



CUBA – ABRIL 2015

DISEÑO DE INSTRUMENTOS PARA EL ESTUDIO Y EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN UNA ORGANIZACIÓN COMERCIALIZADORA MAYORISTA

Pedro Manuel Zayas Agüero

Dr. en Ciencias Psicológicas
Universidad de Holguín
pedro@ucm.hlg.sld.cu

Ana Nápoles Villa

Ingeniería Industrial
Máster en Recursos Humanos

Josué Zayas Feria

Licenciado en Economía

Resumen

Este estudio tiene como objetivo determinar las causas que influyen en el clima organizacional en una comercializadora mayorista, permitiendo a la organización establecer las estrategias y el plan de acciones para lograr la mejora continua de la organización. El tema tiene gran actualidad e importancia para el desarrollo del factor humano, también en el artículo se establecen las diferencias entre la satisfacción laboral y el clima organizacional.

En la metodología se interrelacionaron técnicas como escalas, encuestas, entrevistas y observación directa. El procesamiento estadístico en el SPSS (Versión 20,0) y el criterio de los expertos demostraron que los instrumentos diseñados fueron fiables y válidos. Los resultados obtenidos sirvieron como herramienta para la toma de decisiones.

En los resultados de la investigación se detectaron los factores que influyen en el clima organizacional en los empleados, el grupo y la organización.

Palabras claves: clima laboral, motivación, valoración, percepción, actitudes, fiabilidad y validez.

DESIGN OF INSTRUMENTS FOR THE STUDY AND EVALUATION OF THE ORGANIZATIONAL CLIMATE IN A WHOLESALER

Abstract

This work is aimed to determine the causes that influence the organizational climate in a wholesaler in order to establish the strategies and the plan of the actions to achieve the continuous improvement of the organization. The topic is very current and important for the development of the human factor. Besides, the article states the differences between organizational climate and labor satisfaction.

In the methodology, the techniques were interrelated: scales, surveys, interviews, and direct observation. The statistical processing using the SPSS (Version 20,0) and the judgment of the experts proved that the designed instruments were reliable and valid. The results were essential for decision taking.

The results of the research revealed the factors that influence the organizational climate in the employees, the group and the organization.

Keywords: labor climate, motivation, assessment, perception, attitudes, reliability and validity.

-Introducción

El Clima organizacional es el ambiente laboral que se respira por los trabajadores y los directivos de una organización, y es un factor socio-psicológico que influye en la competitividad, la productividad, el desempeño, la satisfacción y la calidad de vida de los trabajadores y de su familia.

Las organizaciones generan un determinado clima, y este pone en interacción las motivaciones y los comportamientos de los empleados con el sistema organizacional. El clima organizacional es un fenómeno motivacional, actitudinal, perceptual, se traduce en los comportamientos y trae consecuencias en el trabajo. Las organizaciones han comprendido que para mantenerse competitivas hay que desarrollar y fortalecer un clima organizacional agradable.

El estudio del clima organizacional es de vital importancia porque constituye un medio para la comprensión del comportamiento de las personas, los grupos y la organización, y permite detectar aspectos significativos que puedan estar influyendo en el ambiente laboral de la organización.

El clima laboral es indispensable en una organización y tiene que formar parte de las políticas de gestión estratégica, tanto en la misión y la visión que se proponga para lograr el éxito. En el estudio del clima organizacional se puede descubrir el conjunto de características fuertes y débiles en los trabajadores, grupos y en la organización, a fin de establecer las estrategias y los planes de acción concretos para aumentar la motivación, desempeño y satisfacción de los empleados.

Aarons, A, Sawitzk, A., (2006) plantean que “Un clima positivo favorece el cumplimiento de los objetivos generales que persigue la organización a partir de la existencia de un mayor sentimiento de pertenencia hacia ella. Por el contrario, un clima negativo supone una falta de identificación con sus objetivos y metas, así como un deterioro del ambiente de trabajo, que ocasiona situaciones de conflicto, bajo rendimiento, ausencias e ineficacia”. Esto demuestra lo importante que es la atención a los trabajadores.

Los directivos tienen una gran responsabilidad en determinar el clima organizacional, porque mejora la competitividad, la productividad y consecuentemente el desempeño de los resultados de la organización.

Los antecedentes del Clima Organizacional se remontan al psicólogo Kurt Lewin, a la Teoría General de Sistemas, el Desarrollo Organizacional, a la escuela de la Gestalt y la funcionalista que fueron las bases en que se apoyó este constructo.

Peiro, J.(1983) señala que “no existen muchos términos en Administración tan confusos y mal entendidos como el de clima organizacional”. Existen especialistas

que confunden algunos de los factores socio-psicológicos, pero se hace necesario evidenciar las diferencias entre la satisfacción laboral y el clima organizacional, que son los que más intrincan entre ellos.

En este artículo no vamos a agotar las divergencias que existen en estos conceptos; mas cuando hay varias escuelas, enfoques y corrientes que piensan diferente, pero en pos de la psicología integrativa vamos a exponer los rasgos comunes y nuestra posición.

1.2-La motivación, percepción, valoraciones, actitudes, la satisfacción con el trabajo y el clima organizacional

Existen varios fenómenos, procesos, y formaciones complejos de la actividad práctica del trabajo de una organización, que no se pueden confundir, entre ellos la motivación, percepción, valoraciones, actitudes, la satisfacción con el trabajo y el clima organizacional. Incluso los fenómenos, procesos y formaciones complejos anteriormente expresados no están al mismo nivel psicológico.

La motivación es el eje de la satisfacción en el trabajo y el clima organizacional, Según Robbins, S, (2006), la motivación “es la disposición a hacer algo, y que está condicionada por la capacidad de estos actos para satisfacer alguna necesidad individual”. La motivación y la satisfacción laboral son cosas distintas. Un trabajador puede estar motivado con el trabajo pero no satisfecho, y viceversa.

Desde el punto de vista epistemológico, se puede valorar el objeto como el reflejo subjetivo – objetivo – subjetivo de lo cognitivo y afectivo. Los órganos de los sentidos ponen al sujeto en relación con el mundo exterior, por eso la satisfacción en el trabajo y el clima organizacional son fenómenos que tienen las mismas vías de entrada, pero las vías de formación están a diferentes niveles psicológicos e interactúan entre sí.

