo se considera sumamente relevante y fundamental contar con instrumentos que permitan determinar el nivel de clima organizacional percibido por los trabajadores. Por lo anterior la investigación documental, tiene como propósito realizar un análisis de los diversos instrumentos de medición existentes en la literatura referente al clima organizacional en diferentes ámbitos (empresas privadas, organizaciones educativas, organizaciones gubernamentales, organizaciones del sector salud, etc.). La importancia del análisis de este tipo de instrumentos radica en que son una herramienta indispensable para evaluar el clima dentro de las organizaciones, y con ello generar estrategias que permitan dirigir las acciones, con el fin de llegar a un equilibrio y lograr un comportamiento organizacional, grupal e individual positivo. Para medir el clima organizacional se ha identificado en la literatura el desarrollo de un gran número de instrumentos de medición, entre los que se pueden mencionar se encuentra el elaborado por Mellado (2004), Chiang (2003), Brown y Leigh (1996) entre otros. Estos autores consideran diferentes dimensiones del clima laboral, tales como responsabilidad individual, remuneración, riesgo y toma de decisiones, apoyo, tolerancia al conflicto, entre otras. La metodología utilizada consistió en la revisión a la literatura para identificar diversos instrumentos de medición desarrollados. De los cuales se analizaron las definiciones de clima organizacional abordadas por los autores, los instrumentos de medición, los enfoques teóricos, las dimensiones y los valores de validez y confiabilidad en cada uno de ellos, determinar si son útiles y factibles de aplicar al contexto mexicano lo determina el investigador de acuerdo con sus intereses, aun así, se plantea al final de la presente investigación las conclusiones y recomendaciones para realizar la selección y análisis de los instrumentos de medición del clima organizacional, de acuerdo con el tipo de organización, los propósitos de la evaluación y los problemas organizacionales identificados.

---

**Palabras clave:** clima organizacional, modelos determinantes

## **Introducción**

La actividad en las organizaciones contribuye en gran medida al desarrollo de las mismas, con el firme propósito de alcanzar altos niveles de eficiencia y de responsabilidad social que conlleve a lograr la excelencia y ser sumamente competitivos en el mercado. Las condiciones en las que se desenvuelve el capital humano en la actualidad han propiciado que de manera constante se identifique cuál es su percepción en el interior de las organizaciones y generar estrategias de intervención que le permitan desempeñarse de manera eficiente y satisfactoria. Derivado de lo anterior se torna indispensable identificar principalmente algunos instrumentos que determinan el clima organizacional y marcar las diferencias y semejanzas de los mismos dentro de las organizaciones. Para este propósito se realizó la revisión de la literatura identificando en paper e investigaciones previas, relativas al diseño y construcción de instrumentos de medición. En el proceso se analizaron tanto las definiciones de clima organizacional abordadas por varios autores, como de instrumentos de medición desarrollados: enfoques teóricos, dimensiones y factores, aspectos de validez y confiabilidad, utilidad y aplicabilidad al contexto mexicano. En el primer apartado del análisis se considera a las principales definiciones de clima organizacional. En el segundo se analizan aspectos fundamentales de la medición de clima organizacional, en el tercer apartado se exponen las diferencias y semejanzas identificadas en los instrumentos. Finalmente, se presentan las conclusiones y recomendaciones que permiten guiar que escala utilizar para la evaluación del clima organizacional.

## **Definición del clima organizacional**

Las investigaciones y estudiar el clima organizacional se han desarrollado desde mediados del siglo XX. Según Brunet (2004) el término de clima organizacional fue introducido en la psicología industrial por German, en el año de 1960, a lo largo de más de cincuenta años se han generado múltiples investigaciones, definiciones e instrumentos de medición, en algunos casos el constructo se ha utilizado como variable moderadora e interviniente y principalmente como variable dependiente o independiente (Meglino, 1976). Se ha considerado al clima organizacional como las propiedades del ambiente de trabajo que perciben individualmente los trabajadores, enfocadas a las características de la naturaleza de la organización, que principalmente se basa en los patrones recurrentes del comportamiento, actitudes y sentimientos que justamente marcan la vida dentro de las organizaciones, así mismo puede entenderse al clima como la

manera en que las personas perciben e interpretan el medio circundante. No se pretende hacer una gran compilación de conceptos de clima organizacional, principalmente se presentan las que de acuerdo con Woodman y King (1978) han tenido mayor aceptación en el ámbito de la investigación:

