

**El Clima Organizacional en el Comportamiento y Productividad de las Empresas y sus**

**Integrantes**



**AUTOR**

**Libia Milena Rengifo Díaz**

**Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:**

**Profesional en Administración de Empresas**

**Director:**

**Doctor Fernando Jiménez Rubio**

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA**

**FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA**

**PROGRAMA ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**BOGOTÁ, 26 DE OCTUBRE DE 2018**

## Tabla de contenido

<b>1</b>	<b>Introduccion .....</b>	<b>5</b>
<b>2</b>	<b>Marco teorico .....</b>	<b>7</b>
<b>3</b>	<b>Caracteristicas.....</b>	<b>11</b>
<b>4</b>	<b>Importancia .....</b>	<b>13</b>
<b>5</b>	<b>Productividad y clima organizacional.....</b>	<b>14</b>
<b>6</b>	<b>Aspectos positivos .....</b>	<b>15</b>
<b>7</b>	<b>Elementos y factores .....</b>	<b>16</b>
	<b>7.1 Factores que influyen.....</b>	<b>16</b>
<b>8</b>	<b>Medicion del clima organizacional.....</b>	<b>17</b>
	<b>8.1 Encuestas de clima laboral.....</b>	<b>19</b>
	8.1.1Los cuestionarios estandarizados .....	19
	8.1.2Los cuestionarios diseñado especialmente para cada empresa .....	20
	8.1.3Encuesta estandar.....	20
	<b>Conclusiones .....</b>	<b>24</b>
	<b>Recomendaciones .....</b>	<b>25</b>
	<b>Referencias .....</b>	<b>26</b>

## Figuras y Tablas

Figura 1 Características del clima organizacional .....	11
Figura 2 Clima organizacional positivo y sus beneficios .....	16
Figura 3 Beneficios del estudio.....	18
Figura 4 Fases para estudiar el clima.....	18
Tabla 1 Cuestionario de Litwin & Stringer.....	20
Ilustración 1Clima organizacional en los colaboradores de una empresa de transporte chiclayana, basado en el modelo de litwin y stringe. ....	22
Ilustración 2 clima organizacional en los colaboradores de una empresa de transporte chiclayana, basado en el modelo de litwin y stringe. ....	23

## RESUMEN

En la actualidad las organizaciones se están preocupando por los factores que influyen en la baja productividad y eficiencia de la organización, uno de ellos es el clima organizacional, el cual es un punto determinante en el comportamiento de los trabajadores, afectando así el desarrollo normal de sus actividades. El clima organizacional ofrece estabilidad a las organizaciones, aportando mayor productividad y entrega en las actividades desempeñadas. En el mundo actual el clima organizacional ha tomado gran importancia, es por esto que vemos la necesidad de comprender los elementos que inciden en el desempeño de las personas, permitiendo evidenciar las dificultades que se encuentran en el empleado y su entorno. En efecto los factores internos y externos de cada una de las organizaciones actúan como un indicador para así mantener una actitud de mejoramiento constante, según Chiang (2010) “Uno de los factores claves que puede influir en las percepciones de los empleados sobre participación es el clima organizacional” (Chiang, 2010, p. 114).

### **Objetivo General.**

Determinar la importancia y el grado de influencia del clima organización en el desempeño y productividad laboral de los trabajadores y las organizaciones.

### **Objetivos Específicos**

- Identificar las ventajas que puede generar un clima organizacional adecuado.
- Comprender la dinamica de las relaciones entre el clima organizacional y la productividad.
- Analizar los factores que intervienen en la generación de un clima organizacional satisfactorio.

## 1 INTRODUCCION

La importancia del clima organizacional se identifica como un tema de interés en la actualidad, en cuanto se ha convertido en un elemento de relevante importancia estratégica, dado que es una fortaleza que bien encaminada conduce a la organizaciones hacia la excelencia empresarial.

En el presente ensayo se busca hacer una revision general de la importancia del clima organizacional en las empresas, exploracion del concepto, sus características, la influencia que tiene en la productividad laboral, los aspectos positivos y sus repercusiones en la empresa, con el fin de hacer evidente el tema en la realidad organizacional, asi como los elementos y factores; por otra parte se hara una revision de la medicion del clima organizacional para la generacion de estrategias que permitan mantener un ambiente laboral favorable y satisfactorio.

En la actualidad las organizaciones se encuentran en un ambiente de cambio constante, por este motivo la competitividad juega un papel importante, y para lidiar con estos cambios las organizaciones se ven obligadas a mejorar continuamente sus recursos humanos, mas especificamente su clima organizacional, contribuyendo así a la posición en el mercado y donde los empleados son considerados piezas claves de la organización.

El metodo que se empleo fue la investigacion documentada, dado que es la unica fuente de consulta escrita, compuesta por libros, articulos de revistas y otras investigaciones relacionadas con el tema.

El objetivo definido es determinar la importancia y el grado de influencia del clima organizacional en el desempeño y productividad laboral de los trabajadores y las organizaciones, respondiendo al siguiente interrogante ¿El clima organizacional actua como un vínculo hacia la productividad y el desempeño organizacional? Para dar solución a este interrogante se indagara

la correlación del clima laboral en el desempeño y productividad de los trabajadores, dado que funciona como un indicador importante, considerando que nos permite observar el estado actual del clima laboral en la organización, si es pertinente mejorarlo para la consecución de las metas definidas por la empresa y lograr que el trabajador se sienta a gusto y mejore sus resultados.