La percepción es el proceso cognitivo que pone en contacto de forma directa e inmediata al sujeto con el medio y determina la forma de ver el mundo que tiene cada persona. Es la representación mediante la cual, las personas, organizan e interpretan sus impresiones sensoriales, con el fin de dar significado a su entorno. La realidad se trasmite a partir de la interpretación individual, donde cada persona brinda su realidad y es la imagen subjetiva de una realidad objetiva. La percepción es objetiva, subjetiva, integral, selectiva y está en correspondencia con las motivaciones, actitudes, intereses y experiencias de cada cual. La percepción y la valoración son el eje de la satisfacción laboral.

La valoración es una formación psicológica predominante cognitiva, integrada a la esfera afectiva y consiste en evaluar un objeto, fenómeno, personas o sus características. Las motivaciones, percepciones y las actitudes son los componentes fundamentales de las valoraciones.

Por eso Padua, J. (1979) plantea: “las mediciones de actitudes deben interpretarse como “síntomas” y no como “hechos”. La actitud es como una “semilla”, que bajo ciertas condiciones puede “germinar en comportamiento”.

La satisfacción del trabajo es el resultado de la valoración fundamentalmente cognitiva, integrada a la esfera afectiva, de lo que uno percibe de las características

del trabajo. La satisfacción laboral percibe de una forma más directa, capta y valora las características del puesto de trabajo.

Tubán, R, (2000) en el artículo “Medición del clima laboral en las organizaciones”, donde diferencia la satisfacción laboral y las actitudes, expresa: “Una “actitud” no es “satisfacción en el trabajo”, aunque puede contribuir a ella...” y añade “Una “actitud” de un empleado puede considerarse como la disposición para actuar de un modo más que de otro, en relación con factores específicos relacionados con el puesto”. Las actitudes son como las disposiciones para actuar, son una formación psicológica predominantemente de carácter afectivo, que se integra con la esfera cognitiva y conductual y es como una expectativa, que bajo determinadas condiciones, puede hacerse realidad. Entre sus características están: la afectiva (agradable o desagradable), una dirección (positiva o negativa), y una intensidad (alta o baja). (Anexo 1)

No	Procesos y formaciones psicológicas	Complejidad	Esfera que predomina	Impulso	Percepción	Influye	Tiempo
1	Percepción	Proceso	Predominante cognitiva	Normal	---	Objetiva-subjetiva	Estable
2	Motivación	Formación Compleja	Predominante afectiva	Muy alto	Normal	Intrínseca	Estable
3	Valoración	Formación Compleja	Predominante cognitiva	Normal	Muy alta	Va de la persona a la organización	Bastante estable
4	Actitudes	Formación Compleja	Mediamente afectiva y cognitiva	Alto	Alta	Va de las expectativas de la persona o el grupo y al revés	Bastante estable

Fig 1 Diferencias y semejanzas entre motivación laboral, percepción, valoración y actitudes, (Zayas, P., 2014)

Peiro, J., (1983) señala acertadamente que “todas estas definiciones hacen referencia a procesos perceptivos y subjetivos de los miembros como elemento esencial del clima organizacional. Se trata de percepciones, impresiones o imágenes de la realidad organizacional, pero sin olvidar que se trata en todo caso, de una realidad subjetivada”. Todo objeto, proceso o fenómeno es recibido por los órganos de los sentidos, pero el clima organizacional existe con una elaboración psicológica y a un nivel psicológico diferente a la satisfacción laboral. El estudio del clima organizacional expresa el conjunto de cualidades integradas sobresalientes de la organización. (Anexo 2)

No	Procesos y formaciones psicológicas	Complejidad	Esfera que predomina	Impulso	Percepción	Actitud	¿De donde parte?	¿Adonde va?	Tiempo
3	Satisfacción laboral	Formación Compleja laboral	Predominante cognitiva	Normal	Muy alta	Normal	Se comienza por las partes segmentadas del trabajo	Va de la persona a la organización.	Cambiante
4	Clima organizacional	Formacion Compleja laboral	Mediamente afectiva y cognitiva	Alta	Alta	Alta	Se parte del todo de la organización	Va de la organización a las persona y a inversa.	Bastante estable

Fig 2 Diferencias y satisfacción laboral y clima organizacional (Zayas, P., 2014)

El clima organizacional es una serie de fotografías del ambiente de la organización como un todo, con más elaboración psicológica afectiva que la satisfacción laboral. Es el ambiente de la organización en que se parte de la percepción compleja compartida para evaluar afectivamente su organización. Por eso no creemos que el clima organizacional, sea solamente una percepción, sino que pasa por la valoración y tiene formaciones, que son las actitudes, a un nivel psicológico más elaborado.

1.3 Concepto de clima organizacional

A largo del estudio sobre el clima organizacional, existen varios conceptos, y algunos especialistas como Halpin, A., y Croft, D. (1963), Tagiuri, R. (1968), Payne, R. (1971), Porter, L., Lawler E., y Hackman, J. (1975), Peiro, J. (1983), Brunet, L. (1987), Chiavenato, I. (1992), Dessler, G. (1993), Robbins, S. (1996), Gonçalves, A., (1997), Rodríguez, D. (1999), Casales, J., Ortega, Y., Romillo, D. (2000), Anzola, M. (2003), Méndez, C. (2006) y otros mucho más, desde diferentes enfoques epistemológicos, teóricos y metodológicos casi todos coinciden en que el clima organizacional es un ambiente de trabajo.

Definimos el clima organizacional como el ambiente, la atmósfera social y de trabajo que se crea en una organización. Es fenómeno dinámico, holístico, sistémico, multidimensional que se caracteriza por un conjunto cualidades integradas sobresalientes de la organización como un todo y que se reflejan en las actitudes integradas, las percepciones y las valoraciones.