- La primera definición de clima organizacional es la desarrollada por Forehand y Gilmer: quienes lo determinan como un conjunto de características que describen y distinguen a una organización de otra organización, es relativamente estable en el tiempo e influye en el comportamiento de las personas en la organización.
- Para Tagiuri y Litwin proponen que el clima organizacional es una cualidad relativamente estable de la calidad del ambiente interno de una organización, que es experimentado por sus miembros, influye en su comportamiento y puede ser descrito en términos de valores de un particular conjunto de característica o atributos de las empresas.
- En el caso de Campbell, Dunnette, Lawler y Weick se enfocan en las propiedades del clima organizacional, quienes lo definen como un conjunto de atributos específicos de una organización particular, que pueden ser inducidos de la forma en que la organización está de acuerdo con los miembros y el ambiente. Para los miembros de la organización, el clima toma la forma de un conjunto de atributos y expectativas las cuales describen a la organización en términos de características, de resultados del comportamiento y de contingencias.

Por su parte, Hellriegel (1976) define al clima organizacional como un conjunto de atributos percibidos de una organización y/o sus subsistemas, que pueden ser inducidos de forma que la organización y/o sus subsistemas sean acordes con sus miembros o el entorno. Hellriegel refiere que existen características del clima organizacional importantes de considerar en su medición: como las respuestas perceptuales como descripciones primarias más que evaluaciones del ambiente organizacional. El incluir los ítems, escalas y constructos que son macro, más que micro. Las unidades de análisis tienden a ser atributos de la organización o de subsistemas específicos más que el individual y finalmente las percepciones que tienen consecuencias potenciales en el comportamiento. En el caso de Martin y Colbs (1999) definen al clima organizacional como el concepto metafórico derivado de la metodología, que adquiere gran importancia en el ámbito social cuando las empresas lo enfocan a los aspectos relacionados con un ambiente de trabajo satisfactorio para conseguir una mayor producción en términos cuantitativos y cualitativos. En la literatura existe un amplio número de definiciones de clima organizacional, por lo que su análisis crítico ofrece un campo interesante para futuras investigaciones y revisiones en esta importante temática para todas las organizaciones donde desenvuelve el factor humano.

Los conceptos aportan elementos que ayudan a identificar la importancia del clima organizacional principalmente ante la percepción del factor humano, las estructuras, el tamaño de las organizaciones, la comunicación, el liderazgo, entre otros, lo que determina la intervención para la mejora de los resultados organizacionales.

### **Comentarios sobre la evaluación del clima organizacional**

El clima es considerado como el ambiente que se genera dentro de un grupo de personas, en el cual ejerce la influencia de conducta y de comportamiento, estas pueden ser negativas o positivas, según la percepción en el trabajo, tiene un impacto en el ser humano a partir de cómo reciben las órdenes, como se ejecutan, como es el ambiente donde se desenvuelve y su rendimiento, además de su productividad en la empresa. Se le ha llamado de diferentes maneras, por un lado se le denomina medio ambiente y la atmósfera de las organizaciones, por otro, se habla de un ambiente laboral tanto interno, como externo, así como directo o indirecto. El tema del clima organizacional, adquiere especial interés por su influencia en los procesos organizacionales y psicológicos como: la comunicación, la toma de decisiones, la solución de problemas, el aprendizaje, la motivación entre otros, por ende, su influencia en la eficiencia de la organización y en la satisfacción de sus miembros. Así mismo en virtud que las empresas en el país crecen bajo el contexto del perfeccionamiento empresarial, los estudios del clima se convierten en una tarea que debe ser diagnosticada, para poder entender cómo ven los empleados a la organización y determinar cuáles son los factores que influyen en ellos, para comprender sus conductas, ya que a partir de este conocimiento se pueden plantear modificaciones a través de estrategias para mejorar el comportamiento, elevar la productividad, alcanzar la calidad en el trabajo, mejora de las relaciones laborales, la comunicación, con el propósito de alcanzar la eficiencia de la organización.

Brown y Leigh (1996) mencionan que el factor humano es capaz de desarrollar ventajas competitivas, invirtiendo más tiempo y energía en el trabajo que realizan cuando perciben que el clima satisface sus necesidades y expectativas. Lo que implica el clima organizacional debe tener efectos positivos para el personal, que lo conlleve a tener un buen desempeño laboral, actuando, colaborando y participando de tal manera que contribuya al logro de los objetivos de la empresa.