El clima organizacional ha sido objeto de estudio por largo tiempo. A partir de 1951, autores tales como Lewin (1951), Argyris (1957), Halpin y Croft (1963), Forehand y Gilman (1964), Litwin y Stringer (1968), Tagiuri (1968), Dessler (1979), Flippo (1984), Brunet (1987), Reichers y Sneider (1990), entre otros, han estudiado el clima organizacional como característica del medio ambiente laboral que condiciona el comportamiento de los empleados dentro de la organización, se atribuye a Lewin el inicio de las investigaciones sobre Clima Organizacional desde 1939, (Lewin, Lippit y White, 1939). Aunque anteriormente a estos estudios existen antecedentes desde 1924 con los experimentos de Hawthorne de la fábrica de Western Electric basadas en la teoría de Taylor, donde se buscaba relacionar el ambiente físico con el rendimiento de los trabajadores. (Mendoza, 2015 p.60)

La anterior definición de clima organizacional, nos hace un preámbulo de las dimensiones que caracterizan este tema, hay elementos que favorece el desempeño y la productividad organizacional, infuyendo en el comportamiento de quienes lo integran, por consiguiente su conocimiento proporciona una retroalimentación para el mejoramiento continuo de sus integrantes frente a su trabajo, la organización es la encargada de proporcionar un clima laboral óptimo para la obtención de resultados, y motivar al personal hacia la misión y visión de la organización.

## 2 MARCO TEORICO

Es importante tener en cuenta el papel que juega el talento humano dentro de la organización, el entorno, las relaciones entre compañeros y superiores, el vinculo con los clientes y proveedores, son componentes del clima organizacional, por consiguiente se hace necesario conocer conceptos de diversos autores que han tratado el tema a lo largo del tiempo.

Hacia la decada de los años 50 Lewin (1951) “ indicó la relevancia del clima al señalar que el comportamiento humano está influido por el “campo” psicológico o el ambiente en el que se desenvuelve la persona” (Olaz, 2013 p.4).

En este contexto la teoria de Lewin aporta y aclara sobre el comportamiento y la ifluencia que este tiene en el entorno y en las relaciones laborales.

Kurt Lewin en su teoría topológica de la personalidad utilizó un modelo matemático para explicar el campo psicológico de la persona y empleó el concepto de campo, extraído de la física, para analizar y comprender la conducta humana. El campo psicológico lo constituye la totalidad de hechos coexistentes e interdependientes. Los individuos existen en un campo psicológico de fuerzas que determina su conducta. Este componente psicológico circunda a cada individuo y se llama espacio vital (life space), que es un espacio subjetivo o diferenciado, que está referido a la forma en como cada individuo percibe el mundo, sus metas, sus esperanzas, sus miedos y sus experiencias pasadas. Pero además de tener el campo componentes subjetivos, tiene también aspectos objetivos como las condiciones ambientales físicas y sociales, que actúan limitando el campo psicológico. La percepción social (manera particular como el individuo interpreta las acciones, las intenciones de los otros individuos y las situaciones de la vida) encauzan el comportamiento. (Oliva, 2015 p.54)

En otro enfoque según estudios de Argyris : “ donde se hace especial énfasis en las relaciones interpersonales como determinantes principales del clima organizacional” (Bernal, 2014 p.10). Es decir que uno de los medios para entablar las relaciones interpersonales es el ambiente laboral, los ambientes de trabajo son de actividad grupal y es a partir de adecuadas relaciones interpersonales donde se crea y se mejora el ambiente.

Halpin y Croft 1963, “han estudiado el clima organizacional como característica del medio ambiente laboral que condiciona el comportamiento de los empleados dentro de la organización” (Mendoza, 2015 p.60).

El clima organizacional representa , las percepciones que el integrante de una organización tiene, a si mismo la opinion que se haya formado de ella, de sus características y en relación con:

Forehand y Von Gilmer en 1964, “lo definen por primera vez como el conjunto de características que describen a una organización y la distinguen de otras organizaciones; estas características son relativamente perdurables a lo largo del tiempo e influyen en el comportamiento de las personas en la organizacion. (Rengifo, 2017, p. 380).

Mientras que Likert:

Realiza una singular aportación al conjugar una interesante amalgama de elementos explicativos del clima laboral: métodos de mando; naturaleza de las fuerzas de motivación, comunicación, interacción; toma de decisiones; fijación de objetivos y directrices; procesos de control y todos aquellos aspectos referidos a la objetivación y perfeccionamiento de resultados. (Olaz, 2013 p.4)

Litwin y Stringer fueron los primeros en determinar que el clima organizacional comprendía nueve componentes: la estructura, la responsabilidad, o autonomía en la toma de decisiones, la recompensa recibida, el desafío de las metas, las relaciones y la cooperación entre sus



miembros, los estándares de productividad, el manejo del conflicto y la identificación con la organización. (Aruguelles, 2015 p.594).

El clima organizacional conforme a: Tagiuri “ Patron de características organizativas con relación a la calidad del ambiente interno de la institución, el cual es percibido por sus miembros e influye directamente en sus actitudes” (Gruoso, 2016 p.116).

Por su parte Campbell, “ se refiere a este como atributos específicos de una organización en los cuales se puede influir por la forma en que se relacionan con los miembros y el ambiente de la organización” (Gruoso, 2016 p.116).

Según Gary Dessler, “El clima organizacional representa las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja y la opinión que se haya formado de ella en terminos de autonomía, estructura, recompensa, consideración, cordialidad, apoyo y apertura” (León, 2013 pp.162 -164).

Brunet, (1987) afirma que el concepto de clima organizacional fue introducido por primera vez al área de psicología organizacional por Gellerman en 1960. Este concepto estaba influido por dos grandes escuelas de pensamiento: la escuela de Gestalt y la escuela funcionalista.

Según la escuela de Gestalt los individuos comprenden el mundo que les rodea basados en criterios percibidos e inferidos, de tal manera que se comportan en función de la forma en que perciben su mundo. Es así que el comportamiento de un empleado está influenciado por la percepción que él mismo tiene sobre el medio de trabajo y del entorno. Por otro lado, la escuela funcionalista formula que el pensamiento y comportamiento de un individuo dependen del ambiente que le rodea y que las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio. (García, 2016 p.5.)

Por otra parte, obtenemos también, Alvarez, quien en el año 1992 se refiere al clima organizacional de la siguiente manera, “ El clima organizacional hace referencia a características como los valores, las normas, las actitudes y los sentimientos percibidos por las personas sobre las instituciones de la cual forman parte”. (Cardona, 2014 p.185).