1.4 Estructura del clima organizacional

El clima organizacional se refiere a las características del medio físico, normativo, tecnológico, sociológico y psicológico de la organización y tiene repercusiones en el comportamiento de la organización, que inciden en el desempeño y la satisfacción laboral, o sea que todos elementos del sistema y su entorno tienen incidencia en el estado del clima organizacional. (Anexo 3)

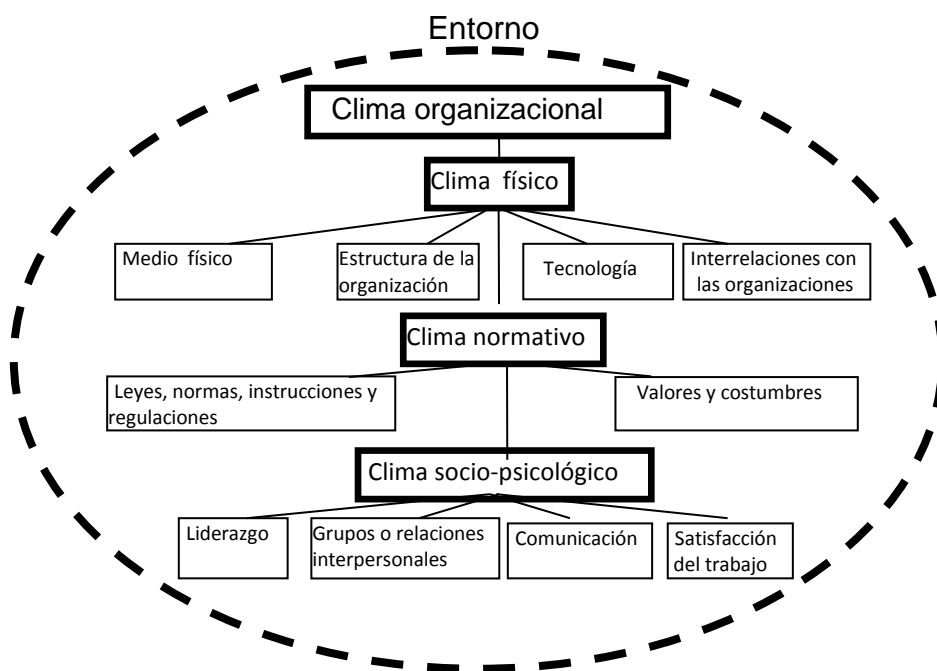


Fig 3 Modelo del clima organizacional (Zayas, P., 2008)

1.5-Dimensiones del clima organizacional

En las investigaciones que se han realizado sobre las dimensiones del clima organizacional, se ha hecho esfuerzos por medir este constructo. Likert, R. (1961, 1967), Litwin, G., y Stringer, R. (1968), Campbell, J., Dunnette, M., Lawler, E., Weick, K. (1970), Schneider, B. y Bartlett, C. (1970) y Payne, R. L., y Pugh, D. 1976),

Ostroff, C. (1993), Cotton, P. & Hart P.M. (2003), son especialistas que han aportado en este objetivo.

Numerosos autores, han estudiado sobre la medición del clima organizacional, pero la determinación de las dimensiones e indicadores depende de las necesidades que tenga la organización y del objetivo del estudio del clima laboral.

1.6 Justificación

En la comercializadora mayorista se realizó un diagnóstico a los trabajadores, donde se detectaron deficiencias que ponen en riesgo la eficiencia de la organización. Las mismas se relacionan a continuación: problemas de la disciplina laboral, alta fluctuación, poca profesionalidad en el desempeño de la actividad fundamental.

Dado lo anteriormente expuesto con la situación problemática se define el problema científico siguiente: ¿Cuáles son las causas que influyen en el clima organizacional en la Comercializadora Mayorista y qué estrategias y acciones implementar?

El objetivo general de la investigación es:

Determinar las causas que influyen en el clima organizacional en la organización para diseñar estrategias que logren la estabilidad laboral.

Para darle cumplimiento al objetivo general planteado se definen los objetivos específicos siguientes:

-Diseñar los instrumentos para el estudio, evaluación e integración del clima organizacional.

-Determinar el estado actual del clima organizacional en la organización.

-Analizar algunas variables que inciden en las áreas de los Almacenes y Seguridad y Protección física en la organización.

-Establecer las estrategias y las acciones pertinentes para lograr los niveles deseados del clima organizacional.

Para dar solución al problema científico planteado anteriormente se formula la siguiente hipótesis de investigación:

"Si se cuenta con un conocimiento de las dimensiones y los indicadores que inhiben el clima organizacional se contribuirá en la aplicación de las estrategias y las acciones para el incremento de los resultados de la organización y la calidad de vida de los empleados y su familia".

2- Métodos

En el desarrollo de la investigación se utilizaron los métodos teóricos y empíricos, tanto cuantitativos como cualitativos. Entre los métodos teóricos empleados están: análisis y síntesis, histórico-lógico, inductivo-deductivo y sistémico- estructural; y entre los métodos empíricos se utilizaron la observación y la experimentación y las técnicas como: las escalas, encuestas, entrevistas, observación directa, entre otros.

2.1- Participantes

Se aplicó a una muestra a 76 trabajadores. Se proyectó estudiar al 100% de la plantilla cubierta que abarca 92 trabajadores, pues una persona es importante para

la organización y más si se habla del clima organizacional, procesándose 76 escalas lo que representa el 82.6 % del total de 2 áreas investigadas.

2.2- Diseño de los instrumentos y técnicas para la medición del clima organizacional. Validación de contenido

La construcción y evaluación cualitativa de la escala y los ítems es parte de la relación teoría-praxis. En esta tarea se utilizó el método del Rombo de las investigaciones, el que consiste en el eslabonamiento de las distintas etapas, tareas y métodos del proceso investigativo.

En la modelación se parte de un punto, la definición del problema y los objetivos, y se va produciendo una expansión a lo que sigue posteriormente una contracción hacia la respuesta al problema, conformando los pasos una figura geométrica semejante a un rombo. Se basa en la aplicación interrelacionada de los métodos de análisis, síntesis, comparación, abstracción y generalización, partiendo de la descomposición del problema, hasta llegar a la integración necesaria cuando se elabora el informe final de la investigación. (Zayas, P., 1997, 2011, 2014)



Fig. 4 Rombo investigativo de la Clima organizacional de una organización (Zayas, P., 2014)

2.3- Requisitos de la escala del clima organizacional

La escala fue procesada mediante el paquete estadístico SPSS (versión 20.0), lo que permitió comprobar la consistencia interna y la fiabilidad, empleando para ello el coeficiente Alpha de Cronbach, obteniéndose un valor ,914 siendo el índice de fiabilidad alto.

La validez del análisis factorial se comprobó a través del índice KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) alcanzándose un valor ,641, y la prueba de esfericidad de Bartlett con una Chi-cuadrado de 1934,436 para un α de ,000.