Por lo consiguiente proponen seis dimensiones del clima organizacional integradas en dos grupos, uno relativo a la seguridad psicológica y el otro a la significación psicológica. En el primer grupo se tienen las dimensiones de apoyo del superior inmediato, claridad del rol y expresión de los propios sentimientos. En el grupo de dimensiones de significación psicológica integran las dimensiones de contribución personal,

reconocimiento y trabajo como reto. De igual manera influye el tamaño de la organización, ya que tiene un efecto negativo o positivo según sea el caso, sobre el proceso social en el interior de la misma y sobre las relaciones interpersonales; los individuos perciben de manera diferente el clima, según su posición en la escala jerárquica, las empresas centralizadas y fuertemente jerarquizadas tienen una tendencia a producir climas cerrados, autoritarios, forzados, fríos y molestos, por lo tanto, se reprime la creatividad de sus empleados. Las empresas creadoras tienen generalmente climas abiertos, participativos y cálidos (Brunet, 1987). Por tal motivo, las acciones dentro de toda organización, se deben mediar entre los factores del sistema organizacional y las tendencias que llevan a un comportamiento, el cual tiene consecuencias sobre la organización, en aspectos como: productividad, satisfacción, rotación entre otros, las propiedades del ambiente de trabajo las perciben los empleados como característica de la naturaleza de la organización o bien como la manera en que se percibe o interpreta el medio circundante. En la actualidad es de suma importancia que el factor humano dentro de las organizaciones se desarrolle en un ambiente cordial y sano, por tal motivo, esta temática ha sido abordada por múltiples autores y desde diversos puntos de vista, con el objetivo de analizar sus causas-efectos y plantear opciones para mejorar el ambiente de trabajo, desde una perspectiva del desarrollo organizacional. De ahí el interés por la realización de múltiples investigaciones sobre el clima organizacional, con el firme propósito que permitan detectar los factores que en mayor medida afecta el funcionamiento de las empresas, realizar propuestas de intervención que mejoren los ambientes y por consecuencia la percepción positiva del capital humano.

Medir el clima organizacional es un esfuerzo por captar la esencia, el tono, la atmósfera, la personalidad, el ambiente interno de una organización, sin embargo hay mucha controversia en cuanto a, si es posible medir de modo significativo el clima organizacional al obtener percepciones de los miembros, de tal manera que contribuya una auténtica descripción del ambiente interno.

El clima organizacional ha sido la variable de estudio en muchas investigaciones en algunos casos como variable dependiente y en otros como variable independiente, detectando que no existe un instrumento general o universal para esta medición, no porque nociente con la confiabilidad y validez necesaria, y en virtud que uno solo no puede medir el clima organizacional en todas las empresas de los diferentes sectores industrial, comercial y de servicios por la diferencia de actividades; es por ello que en la actualidad se han identificado un sinnúmero de instrumentos de los cuales se hace referencia de algunos de ellos más adelante. Davis (1996) menciona que las organizaciones deben tener personas inmersas en las actividades relevantes, si estas tratan de alcanzar una meta, se deben considerar para que

de manera formal pertenezca a una organización, en virtud que las organizaciones son un ente económico, por su objetivo de rentabilidad, pero además, son un ente social porque es constituida por personas, quienes llevan a cabo los procesos y que de los beneficiarios son justamente las personas o grupos sociales; es más, el capital humano son seres vivientes, pensantes y con sentimientos, que crearon la organización y ésta existe para alcanzar objetivos planteados, justamente por el factor humano. Así mismo, el autor menciona que es desalentador reconocer que las organizaciones por tratar de obtener los últimos avances, han dejado de lado el más importante y sensible, que es el factor humano, quien es capaz de desarrollar una ventaja competitiva, que otorgan un verdadero valor agregado a las empresas, que tiene el poder de influir a través de los procesos, entre muchas otras acciones. Por otro lado, se detecta que las percepciones son realmente evaluaciones y que están influidas por los atributos personales y situaciones por las que atraviesan los miembros de la organización, de ahí la importancia, existencia y justificación que se encuentre la diversidad de información respecto a los instrumentos de medición para conocer el clima organizacional existente en una empresa, así como el papel que juega el capital humano dentro de estas.