Otro enfoque de Alvarez (2001), Segredo y Reyes (2004) y Mendez (2006) “definen el clima organizacional como el conjunto de características predominantes en el ambiente interno en que opera la organización, las cuales ejercen influencia sobre las conductas, creencia, valores y percepciones de las personas, determinando su comportamiento y sus niveles de satisfacción”. (Bernal, 2014 p.10). Por lo tanto, el clima organizacional es entendido como la apreciación que tienen cada persona de la empresa y la relación con su trabajo, el ambiente físico, es por ello que el ambiente laboral muchas veces es determinante en las relaciones interpersonales y el liderazgo.

Toro (2001) “Define el clima organizacional como una variable independiente responsable de efectos importantes sobre la motivación, la satisfacción o la productividad”. (Mendoza, 2015 p.60). La correlación del clima laboral en el desempeño y productividad es evidente, puesto que permite observar el estado actual de este, si es pertinente mejorarlo para así alcanzar las metas definidas por la empresa.

“El clima organizacional es un enfoque administrativo preciso para disminuir el ausentismo, incrementar la productividad, conducir los cambios y reducir los costos en las organizaciones, y permite que el talento humano se vincule con los sistemas organizativos” (Serrano, 2014, p. 121). Favoreciendo así el aumento de la productividad, bienestar y satisfacción de los miembros de la organización.

El ambiente laboral está directamente ligado con las relaciones que se dan en el lugar en que el profesional se desenvuelve, los valores tienen gran importancia en el ámbito laboral y personal dado que influyen en la conducta, en efecto, (Bernal, 2014 p.10) “La importancia de las relaciones humanas y otras variables de percepción, tales como las condiciones de trabajo, los sentimientos de los empleados, el sentido de pertenencia y los intereses colectivos, como factores determinantes de la productividad y de la satisfacción de los empleados, aspectos que, entre otros forman parte del clima organizacional”.

### 3 CARACTERISTICAS

Las características del clima organizacional repercuten sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sus comportamientos, dado que el comportamiento tiene consecuencia para la organización, entre estas consecuencias se identifica a la productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.

El clima organizacional se caracteriza por:

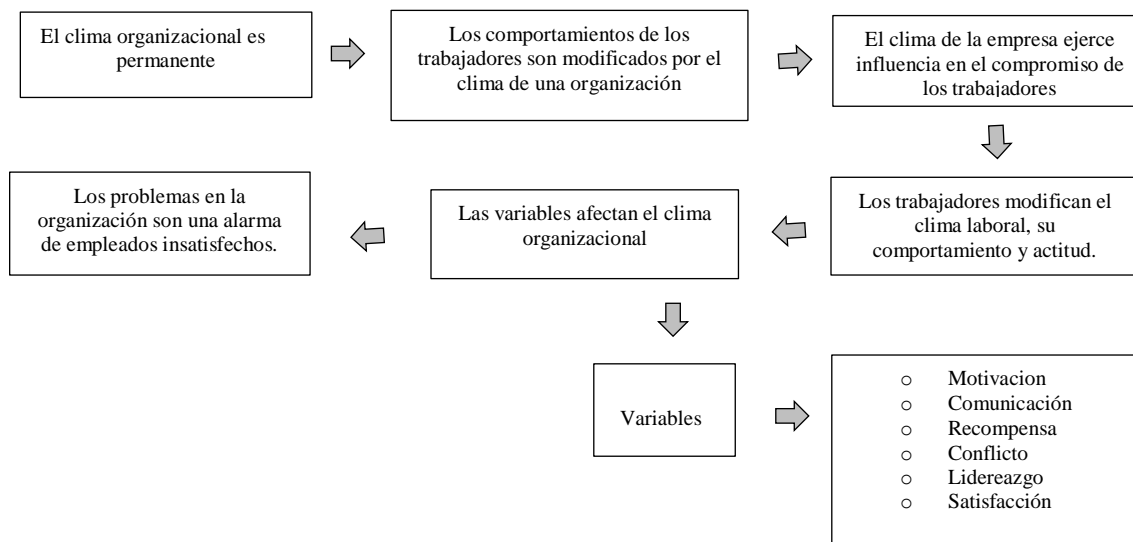


Figura 1 Características del clima organizacional

Elaboración propia.

**Motivación:** La motivación se basa en experiencias de la vida de una persona, que afectan la persistencia, dirección e intensidad del esfuerzo que coloca en las acciones que realiza bajo algún motivo, ya sea por sugerencia externa o de un líder. La motivación se da en forma interna en cada individuo. En la motivación laboral se consideran como factores influyentes la equidad en el sistema de promoción, las condiciones de trabajo, la calidad en la relación individuo-supervisor, el trabajo en sí mismo, los salarios y beneficios (Modelo para motivar, 2015, p. 5)

**Comunicación:** “La comunicación es una parte importante de la interacción, que puede elevar el nivel del capital social de su equipo, ayudando a compartir opiniones y a aumentar los sentimientos de conexión entre sus miembros” (Modelo para motivar, 2015, p. 5).

**Recompensa:** Forma en la que los miembros de una organización sienten que son recompensados por el buen trabajo realizado.

**Conflicto:** Surge por el desacuerdo entre los empleados y por ende en los grupos laborales, ya sea por los métodos o procesos a llevar en un trabajo.

**Liderazgo:** “Es una acción que tiene como finalidad influir en el comportamiento y la percepción de los empleados, teniendo como resultado conductas apropiadas, que generan bienestar laboral y un buen clima organizacional” (Modelo para motivar, 2015, p. 5).

**Satisfacción:** “La satisfacción laboral puede definirse como una respuesta emocional positiva al puesto y que resulta de la evaluación de si el puesto cumple o permite cumplir los valores laborales del individuo” (Arias, 2014, p.2). La satisfacción en el trabajo es el resultado de varias actitudes que tienen un empleado hacia su trabajo, los factores conexos y la vida en general.

#### 4 IMPORTANCIA

El clima laboral es fundamental en la organización, ya que funciona como una columna en las relaciones laborales, en consecuencia permite el cumplimiento de metas, ya que la vida laboral será más amena y comprometida, y la armonía entre el equipo de trabajo y el sentido de pertenencia estará siempre presente.

