



**UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE SERVICIOS ASISTENCIALES EN
SALUD**

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

Presentado para optar al grado de

**ESPECIALISTA EN GERENCIA DE SERVICIOS ASISTENCIALES EN
SALUD**

**Clima-Cultura Organizacional en la División de Producción de Vacunas
Virales del Instituto Nacional de Higiene “Rafael Rangel”**

REALIZADO POR:

Genny M. Urquia T.

Tutor: Prof. Luis Galindo Tobío

Caracas, octubre de 2008

DEDICATORIA

A Dios por darme la oportunidad de estar aquí y alcanzar esta meta.

A mis padres ejemplo de constancia.

A Víctor siempre presente para apoyarme en mis proyectos.

A María Belén y José Miguel, sean constantes y luchen por alcanzar sus metas.

A mis amigos de la División de Producción de Vacunas Virales, es para Ustedes el resultado de esta investigación.

A todas las personas que de una u otra manera me ayudaron a realizar mis sueños.

Los Quiero

Genny

AGRADECIMIENTO

A Dios por darme la vida.

A Mis padres por estar siempre conmigo.

A Víctor apoyo incondicional.

A María Belén y José Miguel por darme parte del tiempo que les correspondía.

Al Instituto Nacional de Higiene “Rafael Rangel”, por darme la oportunidad de alcanzar esta meta.

A mis amigos de la División de Producción de Vacunas Virales, por creer en mi y apoyarme en la realización de este trabajo, son parte fundamental de este proyecto.

Al Profesor Luis E. Galindo T., por transmitirme sus conocimientos y guiarme para llevar a feliz término este trabajo.

A todas aquellas personas que de alguna manera influyeron positivamente, directa e indirectamente en la realización de esta investigación.

Muchas Gracias

Genny

ÍNDICE

DEDICATORIA.....	2
AGRADECIMIENTO.....	3
ÍNDICE.....	3
ESQUEMA, GRÁFICO Y TABLAS	5
RESUMEN.....	8
INTRODUCCIÓN.....	8
CAPÍTULO I.....	12
1. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	12
1.1 Planteamiento del Problema.....	13
1.2 Objetivos de la Investigación	16
1.2.1 Objetivo General	16
1.2.2 Objetivos Específicos	16
1.3 Justificación de la Investigación	17
1.4 Factibilidad de la Investigación.....	19
CAPÍTULO II.....	20
2. Marco Referencial	20
2.1 Marco Teórico.....	21
2.1.1 Bases Teóricas.....	21
2.1.2 Definición de Términos Básicos	61
CAPITULO III.....	63
3. MARCO METODOLÓGICO	63
3.1 Tipo y diseño de la investigación.....	63
3.2. Unidad de análisis, población y muestra	65
3.3. Variables de la investigación: Definición conceptual y operacional	65
3.4. Recolección, Procesamiento y Análisis de Datos.....	68
Test Psicométrico	71
Objetivo:.....	71
Dirigido a:.....	72
Usos:.....	72
Características psicométricas del Test Diagnóstico de Clima-Cultura Organizacional (TDCCO-TEST VV):	73

Descripción general de los atributos del test de clima organizacional.	77
CAPITULO I V	83
4. RESULTADOS OBTENIDOS E IMPLICACIONES	83
CAPÍTULO V	87
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	87
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	94
ANEXO A:	96

Esquema, gráfico y tablas

Tabla N° 1. Definiciones de Clima Organizacional planteadas por autores extranjeros.	28
Esquema N° 1. Clima Organizacional según Litwin y Stinger	41
Tabla N° 2. Diferencias entre Clima y Cultura Organizacional	47
Tabla N° 3. Operacionalización de Variable	66
Tabla N° 4. Clasificación de las Técnicas de Investigación	67
Tabla N° 5. Norma de aplicación para analizar Test Diagnóstico de Clima-Cultura Organizacional TDCCO TEST VV	74
Tabla N° 6. Validez de los resultados	83
Tabla N° 7. Confiabilidad de los resultados	83
Gráfico N° 1	84
Tabla N° 8. Resultados obtenidos después de aplicar Test Diagnóstico de Clima-Cultura Organizacional TDCCO TEST VV	85
Tabla N° 9. Tipo de intervención para todos los grupos	87
Tabla N° 10. Tipo de intervención para el grupo de profesionales	88
Tabla N° 11. Tipo de intervención para el grupo de técnicos	89

Tabla N° 12. Tipo de intervención para el grupo de obreros con mas de once años de servicio	90
Tabla N° 13. Tipo de intervención para el grupo de obreros con menos de diez años de servicio	91
Tabla N° 14. Tipo de intervención para el grupo de administrativo	92

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE SERVICIOS ASISTENCIALES EN SALUD

Clima-Cultura Organizacional en la División de Producción de Vacunas Virales del Instituto Nacional de Higiene “Rafael Rangel”

Realizado por:

Genny M. Urquia T.