2.4- Estudios para la obtención de evidencias externas de la validez del instrumento.

Para la obtención de evidencias externas de la validez del instrumento, se realizó una pregunta a los trabajadores y directivos: ¿Cómo usted cree que es el clima

organizacional laboral de la organización?, después que respondieron a la pregunta, y se correlacionaron este resultado con los resultados que brindo la encuesta, y se obtuvo a través de coeficiente de correlación Rho de Spearman un valor de ,658** para un α de ,01.

2.5- Instrumentos que se usaron en la investigación

Los instrumentos que se usaron con el objetivo de conocer el clima organizacional de los empleados fueron una escala, reuniones grupales y entrevistas.

La escala del Clima organizacional está formada por 42 ítems que recogen las 16 dimensiones esenciales. Los ítems están representados en forma de proposiciones en una escala Likert, que le permite al encuestado manifestar su acuerdo o desacuerdo.

Los proposiciones están diseñadas para el procesamiento numérico por eso se responden en cinco categorías: Totalmente de acuerdo (5), De acuerdo (4), A veces (3), En desacuerdo (2) y Totalmente en desacuerdo (1) de forma tal que después de procesadas las escalas, posibilite al investigador o empresario tener una lectura por factor (dimensiones esenciales) e indicadores. Los ítems números 3, 6, 8, 27, 33 y 36 debe de invertirse a la hora de calificarse la escala.

Para la calificación y procesamiento de la información se confecciona una tabla y se procesa sobre la base de la media en sus diferentes formas, según la recopilación de la información, sea de un sujeto, el grupo, la organización y las dimensiones.

Cada escala se procesa individualmente y se califica de: Excelente (con el rango de 5.00 hasta 4.00); Buena (con el rango de 3.99 hasta 3.50); Regular (con el rango de 3.49 hasta 3.00); Bajo (con el rango de 2.99 hasta 2.00) y Muy bajo (con el rango de 1.99 hasta 1.00) y así se evalúa también el grupo, la organización y las dimensiones.

Los resultados de la escala se combinaron con las entrevistas, reuniones grupales para verificar posibles aspectos dudosos, interactuar con directivos, líderes sindicales y otros trabajadores. Las guías de las entrevistas y de reuniones grupales fueron validadas por los expertos.

2.6- Procedimiento

En la preparación general de la investigación se seleccionó el grupo de los expertos que estuvo encargado de explicar los objetivos de esta a los miembros de la organización, se seleccionaron los instrumentos a aplicar y se calculó la fiabilidad y la validez de los mismos.

Se determinó el cronograma de la aplicación y se divulgó en toda la organización. Se definió la forma en que se calificarían los instrumentos, y se estableció los formatos de las tablas.

La aplicación de los instrumentos fue auto-administrada y se realizó en las áreas de la organización. La recogida de la información de forma organizada, debiendo quedar registrados y archivados los resultados de las escalas, reuniones y entrevistas, ya que son elementos informativos importantes para la valoración de posible existencia de problemas en el clima organizacional. Después se calificaron las escalas individuales, por grupo y la organización, y se procesaron de los

resultados de la aplicación de los instrumentos, para después intégralos a los resultados y conclusiones.

2.7- Diseño experimental

La variable dependiente es el Clima organizacional y las variables independientes son: imagen, estructura, estándares, atención al hombre, liderazgo, relaciones interpersonales, comunicación, responsabilidad, recompensa, desafío, solución de conflictos, cooperación, identidad, cambio, involucración con el entorno y superación y desarrollo.

2.8- Métodos y técnicas empleados en el procesamiento de la información

En el procesamiento de la información se utilizaron los métodos de expertos, método de trabajo en grupo y técnicas estadísticas como: Alfa de Cronbach, coeficiente de Spearman, prueba t, coeficiente de concordancia de Kendall a través de SPSS (Versión 20).

3-Resultados

En el nivel individual del Clima organizacional se obtuvo una media de 3,46 ubicándose en la categoría de Regular. Las características que diferencian a un individuo de los otros en la misma situación, se realizan en el análisis individual y los resultados se muestran a continuación:

Del total de trabajadores encuestados, 1 obtuvo resultados de Excelente en el clima laboral para un 1,31 %; 48 trabajadores obtuvieron la evaluación de Bueno para un 63,1%; 17 trabajadores de Regular para un 22,3 %; 9 trabajadores evaluaron de Mal para 2,6 % y de Muy mal 1 para 1,31 %.

El 34,2% de los resultados se encuentran por debajo del índice de 3,46 del clima laboral. Este resultado indica que hay indicadores que están incidiendo desfavorablemente en el Clima organizacional.

En el nivel grupal se estudiaron las áreas de los Almacenes y el área del Protección física. Los ítems que de manera negativa afectan el clima organizacional en los Almacenes se reflejan en:

La proposición número 6 “El número de niveles de dirección y control en esta organización es excesivo” con un índice de (3,08,); la número 7 “La correspondencia entre la persona y el puesto de trabajo o tarea laboral es adecuada” con un índice de (3,4) y la número 8 “En esta institución las reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones son excesivos” 3,04 las cuales están bajo la dimensión Estructura.

La proposición número 10 “Esta institución se caracteriza por pagar altos salarios respecto a otras” con un índice de (2,95) y la 15 “En este centro, el trabajo provoca estrés, lo que provoca errores” con un índice de (2,35); esta ultimas responden a la dimensión Atención al hombre.

La proposición número 16 “Los jefes tienen las competencias, conocimientos y las características personales requeridas” con un índice de (3,33); la número 17 “Existe confianza por parte de los trabajadores para plantear cualquier situación a los directivos” con un índice de (3,31); la número 18 “En esta institución los jefes tienen la capacidad para motivar a sus subordinados” con un índice de (3,0); la número 29 “Cuento con libertad para elegir los métodos de trabajo” con un índice (3,03), la 19 “Las iniciativas de los trabajadores reciben el apoyo de la dirección” con un índice de

(3,17); la número 41 “La estimulación a la creatividad y el pensamiento independiente es un valor de la institución” con un índice de (3,3) y la 20 “Los jefes constituyen un ejemplo en esta organización” con un índice de (3,35) están bajo la dimensión Liderazgo.

La proposición 27 “En esta institución la comunicación no es buena” con un índice 3,10 están bajo la dimensión Comunicación.