Existen una importante línea de investigación e intervención que pone de relieve la importancia del clima organizacional como variable explicativa y predictiva de procesos con rendimiento, productividad, ausentismo, rotación, conflictividad, satisfacción, calidad de vida laboral, eficacia y eficiencia organizacional, etc. Así pues, el conocimiento y la actuación sobre el clima laboral son importantes de cara a la planificación y al desarrollo organizacional. (Blanch, 2003, p.67).

El clima laboral es un indicador de la vida laboral de la empresa, y en general es importante analizarlo por los siguientes motivos:

- Se relaciona con los resultados finales: productividad, eficiencia, incremento de ventas y calidad del servicio.
- Influye en el desarrollo de los patrones de conducta del clima organizativo.
- Afecta directamente el rendimiento de los empleados y por ende de la organización.
- La evaluación del clima organizacional aporta información para el mejoramiento continuo.
- Permite evidenciar los conflictos o insatisfacciones.
- Expone el inicio y el desarrollo de un cambio, permitiendo identificar los elementos específicos para así proceder.
- Muestra la prevención de los problemas.

“El clima, como resultado real o percibido es un determinante directo de las actitudes y expectativas de los empleados, que con su comportamiento laboral influyen decisivamente en el grado de competitividad de la empresa”. (Rubió, 2016, p.p. 104-109)

## **5 PRODUCTIVIDAD Y CLIMA ORGANIZACIONAL**

El Clima organizacional es un tema de gran importancia para las empresas que orientan su gestión hacia un continuo mejoramiento, el clima laboral es el resultado de las relaciones que se dan entre las personas que la integran y la organización, en pocas palabras se crea un clima determinado el cual impulsa a los individuos a tomar diferentes comportamientos, los cuales se ven reflejados en la productividad y desempeño de la organización y sus integrantes.

El clima organizacional esta directamente relacionado con el comportamiento de las personas, sus respuestas a las dificultades, necesidades y soluciones en determinados aspectos del entorno laboral, de esta manera el mantener un clima laboral adecuado permite que las cosas fluyan de la mejor manera, y es asi como se refleja la productividad en cada uno de los integrantes, en consecuencia los equipos de trabajo tendran mayor seguridad, confianza, estabilidad, motivacion, y por ende su compromiso con la organizacion sera mayor, lo cual se vera reflejado en el tiempo y los reultados obtenidos.

La adaptacion de cada persona varia, si las personas se encuentran totalmente sanas se caracterizan por, sentirse bien con ellos y con otros siendo capaces de enfrentar los retos y objetivos solos o en grupos de trabajo. Peña afirman. “El clima que se genera al interior de los grupos de trabajo es un factor fundamental que influye en el logro de las metas y los objetivos de la organización” (Peña, 2015 p.529).

El clima organizacional ofrece estabilidad a las organizaciones, aportando mayor productividad y entrega en las actividades desempeñadas. “La satisfaccion del trabajo ocupa un

lugar preferente, ya que la percepción negativa o positiva de los trabajadores influye en la relación que estos adopten con la organización y el nivel de compromiso y productividad que este tenga”. (Manosalvas, 2015, p.6). La satisfacción laboral mejora la productividad de la organización y reduce el agotamiento laboral. Así, el estudio del clima laboral debe ser una acción necesaria para determinar qué factores deben ser tratados con el fin de mejorarlos.

La relación del clima organizacional es notable en el desempeño y la productividad de los integrantes u organizaciones que buscan estrategias hacia la realidad cambiante del entorno laboral, “El clima organizacional es un enfoque administrativo preciso para disminuir el ausentismo, incrementar la productividad, conducir los cambios y reducir los costos en las organizaciones, y permite que el talento humano se vincule con los sistemas organizativos” (Serrano, 2014, p. 121). De acuerdo a lo anterior el clima laboral influye sustancialmente en el logro de los objetivos y en la creación de un ambiente capaz de influir en el rendimiento del persona.

## **6 ASPECTOS POSITIVOS**

El laborar en un ambiente de trabajo con las mejores condiciones genera crecimiento personal y profesional entre los integrantes y la organización, el sentido de pertenencia será más estrecho y fuerte por la organización, un entorno positivo conlleva a equipos productivos, por consiguiente crea una mayor productividad.