### **Medición del clima organizacional**

En virtud de que cada organización posee, su propia cultura, tradiciones, normas, lenguaje, estilos de liderazgo, símbolos, que generan climas de trabajos propios de ellas; es por ello que difícilmente las organizaciones reflejarán culturas idénticas, lo que implica que estas últimas son tan específicas y particulares como las huellas digitales. (Phegan, 1998, p. 1). Las organizaciones tienen su propia identidad, por lo tanto para poder medir el clima organizacional dentro de las empresas, se han desarrollado diferentes instrumentos construidos por los autores que consideran dimensiones diversas. La medición del clima organizacional se ha efectuado en múltiples áreas y sectores económicos, por ejemplo destacan principalmente hospitales e instituciones de salud (Dawson, González-Roma, Davis y West, 2008; Stone, Yunhing y Gershon, 2007; Clarke, Sloane y Aiken, 2002), instituciones educativas y universidades (Chirayath, 2007; Xiaofu y Qiwen, 2007; Townsend, 2006; Allen, 2003; Idogho, 2006; Reza y Jahandari, 2005), dependencias gubernamentales (Gould-Williams, 2007), empresas de los sectores aeronáutico (Arvidsson, Johansson, Ek y Akselsson, 2006), del sector de alimentos y bebidas (Davidson, 2004; Davidson y Manning, 2003) y del sector turístico y hotelero (Davidson, 2003), por citar algunos. Las mediciones de clima organizacional efectuadas por varios autores emplean cuestionarios estructurados para medir la percepción que tienen los miembros de una organización (e.g. Litwin & Stringer, 1968;

Hellriegel&Slocum, 1974; Koys&DeCotiis, 1991; Brown &Leigh, 1996). Como se ha mencionado en la literatura existen numerosos instrumentos de medición y escalas que determinan el nivel de clima organizacional, los cuales requieren de análisis para ser utilizados. Por ejemplo, Schneider (1975) argumenta que en muchos instrumentos de medición diseñados para medir el clima organizacional, la unidad de análisis es el individuo y no la organización. Hellriegel (1976) comenta que las escalas de medición generalmente se enfocan en realizar mediciones objetivas del clima organizacional, sin embargo muchas de ellas tienen ciertas limitaciones como es el caso de incluir numerosas variables y no un número manejable de dimensiones que puedan ser medidas. Otra debilidad es que se asume que las propiedades objetivas a evaluar afectan indirectamente a los miembros de las organizaciones. Por su parte, Denison (1996) y Brunet (2004) señalan la existencia de ciertos acuerdos para el estudio y medición del clima organizacional. Estos autores destacan la existencia de tres enfoques: las mediciones perceptuales de atributos individuales, las mediciones perceptuales de atributos organizacionales y las mediciones múltiples de atributos organizacionales combinando mediciones perceptuales y mediciones más objetivas. Estas perspectivas han sido utilizadas para caracterizar y medir tanto el clima psicológico como el clima organizacional.

### **Diferencias y semejanzas de los instrumentos de medición de CO**

Después de clima organizacional Litwin y Stinger (año) postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas se relaciona con ciertas propiedades de la organización, tales como: **(Estructura, Responsabilidad, Recompensa, Desafío, Relaciones, Cooperación, Estándares, Conflictos, Identidad)**. Por su parte, Berman (citados por Dorta, 1987) reportan en su investigación ocho (8) elementos importantes del Clima Organizacional: (Disposición al cambio en la cultura total, Capacidad para resolver problemas, Apertura para discusiones y críticas acerca de la situación interna de la institución, Relaciones y mecanismos que permiten a la institución aprender y crecer a través de éxitos y fracasos, Compromiso de todo el personal en la toma de decisiones innovadoras, Planificación sistemática, Liderazgo y Posesión de recursos adecuados. A pesar del esfuerzo realizado, en los diferentes trabajos de investigación, todavía no existe un consenso sobre las dimensiones que se deben integrar en este constructo y que de alguna manera se justifica porque los instrumentos han sido desarrollados de manera específica para determinados contextos. Para este propósito, en la Tabla 1 se presentan las dimensiones de clima organizacional consideradas en los instrumentos de medición de autores tales como Fernández (año),



Dorman (1999), Brown & Leigh (1996), Litwin & Stringer (citados por Dessler, 1993).