Tutor: Prof. Luis Galindo Tobío

RESUMEN

Esta investigación brinda información importante para el ámbito laboral de la División de Producción de Vacunas Virales, del Instituto Nacional de Higiene “Rafael Rangel”, para lograr un mejor control con relación al ambiente laboral, ya que incide en el nivel de productividad que se puede obtener actualmente.

Una importante razón que motivó a realizar esta investigación, es el apoyo que los resultados ofrecerán al área en donde se realizó esta investigación, ya que apoyará directamente la gestión del recurso humano en proyectos como capacitación, desarrollo de carrera, disminución de la rotación de personal, formación de equipos de alto desempeño.

Es una investigación de tipo descriptiva basada en el diseño de campo siendo este el método que permite obtener datos reales, suministrados directamente por la parte interesada. La población corresponde a todo el personal que labora en la División de Producción de Vacunas Virales del Instituto Nacional de Higiene “Rafael Rangel”, conformada por 16 personas cuyos niveles educativos están distribuidos de la siguiente forma: dos (2) profesionales, tres (3) técnicos superiores universitarios, nueve (9) bachilleres y dos (2) educación primaria, por lo que no se aplicó criterio muestral.

En esta investigación la variable estudiada es el clima-cultura organizacional a través de la cultura de trabajo en equipo considerando seis (6) dimensiones y siete (7) variables. El instrumento utilizado para la recolección de los datos es un cuestionario

Finalmente, se espera que los resultados que esta investigación presenta sean de utilidad informativa para proveer a las distintas áreas de la Institución, de datos y herramientas que generen el ambiente agradable de trabajo en el que toda persona desea desempeñarse.

INTRODUCCIÓN

La cultura-clima de una organización se puede reconocer examinando conductas, las actitudes, las creencias y las opiniones que los individuos se comunican entre sí día tras día. En la cultura se incluyen las tradiciones, los precedentes y las prácticas establecidas desde tiempo atrás que se han convertido en medios acostumbrados de interrelacionar los problemas y resolverlos. Estas son las reglas y los lineamientos que les dicen los miembros cómo participar, qué hacer y qué no hacer.

Existe un consenso casi universal en cuanto a que la participación es la clave para resolver los problemas de productividad, calidad, creatividad, satisfacción, etc. Entonces, por qué no decirlo claramente y hacerles saber a todos que deben esforzarse por una mayor participación, que esto se espera de ellos y que serán recompensados de acuerdo con lo que obtengan de ella.

Parece que ahí es donde comienzan las dificultades. Una cosa es querer la participación y otra es crear las condiciones en las cuales la participación amplia se vuelva característica. Se necesita algo más que un decreto, una declaración o una recompensa. Esto nos lleva a preguntarnos: Que barreras hay que echar abajo para alcanzar el grado deseado de participación.

Parece haber dos condiciones previas para la participación:

1. La forma en que se ejerce la autoridad en el equipo. Recuérdese que algunas formas de ejercerla ahogan o matan la participación y otras la facilitan.

2. Presiones para adaptarse al grupo. Las normas informales por las cuales los individuos agrupados regulan sus interacciones, podrían ser adversas a la participación o al cambio de un nivel de participación a otro. Es más probable que los miembros se amolden a lo que se espera de ellos, y no que se expongan al riesgo de que los consideren, inadaptables, o intratables tan independientes que se sitúen fuera de control.

Cualquier enfoque para buscar una participación más decidida y eficaz tiene que tener en cuenta estos dos factores, que podrían impedir la aparición de la deseada participación.

Crear equipos implica acción deliberada para identificar barreras y derribarlas, y cambiar comportamiento indeseable por otros que puedan llevar a un desempeño óptimo. La falta de visión empeora el sentimiento de insatisfacción que hay por el actual estado de cosas, y además empeora la incapacidad de efectuar los cambios que se necesitan. Aparece el sentimiento de que "los demás" son los que tienen la culpa y los convierten en fuente de intranquilidad y en una excusa para no hacer nada.

El trabajo en equipo es un proceso colectivo. No lo puede realizar una sola persona. Cuando varios individuos se reúnen para formar un grupo, cada cual aporta sus conocimientos personales, sus habilidades, sus ideales y sus motivaciones. La forma de interactuar estos individuos para formar una colectividad puede ser positiva o negativa.

Sin embargo esta energía residual se puede convertir en disponible, cuando se involucra a las personas con la meta común del equipo y se motiva a su participación. Muchas de ellas no participan por temor a equivocarse, o a hacer el ridículo; entonces, motivar a que todos aporten energía disponible al equipo, permitirá que los objetivos conjuntos se logren.