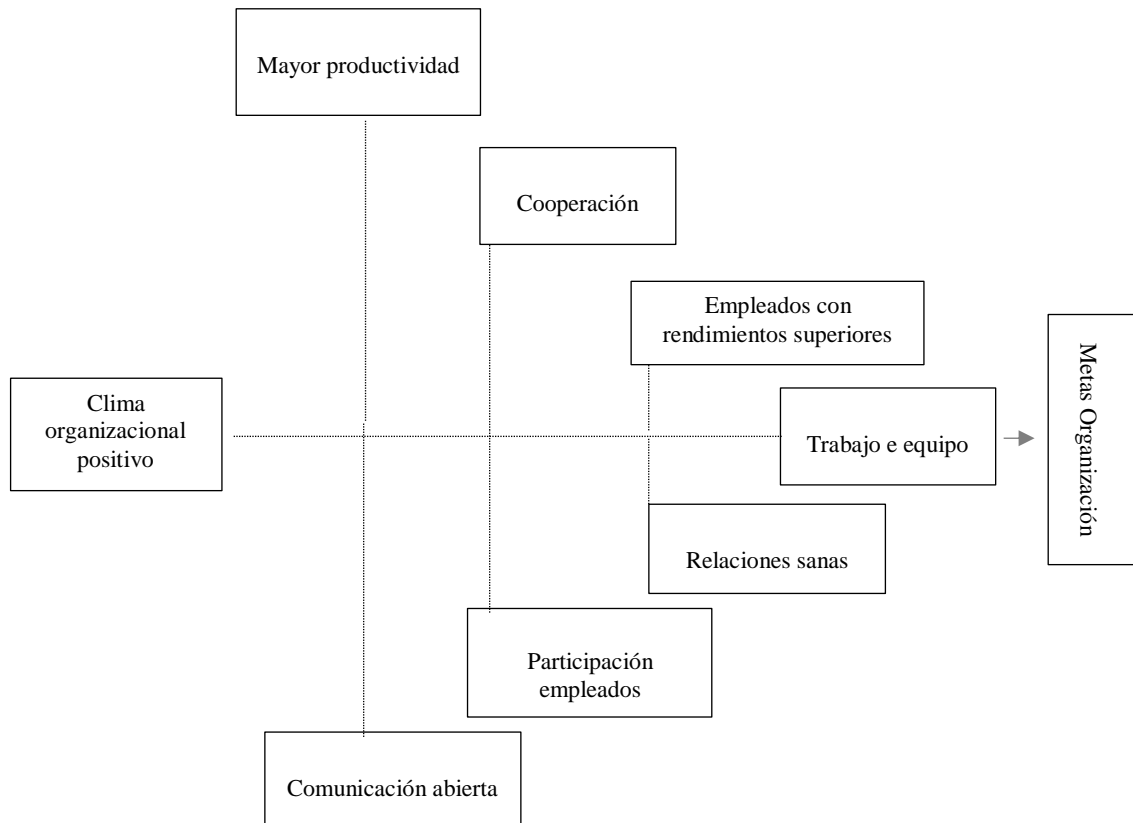


Figura 2 Clima organizacional positivo y sus beneficios

Elaboración propia.

El clima permite la auto-reflexión de la percepción compartida en los trabajadores. Debido a esto se facilita el diseño de acciones compartidas y constructivas, motivando el trabajo en equipo, generando eficacia en la organización.

## 7 ELEMENTOS Y FACTORES

### 7.1 Factores que influyen

Las percepciones y respuestas que engloba el clima organizacional se producen en una gran variedad de factores.

1. La forma en que el empleado percibe su medio ambiente laboral.
2. Resultados esperados como fruto de sus esfuerzos.
3. Los factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa.). “Las practicas de liderazgo: estas pueden establecer un buen clima



organizacional dependiendo de la manera como los gerentes dirigen a los subordinados”.  
(Serrano, 2014, p. 121).

4. La estructura de la organización (comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones). “ Convenios organizacionales: comprende los sistemas formales de la organización, estos establecen la forma en que la información fluye dentro de esta y la percepción de oportunidades, de avance, afectando el clima organizacional” (Serrano, 2014, p. 121).
5. comportamiento en el trabajo, sus respuestas a diferentes elementos (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, nuevas oportunidades). “ Estrategias: influyen en la manera en como los trabajadores se sienten a cerca de las oportunidades de logro, las fuentes de satisfacción, los obstáculos al éxito y sus recompensas” (Serrano, 2014, p. 121) .

## **8 MEDICION DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**

Medir el Clima Organizacional de una organización, es apoyarse en la percepción de cada uno de sus integrantes, las relaciones con los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales, que en efecto se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización y que puede incidir directamente en la “productividad”.

Existen tres herramientas fundamentales para la medición del clima organizacional.

- La entrevista a los empleados de la empresa.
- La observación directa del trabajador, mientras está en su puesto de trabajo.
- Una encuesta general de clima, administrada a todo el personal. (Rubió, 2016, p.p. 104-109).

Es muy importante contar con el apoyo y la colaboración de la dirección y tener muy en claro los objetivos, necesidades y características de la organización.

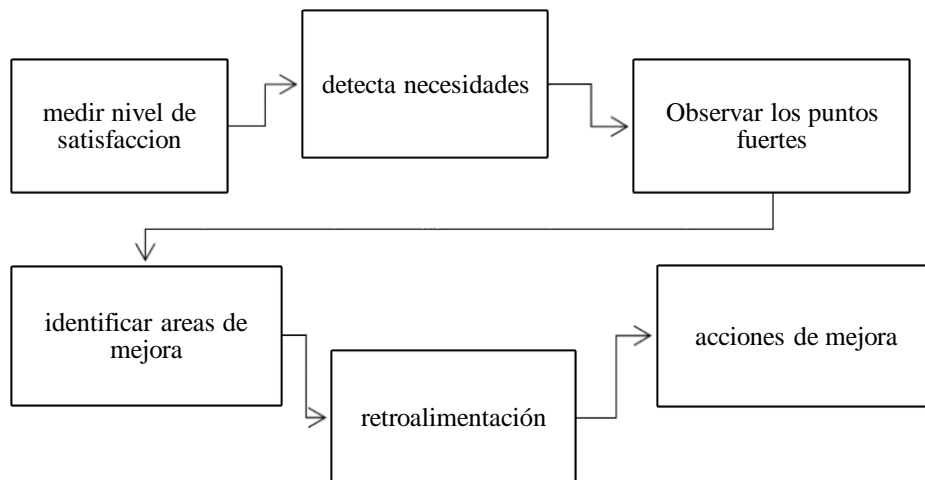


Figura 3 Beneficios del estudio

Elaboración propia.

Para estudiar el clima organizacional se pueden seguir las distintas fases:

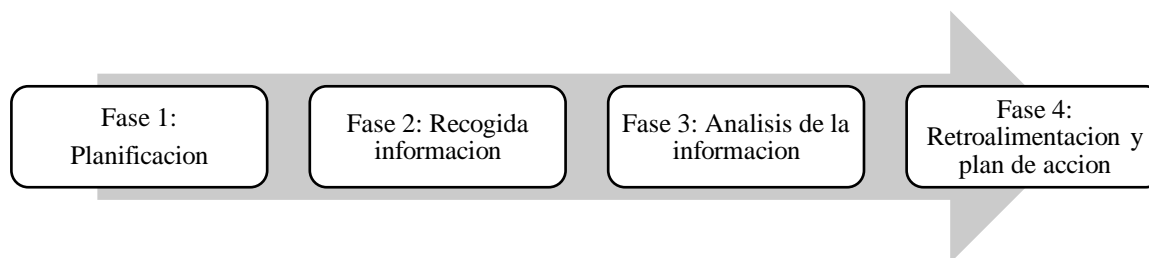


Figura 4 Fases para estudiar el clima

Fuente: Sacado y adoptado (Rubió, 2016, p.p. 104-109)

**Fase 1: Planificación.** La finalidad es obtener información de la empresa: número de empleados, centros de trabajo, departamentos, organigrama, problemáticas existentes, etc. En esta fase se podría administrar un cuestionario estandarizado anónimo y voluntario, fácil de comprender y siempre incluyendo un apartado de observaciones. Hay que realizar una

segmentación para analizar por separado los colectivos (por puesto, departamento, centro de trabajo, antigüedad, edad, etc.).