Tabla 1. Dimensiones del clima organizacional por autor

Autor	Dimensiones de clima organizacional
<b>Adaptada al castellano por Ballesteros (1997)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relaciones</li> <li>• Autorrealización u orientación</li> <li>• Estabilidad cambio</li> <li>• Libertad y cátedra</li> <li>• Interés por el aprendizaje del estudiante</li> <li>• Interés por la investigación y el estudio</li> </ul>
<b>Dorman (1999)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empowerment</li> <li>• Afiliación</li> <li>• Consenso en la misión</li> <li>• Presión laboral</li> <li>• Responsabilidad individual</li> </ul>
<b>Litwin y Stringer (citados por Dessler, 1993)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Remuneración</li> <li>• Riesgo y toma de decisiones</li> <li>• Apoyo</li> <li>• Tolerancia al conflicto</li> <li>• Autonomía</li> <li>• Conflicto y cooperación</li> <li>• Relaciones Sociales</li> </ul>
<b>Pritchard y Karasick (citados por Dessler, 1993)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estructura</li> <li>• Remuneración</li> <li>• Rendimiento</li> <li>• Motivación</li> <li>• Status</li> <li>• Centralización de toma de decisiones</li> <li>• Flexibilidad de innovación</li> <li>• Desempeño</li> <li>• Implicaciones del personal docente en su trabajo</li> </ul>
<b>Halpin y Crofts (citados por Dessler, 1993)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obstáculos</li> <li>• Sentimientos del personal</li> <li>• Intimidad</li> <li>• Espíritu</li> <li>• Actitud distante</li> <li>• Confianza</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia con base en el análisis documental a instrumentos desarrollados por diferentes autores.

Continúa

Autor	Dimensiones de clima organizacional
<b>Evans (1970)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El desafío del trabajo y variedad</li> <li>• Importancia del trabajo</li> <li>• El conflicto de la tarea</li> <li>• La carga excesiva del papel</li> <li>• La consideración de dirección</li> <li>• La identificación orgánica</li> <li>• La preocupación de dirección y conocimiento</li> </ul>
<b>González (1980)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Respeto</li> <li>• Confianza</li> <li>• Moral</li> <li>• Motivación</li> <li>• Crecimiento académico social</li> <li>• Armonía</li> <li>• Renovación</li> <li>• Protección</li> </ul>
<b>Dennos (1975)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación subordinado – supervisor</li> <li>• Calidad de la información recibida</li> <li>• Apertura y afectividad del superior</li> <li>• Comunicación ascendente y recepción</li> <li>• Confiabilidad de la información recibida desde el jefe</li> </ul>
<b>Echeverri Lina (1999)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Calidad de vida en el trabajo</li> <li>• El contexto físico y el contexto social</li> <li>• El entrono intraorganizacional</li> </ul>
<b>Mellado (2004)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Percepción de la comunicación jefe/trabajador</li> <li>• De la calidad y exactitud</li> <li>• De comunicación ascendente</li> <li>• De las oportunidades de influir en el jefe</li> <li>• De confiabilidad de información recibida del jefe</li> <li>• Confiabilidad de información recibida de compañeros</li> <li>• De la comunicación entre subordinados</li> </ul>
<b>Moos (1974, 1989)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implicación</li> <li>• Cohesión</li> <li>• Apoyo</li> <li>• Autonomía</li> <li>• Organización</li> <li>• Presión</li> <li>• Claridad</li> <li>• Control</li> <li>• Innovación</li> <li>• Comodidad</li> </ul>
<b>Valenzuela (2005)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administración</li> <li>• Supervisión</li> <li>• Ambiente físico</li> </ul>

- Comunicación
- Capacitación y desarrollo
- Orgullo de pertenencia
- Promoción y carrera
- Sueldos y prestaciones
- Trabajo en equipo
- Trabajo personal

El concentrado de las dimensiones nos permite detectar que existe un número considerable de instrumentos para medir el clima organizacional, como se refleja en la Tabla 1. Aun así, cabe señalar que no muestran la totalidad de los instrumentos. De los que se abordan se concluye que las dimensiones utilizadas en los diferentes cuestionarios varían de un autor a otro, solo en algunos casos se identifican dimensiones comunes, lo que si debe ser claro para los investigadores que cuando midan el clima organizacional, que se aseguren que el instrumento que se utilice, sea el que mida realmente las condiciones de la organización, situación que puede ser determinada a partir de la puntuación obtenida en la validez y confiabilidad en cada una de las características de los recursos humanos que la integran. La importancia de medir el clima organizacional reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una consecuencia de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que este tenga en cada uno de los factores. Sin embargo, estas percepciones dependen en gran parte de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el Clima Organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales (Schneider y Hall, 1982). Así mismo se muestra la tabla no. 2 otros instrumentos y sus dimensiones del clima organizacional, que en la investigación realizada por Tabaré (2004), se presentan como el nombre lo indica, dimensiones de instrumentos de medición del clima organizacional que han sido desarrollados por otros autores.