La proposición número 30 “Esta institución se caracteriza por la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho” con un índice de (2,6) está bajo la dimensión Recompensa.

La proposición número 33 “Mi trabajo es monótono” con un índice de (3,28), está bajo la dimensión Desafío.

La proposición número 34 “La solución de conflictos entre los jefes y subordinados se hacen amistosamente” con un índice de (3,07) y la número 35 “Se aceptan las opiniones discrepantes en esta institución” con un índice de (3,17) están bajo la dimensión de Solución de conflictos.

La proposición número 36 “Las relaciones humanas aquí son del tipo: “Lo mío primero” con un índice de (3,39) y la número 37 “En la organización existe un espíritu de ayuda entre los trabajadores y los jefes” con un índice de (3,35) está bajo la dimensión Cooperación

La proposición número 39 “En la institución se realizan actividades con los factores del entorno comunitario” con un índice de (2,94) está bajo la dimensión Involucración con el entorno.

Tabla 2 Índices de los ítems área de Almacenes

Items	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
Índice	3,68	4,03	3,85	3,75	3,95	3,08	3,4	3,04	3,90	2,95	3,81	3,71	3,51	3,89	2,35	3,33	3,31	3,0	3,17	3,35	3,59

Continuación...

Items	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42
Índice	3,82	3,54	3,98	3,57	3,65	3,10	3,90	3,03	2,6	3,54	3,68	3,28	3,07	3,17	3,39	3,35	3,53	2,94	3,61	3,3	3,54

Los ítems que de manera negativa afectan el clima organizacional en el área de Seguridad y protección se reflejan en:

La proposición número 6 “El número de niveles de dirección y control en esta organización es excesivo” con un índice de (3,33), la número 7 “La correspondencia entre la persona y el puesto de trabajo o tarea laboral es adecuada”, con un índice de (3,33) y la número 8 “En esta institución las reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones son excesivos” con un índice de (3,25), las cuales están bajo la dimensión Estructura.

La 15 “En este centro, el trabajo provoca estrés, lo que provoca errores” con un índice de (3,25); la número 12 “El vestuario, aseo personal, calzado de trabajo y protección está garantizado” con un índice de (2,75); la número 13 “El centro de trabajo se encuentra lejos de mí residencia” con un índice de (2,8), estas últimas responden a la dimensión Atención al hombre.

La proposición la número 17 “Existe confianza por parte de los trabajadores para plantear cualquier situación a los directivos” con un índice de (3,25); la número 18 “En esta institución los jefes tienen la capacidad para motivar a sus subordinados” con un índice de (3,08) y la 19 “Las iniciativas de los trabajadores reciben el apoyo

de la dirección” con un índice de (3,25) y la número 29 “Cuento con libertad para elegir los métodos de trabajo” con un índice (2,92), están bajo la dimensión Liderazgo.

La proposición 27 “En esta institución la comunicación no es buena” con un índice (3,33) están bajo la dimensión Comunicación.

La proposición número 30 “Esta institución se caracteriza por la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho” con un índice de (3,25) está bajo la dimensión Recompensa.

La proposición número 39 “En la institución se realizan actividades con los factores del entorno comunitario” con un índice (3,0) que está bajo la dimensión Involucración con el entorno.

Tabla 3 Índices de los ítems área de Seguridad y protección

Ítems	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
Índice	4,25	4,25	4,33	3,92	4,16	3,33	3,33	3,25	3,7	4,0	4,33	2,75	2,8	3,8	3,25	3,8	3,25	3,08	3,25	3,58	3,41

Continuación...

Ítems	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42
Índice	3,75	3,7	4,16	3,67	3,75	3,33	4,0	2,92	3,25	3,75	3,25	3,66	3,66	3,58	4,16	3,5	3,5	3,0	3,83	3,67	3,91

Existen diferencias significativas en el Clima organizacional entre los departamentos de Seguridad y protección y Almacén para una t de 3,104 significativo de para un α de ,003.

Tabla 4 Diferencias de ítems entre las áreas de Seguridad y protección y los Almacenes

	Diferencias relacionadas					t	gl	Sig. (bilateral)
	Media	Desviación típ.	Error típ. de la media	95% Intervalo de confianza para la diferencia				
				Inferior	Superior			
Seguridad y protección -Almacenes	,18031	,37648	,05809	-,29763	,06299	3,104	41	,003

El comportamiento de las dimensiones del Clima organizacional en las áreas de Almacén y el área Seguridad y protección se muestran a continuación:

Tabla 5 Índices de las dimensiones las áreas de Almacén y el área Seguridad y protección

No		Imagen	Estructura	Estándar	Atención al hombre	Liderazgo	Relaciones Interpersonales	Comunicación	Cooperación
2	Almacenes	3,83	3,36	3,90	3,37	3,32	3,76	3,38	3,44
3	Seguridad y protección	4,18	3,52	3,66	3,38	3,41	3,91	3,54	3,77

Continuación...

No		Identidad	Responsabilidad	Recompensa	Desafío	Solución de conflictos	Superación y desarrollo	Cambio	Involucración con el entorno
2	Almacén	3,53	3,90	3,07	3,48	3,12	3,60	3,54	3,27
3	Seguridad y protección	3,5	4,0	3,5	3,45	3,62	3,83	3,91	3,41

Existen diferencias significativas en los dimensiones del Clima organizacional entre los departamentos de Seguridad y protección y Almacén para una t de 3,505 significativo de para un α de ,003.

Tabla 6 Diferencias de las dimensiones entre las áreas de Seguridad y protección y los Almacenes

	Diferencias relacionadas				t	gl	Sig. (bilateral)
	Media	Desviación típ.	Error típ. de la media	95% Intervalo de confianza para la diferencia			
				Inferior			

Tabla 6 Diferencias de las dimensiones entre las áreas de Seguridad y protección y los Almacenes

	Diferencias relacionadas					t	gl	Sig. (bilateral)
	Media	Desviación típ.	Error típ. de la media	95% Intervalo de confianza para la diferencia				
				Inferior	Superior			
Seguridad - Almacenes	,17000	,19401	,04850	,06662	,27338	3,505	15	,003

Al nivel organizacional los ítems que de manera positiva afectan el clima organizacional se reflejan en:

La proposición número 1 “Existe un alto nivel de organización en la institución” con un índice (3,8); 2 “La institución es competitiva y tiene gran prestigio” con un índice de (4,07); la número 3 “La indisciplina, la baja productividad y el ausentismo están presente en la organización” con uno índice de (3,93) y número 4 “En esta organización hay preocupación por la calidad del trabajo” con un índice (3,8) que se corresponden con la dimensión Imagen.