**Fase 2:** Recogida de información. En esta fase se pueden realizar entrevistas, dinámicas de grupo, cumplimentación grupal de cuestionarios, etc.

**Fase 3:** Análisis de la información. Se puede llevar a cabo de manera cualitativa (análisis de las opiniones expresadas espontáneamente, por ejemplo, en un *focus grup*, en las entrevistas individuales, etc.) y de manera cuantitativa (análisis estadístico de los datos).

**Fase 4:** Retroalimentación y Plan de Acción. Se presentan los resultados y las conclusiones deben traducirse en acciones concretas que se tienen que poner en marcha. Si los empleados, después de su colaboración, no perciben ningún resultado, se verán frustrados y reducirán nuevas colaboraciones futuras. (Rubió, 2016, p.p. 104-109).

Los resultados aportaran ideas para asi mejorar el clima laboral, es primordial que se comunique el resultado del estudio a los participantes, ya que de esta manera se retribuiria su colaboración y deseos de mejora.

## **8.1 Encuestas de clima laboral**

Las encuestas o cuestionarios son uno de los instrumentos más sencillos y económicos para medir y evaluar el clima laboral de la empresa, y por ello, son el medio mas utilizado.

Las encuestas o cuestionarios pueden constar de dos tipos de pruebas diferentes:

**8.1.1 Los cuestionarios estandarizados:** Un ejemplo de este tipo de cuestionario es el que elaboraron los autores Litwin y stringer, que mide la percepción de los empleados en funcion de las siguientes siguientes dimensiones: sentimientos de apoyo y amistad, percepción de las

obligaciones, remuneración, responsabilidad individual, riesgo y toma de decisiones y tolerancia al conflicto. ( Tabla 1 (Frutis, 2015, pp. 15-19) )

**8.1.2 Los cuestionarios diseñado especialmente para cada empresa**, que contengan preguntas sobre temas considerados especialmente importantes o problemáticos por parte de la dirección, así como temas relativos a la evaluación de programas o políticas puestas en práctica en la organización. (León, 2013 pp.162 -164).

**8.1.3 Encuesta estandar:** citando a Litwin y Stringer (1968), establecen que para la función del cuestionario establecido se postulan 9 dimensiones las cuales permitirán conocer y explicar el clima dentro de una organización. La encuesta de litwin y stringer cuenta con 53 ítem, para realizar la evaluación del clima laboral (Davila, 2017, pp. 21-53). las organizaciones seleccionan los ítems apropiados de acuerdo a las necesidades de la empresa.

*Tabla 1*  
*Cuestionario de Litwin & Stringer*

<b>ESTRUCTURA</b>	<b>Muy en Desacuerdo</b>	<b>En Desacuerdo</b>	<b>De Acuerdo</b>	<b>Muy de Acuerdo</b>
1.En esta organización las tareas están claramente definidas				
2.En esta organización las tareas están lógicamente estructuradas				
3.En esta organización se tienen claro quién manda y toma las decisiones				
4.Conozco claramente las políticas de esta organización				
5.Conozco claramente la estructura organizativa de esta organización				
6. En esta organización no existen muchos papeleos para hacer las cosas				
7. El exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas				
8. Aquí la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación				
9.En esta organización a veces no se tiene claro a quien reportar				
10. Nuestros jefes muestran interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan				
<b>RESPONSABILIDAD</b>				
11. No nos confiamos mucho en juicios individuales en esta organización, casi todo se verifica dos veces				
12. A mi jefe le gusta que haga bien mi trabajo sin estar verificándolo con él				
13. Mis superiores solo trazan planes generales de lo que debo hacer, del resto yo soy responsable por el trabajo realizado				
14. En esta organización salgo adelante cuando tomo la iniciativa y trato de hacer las cosas por mi misma				
15. Nuestra filosofía enfatiza que las personas deben resolver los problemas por sí mismos				
16. En esta organización cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de excusas				
17. En esta organización uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades				
<b>RECOMPENSA</b>				
18. En esta organización existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda.				
19. Las recompensas e incentivos que se reciben en esta organización son mejores que las amenazas y críticas.				

20. Aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo.
21. En esta organización hay muchísima crítica.
22. En esta organización no existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo.
23. Cuando cometo un error me sancionan.

---

**DESAFIO**

---

24. La filosofía de esta organización es que a largo plazo progresaremos más si hacemos las cosas lentas pero certeramente.
25. Esta organización ha tomado riesgos en los momentos oportunos.
26. En esta organización tenemos que tomar riesgos grandes ocasionalmente
27. La toma de decisiones en esta organización con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad.
28. Aquí la organización se arriesga por una buena idea.

---

**RELACIONES**

---

29. Entre la gente de esta organización prevalece una atmósfera amistosa.
30. Esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones.
31. Es bastante difícil llegar a conocer a las personas en esta organización.
32. Las personas en esta organización tienden a ser frías y reservadas entre sí.

---

**COOPERACION**

---

33. Las relaciones jefe-trabajador tienden a ser agradables.
34. En esta organización se exige un rendimiento bastante alto.
35. La dirección piensa que todo trabajo se puede mejorar.
36. En esta organización siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal.
37. La dirección piensa que si todas las personas están contentas la productividad marcará bien.
38. Aquí, es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño.
39. Me siento orgulloso de mi desempeño.