Tabla2 Dimensiones del clima organizacional en cuatro instrumentos de medición

Autor	Halpin & Croft (1963)	(Likert, 1967)	Payne & Mansfield (1973)	& Hoy & Feldmann (2003)
<b>Dimensiones del clima organizacional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de compromiso</li> <li>• Bloqueos, entorpecimiento, molestias, interrupciones en el trabajo</li> <li>• Espíritu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Método de mando</li> <li>• Naturaleza de las fuerzas de motivación</li> <li>• Procesos de comunicación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Distancia psicológica con los líderes</li> <li>• Cuestionamiento de la autoridad</li> <li>• Igualdad en el trato</li> <li>• Preocupación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Integridad institucional</li> <li>• Influencia del director</li> <li>• Consideración y respeto</li> <li>• Diseño de estructura:</li> </ul>

trabajo	•	Influencia	de la gerencia	Orientación
• Amistad y acercamiento		e integración	por la participación	n hacia la tarea y el desempeño
• Distanciamiento	•	Toma de decisiones	de los empleados	• Asignación de recursos
• Énfasis en la producción y en los resultados	•	Fijación de los objetivos directrices	• Libertad de pensamiento	• Moral colectiva, espíritu de cuerpo
• Confianza	•	Procesos de control	• Control emocional	• Cohesión, integración, compañerismo
• Consideración y respeto	•	Objetivos de resultados y de perfeccionamiento	• Orientación al futuro	• Énfasis académico
			• Orientación científico-técnica	
			• Orientación intelectual	
			• Desafíos de trabajo	
			• Orientación a la tarea	
			• Laboriosidad	
			• Altruismo	
			• Sociabilidad	

Fuente: Integración con base en Tabaré (2004).

Para poder decidir, que instrumento de evaluación es el más recomendable o conveniente utilizar, se consideran las dimensiones que incluye, o aquel que incluya información que permita medir realmente lo que le interesa identificar al investigador, otro indicador sumamente importante es que el instrumento seleccionado cuente con el criterio de validez que consiste con la validez del contenido que establece relación del instrumento con las variables que pretende medir y la validez de construcción relaciona los ítems del cuestionario aplicado; con bases teóricas y los objetivos de la investigación que permitan la consistencia y coherencia técnica. Por tal motivo es reconocible la labor de los investigadores que construyen dichos instrumentos ya que decir que un instrumento tiene la validez, implicó haberlo sometido a evaluación con un grupo de expertos antes de la aplicación para que se hagan los aportes necesarios. El criterio de confiabilidad de un instrumento se determina por el coeficiente de Alfa Cronbach, desarrollado por J. L. Cronbach, requiere de una sola administración del instrumento de medición y produce valores que oscilan entre cero y uno. (Hernández, 2004). Es aplicable a escalas de varios valores posibles, por lo que puede ser utilizado para determinar la confiabilidad en escalas cuyos ítems tienen como respuesta más de dos alternativas. Su

fórmula determina el grado de consistencia y precisión; la escala de valores que determina la confiabilidad está dada por los siguientes valores:

Tabla 3 Criterio de confiabilidad valores

<i>Crterios</i>	<i>Valores</i>
No es confiable	-1 a 0
Baja confiabilidad	0.01 a 0. 49
Moderada confiabilidad	0.5 a 0.75
Fuerte confiabilidad	0.76 a 0.89
Alta confiabilidad	0.9 a 1

Fuente: Elaboración propia a partir de Hernández (2004)

Estos instrumentos están compuestos de un determinado número de preguntas en las que las opciones de respuesta varían entre dos y siete, las están diseñadas para explicar las condiciones del desarrollo dentro de las organizaciones que el autor ha elegido.

## Conclusion

Como muestran las tablas anteriores se encuentra una gran variedad de instrumentos que miden el clima organizacional, y cabe mencionar que los que se presentan en este trabajo no son los únicos, se ha integrado solo algunos elaborados desde años anteriores, así como otros de años recientes, en ellos se analizan principalmente las dimensiones que ha criterio del autor y de acuerdo a la necesidades de la organización deben ser evaluadas, se han construido los instrumentos para medir el clima organizacional bajo un rigor basado en la investigación científica, por tal motivo no se puede mencionar que un determinado instrumento es mejor que otro, ya que como anteriormente se ha comentado están diseñados de acuerdo a las necesidades de cada organización.