La proposición 5 “En esta institución se tienen definidos con claridad los objetivos y metas en el trabajo” con un índice de (3,99) representa la dimensión Estructura.

La proposición 11 “La alimentación es buena” con un índice de (3,89) responde a la Atención al hombre.

La proposición 24 “Las relaciones interpersonales entre los trabajadores son buenas” tiene índice (4,01) y pertenece a la dimensión Relaciones interpersonales.

La proposición 28 “Existe un nivel alto de responsabilidad en los trabajadores” refleja un índice de (3,92) y se encuentra bajo la dimensión Responsabilidad

Por otro lado están los ítems que de manera negativa influyen en el clima organizacional que se reflejan en:

La proposición número 6 “El número de niveles de dirección y control en esta organización es excesivo” con un índice de (3,11) y la número 8 “En esta institución las reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones son excesivos” con un índice de (3,07) las cuales están bajo la dimensión Estructura.

La proposición número 10 “Esta institución se caracteriza por pagar altos salarios respecto a otras” con un índice de (3,03); la número 13 “El centro de trabajo se encuentra lejos de mí residencia” con un índice de (3,39) y la 15 “En este centro, el trabajo provoca estrés, lo que provoca errores” con un índice de (2,5); esta ultimas responden a la dimensión Atención al hombre.

La proposición número 16 “Los jefes tienen las competencias, conocimientos y las características personales requeridas” con un índice de (3,36); la número 17 “Existe confianza por parte de los trabajadores para plantear cualquier situación a los directivos” con un índice de (3,30); la número 18 “En esta institución los jefes tienen la capacidad para motivar a sus subordinados” con un índice de (3,05); la 19 “Las iniciativas de los trabajadores reciben el apoyo de la dirección” con un índice de (3,18); la 20 “Los jefes constituyen un ejemplo en esta organización” con un índice de (3,39); la número 29 “Cuento con libertad para elegir los métodos de trabajo” con un índice (3,01) y la número 41 “La estimulación a la creatividad y el pensamiento independiente es un valor de la institución” con un índice de (3,32) están bajo la dimensión Liderazgo.

La proposición 27 “En esta institución la comunicación no es buena” con un índice (3,14) están bajo la dimensión Comunicación.

La proposición número 30 “Esta institución se caracteriza por la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho” con un índice de (2,71) está bajo la dimensión Recompensa.

La proposición número 33 “Mi trabajo es monótono” con un índice de (3,34) está bajo la dimensión Desafío.

La proposición número 34 “La solución de conflictos entre los jefes y subordinados se hacen amistosamente” con un índice de (3,17) y la número 35 “Se aceptan las opiniones discrepantes en esta institución” con (3,23) están bajo la dimensión de Solución de conflictos.

La proposición número 39 “En la institución se realizan actividades con los factores del entorno comunitario” con un índice de (2,94) está bajo la dimensión Involucración con el entorno.

Tabla 7 Índices de los ítems de la organización

Ítems	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
Índice	3,8	4,1	3,9	3,8	4,0	3,1	3,4	3,1	3,9	3,04	3,9	3,6	3,39	3,9	2,5	3,4	3,3	3,1	3,2	3,4	3,6

Continuación..

Ítems	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42
Índice	3,8	3,6	4,0	3,6	3,7	3,1	3,9	3,0	2,7	3,6	3,6	3,3	3,2	3,2	3,5	3,4	3,5	2,9	3,6	3,3	3,6

El comportamiento del clima en general por cada una de las dimensiones se muestra en la tabla siguiente:

Tabla 8 Índices de las dimensiones de la organización

No		Imagen	Estructura	Estándar	Atención al hombre	Liderazgo	Relaciones Interpersonales	Comunicación	Cooperación
1	Total	3,9	3,39	3,86	3,38	3,34	3,8	3,38	3,49

Continuación...

No		Identidad	Responsabilidad	Recompensa	Desafío	Solución de conflictos	Superación y desarrollo	Cambio	Involucración con el entorno
1	Total	3,52	3,92	3,14	3,5	3,2	3,64	3,60	3,29

El estudio se determinó, se triangularon a través del análisis de contenido, las escalas, las encuestas con los directivos y las reuniones de grupo con los líderes sindicales, para resumir los resultados con las congruencias que tenían estas técnicas, y la observación directa.

4-Discusión

Los hallazgos del estudio en esta organización, arrojaron las dimensiones y los indicadores que influyen tanto, positivamente como negativamente, en el clima organizacional.

La imagen es una de las dimensiones que caracteriza positivamente en esta organización. Los empleados expresan que existe un alto nivel de organización en la institución; es competitiva y tiene gran prestigio; no están presente en la organización la indisciplina, la baja productividad y el ausentismo y hay preocupación por la calidad del trabajo. La imagen es el grado de aceptación o

impresión de los empleados de la organización. En esa dimensión, nos da la impresión que existe un buen clima al respecto.

Los empleados plantean que existe un nivel alto de responsabilidad en los trabajadores, esta dimensión es alta, eso tiene que ver con la importancia de su trabajo y expresa el deber y el compromiso.

Una de las características que representan el clima de esta organización, son los estándares. Los empleados expresan que la organización pone el énfasis sobre los planes y las normas de rendimiento, lo que es un síntoma de que la organización y los empleados están unidos en los objetivos propuestos.

Las relaciones interpersonales son un conjunto de cualidades socio-psicológicas de las que más influyen cuando el clima se haya afectado. Los empleados señalan que las relaciones interpersonales entre los trabajadores son muy buenas, por lo que existe un ambiente de trabajo grato entre los trabajadores, pero un poco más baja entre los jefes y los empleados.

El cambio es una de las características que posee el trabajo hoy en día. Los trabajadores expresan que están preparados para los procesos de cambio que puedan ocurrir.

La superación y desarrollo es un móvil para la mejora continua de la organización. Los empleados plantean que existen condiciones para la superación, capacitación profesional y el progreso personal en la organización.

La identidad, es un aspecto positivo por lo que representa en el significado afectivo que tiene esa cualidad, y es el grado de conciencia, el sentimiento de pertenencia que tiene un trabajador hacia la organización. Los empleados expresan que existe un sentimiento de pertenencia entre los trabajadores y los directivos lo que alcanza un nivel normal.