---

**ESTANDARES**

---

40. Si me equivoco, las cosas las ven mal mis superiores.
41. Los jefes hablan acerca de mis aspiraciones dentro de la organización.
42. Las personas dentro de esta organización no confían verdaderamente una en la otra.
43. Mi jefe y compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil.
44. La filosofía de nuestros jefes enfatiza el factor humano, cómo se sienten las personas.

---

**CONFLICTO**

---

45. En esta organización se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos.
46. La actitud de nuestros jefes es que el conflicto entre unidades y departamentos pueda ser bastante saludable.
47. Los jefes siempre buscan estimular las discusiones abiertas entre individuos.
48. Siempre puedo decir lo que pienso aunque no esté de acuerdo con mis jefes.
49. Lo más importante en la organización, es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible.

---

**IDENTIDAD**

---

50. Las personas se sienten orgullosas de pertenecer a esta organización.
51. Me siento que soy miembro de un equipo que funciona bien.
52. Siento que no hay mucha lealtad por parte del personal hacia la organización.
53. En esta organización cada cual se preocupa por sus propios intereses.

Tabla 1 (Frutis, 2015, pp. 15-19) *Causas que determinan el clima organizacional del personal del dispensario médico tonantzín, valle de bravo*. Recuperado de <https://www.scribd.com/document/260285441/Tesis-de-clima-laboral>

“El nuevo instrumento está estructurado en dos bloques, el primero hace referencia a los datos generales de los encuestados (Sexo, Edad y Ocupación) y el segundo bloque se enfoca en los ítems del nuevo cuestionario adaptado” (Davila, 2017, pp. 21-53). Se toma como ejemplo una encuesta de clima organizacional basada en el modelo de litwin y stringer, donde los ítem escogidos se adaptan a las necesidades de la organización.



### ENCUESTA: CLIMA ORGANIZACIONAL

SEXO: M - F

EDAD: \_\_\_\_\_

OCUPACIÓN:

Chofer / copiloto / ayudante	<input type="checkbox"/>
Venta de pasajes	<input type="checkbox"/>
Encomiendas	<input type="checkbox"/>
Mecánicos y Pintores	<input type="checkbox"/>
Administrativos	<input type="checkbox"/>

Encuesta realizada con la finalidad de Desarrollar una propuesta para mejorar el clima organizacional en los colaboradores de una empresa de transporte chiclayana, basado en el modelo de Litwin y Stringer.

**INSTRUCCIONES:** A continuación encontrará preguntas sobre aspectos relacionados al trabajo. Cada una de las preguntas tiene cinco opciones. Lea cuidadosamente cada pregunta y marque con un aspa (X) sólo una alternativa, la que mejor refleje su punto de vista al respecto. Conteste todas las preguntas. No hay respuestas buenas ni malas.

En donde:

- (1) Totalmente en desacuerdo
- (2) En desacuerdo
- (3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- (4) De acuerdo
- (5) Totalmente de acuerdo

		1	2	3	4	5
1.	A mis jefes les gusta que haga bien mi trabajo sin tener que estar verificándolo con él.					
2.	Esta organización ha tomado riesgos en los momentos oportunos.					
3.	Esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones.					
4.	Me siento orgulloso de mi desempeño.					
5.	La filosofía de nuestros jefes se enfoca en el factor humano, cómo se sienten las personas, etc...					
6.	En esta organización se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos.					

Ilustración 1 Clima organizacional en los colaboradores de una empresa de transporte chiclayana, basado en el modelo de litwin y stringer. (Davila, 2017, pp. 21-53) Recuperado de <http://tesis.usat.edu.pe/handle/usat/1065>

7.	Las personas se sienten orgullosas de pertenecer a esta organización.						
8.	En esta organización existen muchos papeleos para hacer las cosas.						
9.	Las recompensas e incentivos que se reciben en esta organización son mayores que las amenazas y críticas.						
10.	Mi jefe y compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil.						
11.	En esta organización tenemos que tomar ocasionalmente grandes riesgos para estar delante de la competencia.						
12.	Siento que soy miembro de un equipo que funciona bien.						
13.	Mis Superiores solo trazan planes generales de lo que debo hacer, del resto yo soy responsable por el trabajo realizado.						
14.	Aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo.						
15.	La gerencia piensa que todo trabajo se puede mejorar.						
16.	El exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean tomadas en cuenta						
17.	Si me equivoco, las cosas van mal con mis supervisores.						
18.	En esta organización cada quién se preocupa por sus propios intereses.						
19.	Las relaciones de la gerencia con los empleados tienden a ser agradables.						
20.	En esta organización las tareas están claramente definidas						
21.	Siempre puedo decir lo que pienso aunque no esté de acuerdo con mis jefes.						
22.	En esta organización se exige un rendimiento bastante alto.						
23.	En esta organización cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de excusas.						
24.	Existe lealtad por parte del personal hacia la organización						
25.	Nuestros jefes muestran interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan.						

Ilustración 2 *clima organizacional en los colaboradores de una empresa de transporte chiclayana, basado en el modelo de litwin y stringe.* (Davila, 2017, pp. 21-53) Recuperado de <http://tesis.usat.edu.pe/handle/usat/1065>

## CONCLUSIONES

En conclusión, este ensayo determina que el clima organizacional resulta ser un tema de mucha importancia y una herramienta administrativa fundamentalmente en el desarrollo de los objetivos y metas propuestas, el clima organizacional permite proyectar un incremento en la productividad, pero también influye en la gestión de los cambios necesarios en las organizaciones para el mejoramiento continuo, como se dio a conocer el clima organizacional si repercute en la motivación y el comportamiento que tienen los miembros de una organización.

Se puede afirmar que el clima organizacional es un elemento dinámico que construye los grupos en las organizaciones, manteniendo un equilibrio satisfactorio entre el personal y la organización, de esta manera, la consulta efectuada permite demostrar que el clima organizacional y sus estudios son un punto de convergencia de los factores que afectan la productividad laboral y las relaciones en la organización, es así que a través de la implementación del clima organizacional se ha evidenciado un mejoramiento continuo en las empresas .