Lo que realmente se puede identificar es que existe una gran diferencia en el número de dimensiones que cada autor utiliza, contexto que se presenta en la Tabla 4.

Tabla 4 Número de dimensiones

<b>Autor</b>	<b>Dimensiones</b>
Adaptada al castellano por Fernández Ballesteros R	3
Dorman, (1999) adaptado por Chiang, (2003)	7
Brown y Leing, (1996)	6
Litwin y Stringer (citados por Dessler, 1993)	5
Pritchard y Karasick (citados por Dessler, 1993)	10
Halpin y Crofts (citados por Dessler, 1993)	8
Evans (1970)	7
Adaptación al estudio partiendo de la versión de González (1980) y Dorta (1987)	8
Denno (1975)	5
Litwin y Stringer (1968)	9
Acero Yuste, Echeverri Lina	4
Mellado (2004)	7

Moos (1974/1989)	10
Valenzuela (2005), Confiabilidad Salaiza Lizárraga	10
<i>Organizational Climate Descriptive Questionnaire (OCDQ).</i>	8
<i>Halpin&amp; Croft (1963)</i>	
<i>Profile of a Organization (Likert, 1967)</i>	8
<i>Busisness and Organization Climate Index (BOCI)</i>	14
<i>Payne &amp; Mansfield (1973)</i>	
<i>Organizational Health Inventory for High Schools (OHI)</i>	8
<i>Hoy &amp;Feldmann (2003)</i>	

Fuente: Elaboración propia

De igual manera se puede observar en la tabla anterior, que el número de dimensiones fluctúa entre 3 y 14; un rango demasiado amplio, sin embargo las mayores coincidencias son los que presentan 8 dimensiones ya que 5 autores las consideran, son 3 los que integran 10 dimensiones y los restantes solo se encuentra una o ninguna repetición del número de dimensiones. Otra diferencia que realmente se considera de importancia es en cuanto a las dimensiones, ya que estas miden aspectos que en la mayoría de los casos no tienen coincidencia, ni siquiera en el nombre de la dimensión, ya que en caso por mencionar a un autor de Payne& Mansfield (1973), integra aspectos como orientación intelectual, orientación científico – técnica u orientación al futuro, en lo que se refleja que las dimensiones se pueden encontrar bajo dos esquemas de percepciones y de expectativas las cuales están relacionadas entre sí y los cuestionamientos se agrupan de la misma manera. Por otro lado existen muy pocas coincidencias en la manera en que cada autor denomina las dimensiones, por ejemplificar se refleja en la Tabla 5 coincidencias de dimensiones que muestra solo pequeñas semejanzas.

Tabla 5 Coincidencias de dimensiones

Autor	Dessler (1993)	Dorta (1987)	Likert (1967)
<b>Dimensiones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Autonomía</li> <li>➤ Conflicto y cooperación</li> <li>➤ Relaciones Sociales</li> <li>➤ Estructura</li> <li>➤ Remuneración</li> <li>➤ Rendimiento</li> <li>➤ Motivación</li> <li>➤ Status</li> <li>➤ Centralización de toma de decisiones</li> <li>➤ Flexibilidad de innovación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Respeto</li> <li>➤ Confianza</li> <li>➤ Moral</li> <li>➤ Motivación</li> <li>➤ Crecimiento académico social</li> <li>➤ Armonía</li> <li>➤ Renovación</li> <li>➤ Protección</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Método de mando</li> <li>➤ Naturaleza de las fuerzas de motivación</li> <li>➤ Procesos de comunicación</li> <li>➤ Influencia e integración</li> <li>➤ Toma de decisiones</li> <li>➤ Fijación de los objetivos directrices</li> <li>➤ Procesos de control</li> <li>➤ Objetivos de resultados y de perfeccionamiento</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