El desafío una de las actitudes del trabajo porque es la forma con que el trabajador se enfrenta a una tarea difícil. Los empleados plantean que el trabajo en esta organización es desafiante, sin embargo, varios empleados dicen que su trabajo es monótono. Eso hay que tenerlo en cuenta porque puede traer consecuencias peores para el trabajo.

La cooperación es la existencia del apoyo mutuo de parte de los miembros de la organización y se traduce en el espíritu de equipo. La cooperación en la organización está a un nivel medio.

Existen dimensiones del clima organizacional en esta organización, que influyen negativamente, por eso se debe tomar en cuenta las debilidades para construir las estrategias y los planes de acción.

Las recompensas es la dimensión más afecta del clima en esta organización. La estimulación y el salario son las motivaciones fundamentales del trabajo. Los empleados señalan, que en la organización no se caracteriza por la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho, ni hay balance entre la estimulación moral y material.

Los conflictos son desacuerdos, desavenencias u oposición entre las personas. La solución de conflictos es una dimensión que se expresa en el proceso de interacción social donde ocurre el enfrentamiento de dos o más personas y se manifiesta en las ideas, sentimientos o en situaciones contradictorios o incompatibles. Los empleados

expresan en la organización, que los jefes no aceptan las opiniones discrepantes y la solución de conflictos entre los jefes y subordinados no se hacen amistosamente.

El involucramiento con el entorno es la interacción de las organizaciones con las personas que habitan en el radio de acción. Los empleados expresan que no se realizan actividades suficientes con los factores del entorno comunitario. Esta dimensión es fundamental porque la relación con el medio y también con la familia es necesaria en el complejo mundo en que vivimos.

La comunicación es un factor importante de trabajo y de la vida en general. Es el proceso de interacción social para intercambiar ideas, sentimientos, juicios, información, opiniones o instrucciones, sea de trabajo o personal. Los empleados expresan que la comunicación informal en esta organización no es buena, pero también expresan que las informaciones acerca de la situación de la organización, sus objetivos y metas es buena. Así que hay que deslindar la comunicación formal con informal, porque trae consecuencias, como es el rumor.

La atención al hombre es un conjunto de factores que tienen un valor fundamental porque los trabajadores son el centro de una organización. Los empleados plantean que en este centro el trabajo provoca estrés y conduce a que se incurran en errores significativos, no se caracteriza por pagar altos salarios y el centro trabajo está alejado lo que plantea dificultades en el transporte; no obstante las condiciones de bienestar señalan que son buenas.

La estructura es la medida en que la organización pone el énfasis en la eficacia para que un ambiente de trabajo sea ordenado y grato. Es la claridad de los objetivos y metas en el trabajo, la adaptación hombre –puestos de trabajo, cantidad de niveles jerárquicos, reglas, procedimientos y trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados los trabajadores en el desarrollo de su trabajo. Los empleados expresan que el número de niveles de dirección y control en esta organización y las reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones son excesivos, sin embargo plantean también, que en esta institución se tienen definidos con claridad los objetivos y metas en el trabajo y existe una buena la adaptación hombre –puestos de trabajo.

El liderazgo es uno de los factores clásicos que influye en el clima organizacional. Es la influencia de un directivo sobre otras personas que colaboren con entusiasmo en el logro de los objetivos o las tareas propuestos en una organización. Los directivos tienen un gran peso en como se comporta el clima. Los empleados expresan que los jefes no tienen la capacidad para motivar a sus subordinados, las iniciativas de los trabajadores no reciben el apoyo de la dirección, no existe confianza por parte de los trabajadores para plantear cualquier situación a los directivos, los jefes no tienen las competencias, conocimientos y las características personales requeridas, los jefes no constituyen un ejemplo en esta organización, y la creatividad y el pensamiento independiente no es un valor para el trabajo en la organización. Estos criterios tienen que analizarse en función del papel que el liderazgo desempeña en la organización.

Los hallazgos de esta investigación permitieron conocer las dimensiones y los ítems que tenían más problemas y así elaborar las estrategias y las acciones que conformen un clima organizacional agradable.

4- Estrategias y acciones

El estudio del clima en esta organización nos llevó a confeccionar un plan de estrategias y acciones.

A-Perfeccionar el sistema de estimulación y recompensas

Realizar un plan de atención a los empleados que incluya a los más destacados en la estimulación material y moral.

Evaluar y proponer modificaciones de las formas y los sistemas de pago para que se realice de acuerdo al resultado individual.

B-Mejorar las condiciones de la atención al hombre

Revisión y perfeccionamiento de algunos procedimientos de trabajo para evitar las tensiones en el cumplimiento de las tareas y así que no se produzcan errores lamentables.

Garantizar los medios que aseguren la transportación de los obreros.

Elaborar un plan de mejoramiento para el enriquecimiento del trabajo.

C-Mejorar las condiciones de comunicación, relaciones interpersonales y la solución de conflictos

Impartir cursos y entrenar a los directivos en las habilidades para la comunicación y relaciones interpersonales.

Entrenamientos con simulaciones y juegos en la solución de conflictos entre los jefes y subordinados.

D-Perfeccionar el liderazgo

Desarrollo de actividades para garantizar un ambiente de trabajo agradable, que permita una interacción positiva entre los directivos y trabajadores.

Adiestrar a los jefes en los métodos de dirección.

Programar cursos de adiestramiento sobre las competencias, conocimientos motivación, comunicación, participación y las características personales requeridas para ser un directivo.

E- Reexaminar o perfeccionar las estructuras

Analizar y explicar a los empleados los niveles de dirección y control así como las reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones que existen en la organización.

F-Mejorar el involucramiento con el entorno

Realizar más y con calidad las actividades con los factores del entorno comunitario y la familia.

Conclusiones

En las investigaciones la teoría y la praxis están interrelacionadas, por eso en primer lugar arribamos a los resultados teóricos de las diferencias entre el clima organizacional y la satisfacción laboral. La característica esencial del clima organizacional es que reflejan las cualidades integradas de la organización como son: imagen, estructura, estándares, atención al hombre, liderazgo, relaciones interpersonales, comunicación, responsabilidad, recompensa, desafío, solución de conflictos, cooperación, identidad, cambio, involucración con el entorno y superación, y la satisfacción laboral que son elementos segmentados del trabajo

como son: contenido de trabajo, condiciones de trabajo, estimulación, elementos socio-psicológicos

El diseño de los instrumentos cumplió con sus objetivos. La escala del clima organizacional fue confiable y válida e igual que las entrevistas y reuniones grupales y todos discriminaron las dimensiones y los indicadores.