Se logro identificar los factores que constituyen el clima organizacional y la accion positiva o negativa que ejercen sobre la productividad, los factores que interbienen positivamente en la productividad se encuentran en un personal motivado, satisfecho en su lugar de trabajo, y donde se encuentran relaciones personales satisfactorias para todos los integrantes.

Esta revisión permitió identificar las diferentes definiciones de los autores más representativos citados en este ensayo, los factores que se asocian a este estudio y la identificación de los mismos, los instrumentos utilizados para la medicion del clima organizacional especificamente la encuesta, la cual da herramientas para que las organizaciones realicen un sonde de opiniones de



sus componentes humanos y así identificar las percepciones de los mismos, permitiendo enfocarlo en un plan de mejora y retroalimentación para beneficio del personal y la organización.

### **RECOMENDACIONES**

Es de gran importancia mantener un clima laboral favorable, en todos sus aspectos y con cada uno de los integrantes de la organización, dado que este influye en los comportamientos de las personas, además de, mantener reuniones entre los directivos y empleados con el fin de conocer las percepciones del grupo, para así mantener un continuo mejoramiento.

Impulsar el trabajo en equipo, permitiendo de esta manera obtener ideas para la mejora del desempeño y la productividad, en donde se fomente el sentido de pertenencia y que su entorno les brinde los elementos necesarios para sentirse parte de la organización

Es muy importante reconocer los logros y esfuerzos de los empleados, pues como se pudo ver la motivación incrementa la productividad, y es de suma importancia hacer planes de bienestar y recreación para así fomentar las buenas relaciones entre los compañeros de trabajo y sus jefes.

## Referencias

- Arias, W. &. (diciembre de 2014, p.2). Relacion entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en un a pequeña empresa del sector privado. *Ciencia & trabajo*, 16(51), 2.
- Arguelles, R. C. (2015 p.594). Evaluación del clima organizacional en un centro de rehabilitación y educación especial. *Revista Cubana de Salud Publica*, 41(4), 593-602.
- Bernal, I. y. (10 de 2014 p.10). El clima organizacional y su relacion con la calidad de los servicios públicos de salud: diseño de un modelo teórico. *Estudios gerenciales*(31), 8-19.
- Blanch, J. (2003, p.67). *Teoria de las relaciones laborales*. Barcelona: Editorial UOC.
- Cardona, D. &. (2 de junio de 2014 p.185). Revisión de instrumentos de evaluacion de clima organizacional. *Estudios Gerenciales*(30), 184-189.
- Chiang, M. &. (2010, p. 114). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfaccion labol*. Madrid, españa: Comillas.
- Davila, D. J. (2017 de 2017, pp. 21-53). *usat.edu.pe*. Recuperado el octubre de 2018, de usat repositorio de tesis: <http://tesis.usat.edu.pe/handle/usat/1065>
- Frutis, M. (2015, pp. 15-19). *scribd.com*. Recuperado el octubre de 2018, de scribd: [https://www.scribd.com/document\\_downloads/direct/260285441?extension=pdf&ft=1540265160&lt=1540268770&show\\_pdf=true&user\\_id=232271840&uahk=uC4bQfhNu4PKF9TIifpt66\\_Umnc](https://www.scribd.com/document_downloads/direct/260285441?extension=pdf&ft=1540265160&lt=1540268770&show_pdf=true&user_id=232271840&uahk=uC4bQfhNu4PKF9TIifpt66_Umnc)
- Garcia, M. &. (2016 p.5.). *Definicion de clima organizacional*. *Eumed.net*. Recuperado el octubre de 2017, de [www.eumed.net](http://www.eumed.net): [http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/definicion\\_clima\\_organizacional.html](http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/definicion_clima_organizacional.html)
- Grueso, M. (2016 p.116). *Organizaciones saludables y procesos organizacionales e individuales*. *Comprensión y retos*. (M. Grueso, Ed.) Bogota: Universidad del Rosario.
- León, M. D. (2013 pp.162 -164). *Recursos humanos y dirección de equipos en restauración*. Madrid, España: Paraninfo, SA.
- Manosalvas, C. M. (Enero - Junio de 2015, p.6). El clima organizacion y la sastifaccion laboral: UN analisis cuantitativo riguroso de su relacion. *AD-minister*(26), 5-15.
- Mendoza, I. G. (2015 p.60). Modelamiento estructural del perfil organizacional de una empresa mexicana de clase mundial del sector primario. *Ciencias Administrativas. Teoria y Praxis*(1), 59-76.
- Modelo para motivar, l. y. (2015, p. 5). *acofipapers.org*. Recuperado el Septiembre de 2018, de Asociación colombiana de facultads de ingenieria: <https://www.acofipapers.org/index.php/eiei2015/2015/paper/viewFile/1387/493>
- Olaz, A. (Enero, Febrero y Marzo de 2013 p.4). El Clima Laboral en cuestion. *Revista de Ciencias Sociales*(56), pag.1-26.
- Oliva, M. (Julio - Diciembre de 2015 p.54). Aportaciones teoricas de kurt Lewin al aprendizaje y la investigación socio-educativa. *ARJE. Revista de Posgrados*, 9(17), 48-64.
- Peña, R. D. (Noviembre- Diciembre de 2015 p.529). Clima organizacional de equipos directivos y su relación con los resultados en la atención a la salud. *Salud Puclica de méxico*, 57(6), 528 - 536.
- Rengifo, M. R. (Abril-Junio de 2017, p. 380). El clima laboral y su influencia sobre el aprendizaje de los médicos residentes en anestesiología. *Revista mexicana de anestesiología*, 40, 380-382.
- Rubió, T. (2016, p.p. 104-109). *Recursosos humanos*. Barcelona, España: Octaedro, s.l.

Serrano, B. y. (30 de 10 de 2014, p. 121). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional. *El sevier doyma, Suma de Negocios*(11), 117-125. Recuperado el 04 de 08 de 2018, de [elservier.es/revista-suma-negocios-208-articulo-influencia-del-liderazgo-sobre-el-S2215910X147000266](http://elservier.es/revista-suma-negocios-208-articulo-influencia-del-liderazgo-sobre-el-S2215910X147000266)