Es importante mencionar que algunos autores consideran dimensiones inducidas a una respuesta positiva o negativa, como es el caso de Pritchard y Karasick (citado por Dessler, 1993), con respecto a la dimensión de centralización en la toma de decisiones, desde un punto de vista particular solo debe considerarse toma de decisiones, colocando la palabra centralización ya se da por hecho que existe una centralización, sin conocer el manejo de la organización, acción que no se debe realizar aun conociéndola. De las dimensiones que se encuentran con una repetición entre los autores o máximo dos se pueden mencionar, toma de decisiones, apoyo, conflicto, motivación, desempeño, remuneración y relaciones sociales. Así mismo se encuentran dimensiones que no utilizan el mismo término pero que de alguna manera se refiere a la misma actividad que el trabajador desarrolla dentro de las organizaciones, como es el caso de la dimensión de trabajo como reto y el desempeño. Cada instrumento de medición de clima organizacional se desarrolla basado en la aplicación de encuestas tendientes a medir las percepciones de los trabajadores respecto de las dimensiones que se consideran relevantes y que responden de alguna manera a un modelo de funcionamiento organizacional.

En función de todo lo anterior cabe mencionar que el clima organizacional en las empresas se construye a partir las percepciones y expectativas de los involucrados y por estas mismas puede ser medido, sin perder de vista que una percepción no está influenciada por las expectativas del trabajador, ya que existiendo el interés por generar nuevas ideas, propósitos, proyectos y objetivos el ser humano camina en función de los logros organizacionales. Por otro lado que los instrumentos considerados en esta investigación no son los únicos, ni los más importantes, ni los últimos que se desarrollaran, ya que la evaluación del clima organizacional aun cuando se trata de un tema ya muy estudiado se sigue considerando como investigaciones formales en virtud que las tendencias de las organizaciones varían en función de los contextos sociales, políticos, culturales y principalmente económicos de los países. Lo que no se debe perder de vista por parte de los evaluadores del clima organizacional es que se pueden encontrar diversas percepciones del clima en individuos, que se dediquen a la misma tarea.

### **References:**

- Ballesteros, F y García R (1997). Procesos psicológicos básicos. Madrid: Universtas.
- Brown, S.P.& Leigh, T.W. (1996). A new look at psychological climate and its relationship to job involvement, *effort, and performance*. Journal of applied Psychology.
- Brunet, L. (1987). El clima de trabajo en las organizaciones. México: Trillas.

- Chiang, M.M. (2003). 4° International Workshop: Human Resource Management in the New Economy, Cádiz – España.
- Davis, K. & Newstrom, J. (1996). Comportamiento Organizacional Humano en el trabajo: Comportamiento. México. Mac Graw Hill.
- Dessler G (1979). Organización y Administración: enfoque situacional. México: Prentice Hall.
- Evans, M.G. (1970). The effects of behavior on the Path-Goal Relationship, Organizational behavior and Human Performance
- Fernández, Aguerre Tabaré, (2004), Clima organizacional en las escuelas: Un enfoque comparativo para México y Uruguay, REICE - Revista Electrónica Iberoamericana sobre calidad, eficacia y cambio en educación, Vol. 2, No. 2
- González, G. (1980) El Clima Organizacional en las Escuelas Primarias de Venezuela. Tesis Doctoral. Universidad de Missouri, Columbia.
- Hernández, S. (2004). Metodología de la investigación 3er edición, México, McGraw Hill.
- Martin, M., y Colbs. (1999). Clima de Trabajo y Eficiencia de centros Docentes: Relaciones Causales. España: Universidad de Alcalá.
- Phegan B, (1998). Desarrollo de la Cultura de su Empresa. México: Editorial, Panorama S.A.
- REICE - Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación 2004, Vol. 2, No. 2, Fernández Tabaré, Clima Organizacional en las Escuelas: Un Enfoque Comparativo para México y Uruguay.
- Reinoso A. Blas G. (2007), Diseño y validación de un Modelo de Medición del Clima Organizacional Basado en Percepciones y Expectativas. Revista Ingeniería Industrial - Año 6, N° 1 Universidad Federal De Río De Janeiro.
- Robbins, S. (2004). Comportamiento Organizacional. Décima Edición. México: Pearson Education.
- Salaiza L. F. & Vela, A. (2005). Validación de un instrumento para medir el Clima Laboral en Instituciones Educativas. México: Universidad Virtual del Tecnológico de Monterrey.
- Patlán Pérez, Juana (2008). Dissemination Strategy of Management Research to Practice: Guides to Use the Management Literature (First Application in Organizational Behavior Assessment). Ponencia presentada en la *British Academy of Management Conference 2008*, Harrogate, Inglaterra.