La determinación de las dimensiones, indicadores y los ítems, dependen de las necesidades de la organización, y del objetivo tenga el estudio del clima organizacional.

En el estudio de la Comercializadora Mayorista discriminamos las dimensiones que influyen en el clima organizacional. Las dimensiones que están a un alto nivel son: la imagen, responsabilidad, estándares, relaciones interpersonales entre los empleados, cambio y la superación y desarrollo; las que están a un nivel medio son: la identidad, el desafío y la cooperación y las que están a un nivel bajo son: las recompensas, solución de conflictos, el involucramiento con el entorno, la comunicación, la atención al hombre, la estructura y el liderazgo.

La hipótesis de investigación se cumplió, porque el estudio contribuyó a la aplicación de las estrategias y los planes de acción para el incremento de los resultados de la organización, la calidad de vida de los empleados y su familia, a través del conocimiento de las dimensiones que inhiben el clima organizacional en la Comercializadora Mayorista.

Bibliografía

Anzola, M. O. (2003): Una mirada de la cultura corporativa. Editorial Universidad externado de Colombia. Colombia

Álvarez, G. (1992): El Constructo Clima Organizacional: Concepto, teorías, investigaciones y resultados relevantes. Rev. Interamericana de Psicología Ocupacional. 11(1-2), pág. 25-50.

Brunet, L. (2004): El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, Diagnóstico y Consecuencias. Editorial Trillas. México.

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

Casales, J., Ortega, Y., Romillo, D. (2000): Clima organizacional y Fluctuación laboral en una empresa financiera [on line]. Disponible desde: [Acceso 18 de noviembre 2008]

Chiavenato, I. (1992): Introducción a la Teoría General de la Administración. Tercera Edición. Editorial Mc GrawHill. México. D.F

Cotton, P. and Hart P. (2003): Occupational wellbeing and performance: A review of organisational health research. *Australian Psychologist*, 38:2, pp. 118-127.

Duran P. (2002): Mejores empresas para trabajar. La importancia del clima organizacional en el éxito de las empresas.. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/59/mept.htm> [Consultado: 23 de junio de 2009].

Dessler, G. (1979): Organización y Administración. Editorial Prentice-Hall.

- Forehand, G., y Gilmer, B. (1964): Environmental variation in studies of organizational behavior. *Psychological Bulletin*, 62, 361-382.
- Friendlander, F. y Marguillies, N. (1969): Multiple inputs of organizational climate and individual value system upon job satisfaction. *Personnel Psychology*. 22, 171-183.
- Gonçalves, A. (2000): Fundamentos del clima organizacional. Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC).
- Halpin A., y Croft, D. (1963): The Organizational Climate of Schools Chicago. The University of Chicago. Midwert Administrative Center.
- James, L., y Jones, A. (1974): Organizational Climate: A review of Theory and Reserch. *Psychological Bulletin*, 20, 1393-1402.
- Katz, D. y Kahn, R. (1966): The social psychology of organizations. New York. Wiley and Soons, 1a edición.
- Litwin, G., y Stringer, R. (1968): Motivation and Organization Climate. Cambridge. Harvard University.
- Likert, R. (1961): New Patterns of management. New York: McGraw Hill.
- Likert, R. (1967): The human organization. New York: McGraw Hill.
- Méndez, C. (2006): Clima organizacional en Colombia, Bogotá. Universidad del Rosario
- Ortiz, P y Cruz, L (2008): Estudio sobre clima y satisfacción laboral en una empresa comercializadora. México: *Psicol. Am. Lat.* Nº 13 .
- Ostroff, C. (1993): The effects of climate and personal influences on individual behaviour and attitudes in organsiations. *Organisational Behaviour and Human Decision Processes*, 56, pp.56-90
- Payne, R. (1971): Organizational climate: The concept and some research findings. *Prackseología*, NR 39/401 ROK.
- Payne, R. y Pugh, D. (1976): Organizational structure and climate. En Dunnette, M. (Ed). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago. Rand MacNally.
- Padua, J. (1979): *Técnicas de investigación aplicadas a las ciencias sociales*. México, D. E: El Colegio de México/Fondo de Cultura Económica
- Peiro, J. (1983): Dimensiones psicosociales del comportamiento del individuo en la organización. *Revista de Psicología General y Aplicada*. 38, 625, 660.
- Porter, L, Lawler, E. y Hakman, J. (1975): Behavior in organizations. New York. McGraw Hill Book Co.
- Rodríguez, D. (2001): Diagnóstico Organizacional. Editorial Alfaomega. México. D.F.
- Robbins, S. (2006): Comportamiento organizacional. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, México.
- Schneider, B. (1975): Organizational climates: An essay. *Personnel Psychology*, 28, 447-479.

Schneider, B. y Bartlett, C. (1970): Individual differences and organizational climate. II. Measurement of Organizational climate by the multi-rater matrix. *Personnel Psychology*, 23, 493-512.

Stern, G. (1970): *Measuring person-environment congruence in education and industry*. New York. Wiley.

Tubán, R. (2000): *Medición del clima laboral en las organizaciones*. Disponible en: <http://www.tablero-decomando.com>. [Consulta: abril, 2012].

Tagiuri, R. (1968a): Executive climate. En Tagiuri, R. y Litwin, G. H.(eds.) *Organizational climate: Explorations of a Concept*. Cambridge. Harvard. Univ. Press.

Tagiuri, R. (1968): The concept of organizational climate. En Tagiuri, R. y Litwin .: *Organizational climate: Explorations of a concept*. Boston. Harvard Graduate School of Business Administration.

Zayas, P., (1997): *El Rombo Investigativo: un método lógico-práctico en la concepción, proyección y ejecución de investigaciones*, La Habana: Ed Academia.

Zayas, P., (2011): *El Rombo Investigativo de las Ciencias Sociales: un método lógico-práctico en la concepción, proyección y ejecución de investigaciones*, <http://eumed.net/libros/2010e/822/index.htm>