Esta investigación brinda información importante para el ámbito laboral de la División de Producción de Vacunas Virales, del Instituto Nacional de Higiene “Rafael Rangel”, para lograr un mejor control con relación al ambiente laboral, a través de la cultura de trabajo en equipo.

El estudio consta de cinco capítulos, los cuales se describen a continuación:

Primer Capítulo, se presenta el planteamiento del problema y la razón que motivó esta investigación, así como los objetivos que se pretenden alcanzar.

Segundo Capítulo, se desarrollan las referencias teóricas que permitirán conocer el tema planteado.

Tercer Capítulo, se explica la metodología seguida, entre ellas; tipo y diseño de la investigación, población, técnica de recolección de datos, técnica de análisis de datos.

Cuarto Capítulo: presenta el análisis y la interpretación de los resultados obtenidos en este estudio.

Quinto Capítulo: se explican las conclusiones a que se llegó al realizar esta investigación así como posibles recomendaciones.

CAPÍTULO I

1. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Planteamiento del Problema

El Clima-Cultura Organizacional condiciona a un comportamiento de las personas dentro de la organización y es este quien determina el recurso para su adaptación y permanencia de la Institución logrando así que el talento humano desarrolle un clima de trabajo motivador.

Un adecuado clima-cultura organizacional es sin duda el integrador de todas las organizaciones y por ende es uno de los factores determinantes en la eficiencia del talento humano; del buen desarrollo de este dependen los niveles de productividad y el ambiente laboral donde se concretan los objetivos.

Cada organización posee su propio clima-cultura organizacional, por esto difícilmente las organizaciones reflejan climas idénticos, estos suelen ser tan particulares como las huellas digitales cada uno tiene su propia identidad.

De todos los enfoques sobre el concepto de Clima-Cultura Organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral (Goncalves, 1997).

La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores.

Sin embargo, estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el Clima-Cultura Organizacional refleje la interacción entre características personales y organizacionales.

Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima-cultura, en función a las percepciones de los miembros. Este clima-cultura resultante induce determinados comportamientos en los individuos.

Estos comportamientos inciden en la organización, y por ende, en el clima-cultura.

A fin de comprender mejor el concepto de Clima-Cultura Organizacional es necesario resaltar los siguientes elementos:

- El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.

- El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- El Clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.
- El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico. Las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores:
 - Factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.).
 - Factores relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.).
 - Las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.).

Basándonos en las consideraciones precedentes podríamos llegar a la siguiente definición de Clima Organizacional:

El Clima Organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.).

Según Galindo Tobío (2008). Clima se refiere a las características y atributos relativamente cambiantes y variables en el tiempo que permiten identificar una organización y diferenciarla de otra y Cultura se refiere a características y atributos relativamente estables y consistentes en el tiempo, que permiten identificar una organización y diferenciarla de otra.

Con base a lo antes expuesto se formula la siguiente interrogante.

¿Cuál es el clima-cultura de trabajo actual de la División de Producción de Vacunas Virales del Instituto Nacional de Higiene “Rafael Rangel”?

1.2 Objetivos de la Investigación

1.2.1 Objetivo General

Diagnosticar el Clima-Cultura de Trabajo actual en la División de Producción de Vacunas Virales del Instituto Nacional de Higiene “Rafael Rangel”.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Describir las funciones de la División de Producción de Vacunas Virales del Instituto Nacional de Higiene “Rafael Rangel”.

- Describir las tareas y responsabilidades de los miembros de la División de Producción de Vacunas Virales del Instituto Nacional de Higiene “Rafael Rangel”.
- Determinar los niveles de motivación laboral de los miembros de la División de Producción de Vacunas Virales del Instituto Nacional de Higiene “Rafael Rangel”.

1.3 Justificación de la Investigación

El Clima-Cultura Organizacional se ha constituido en el instrumento por excelencia para el cambio en busca del logro de una mayor eficiencia organizacional, condición indispensable en el mundo actual, caracterizado por la intensa competencia en el ámbito nacional e internacional. En estos tiempos cambiantes es cada vez más necesario comprender aquello que influye sobre el rendimiento de los individuos en el trabajo.

Desde principios del siglo XIX, se ha puesto en evidencia el papel de los componentes físicos y sociales sobre el comportamiento humano. Así es como el clima organizacional determina la forma en que un individuo percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad, su satisfacción, etc.

Cuando entramos en el mundo de la teoría, se analizan una diversidad de factores que afectan el comportamiento de los individuos en el seno de la misma. El comportamiento organizacional de una institución es una ciencia de la conducta aplicada, donde se tiene en cuenta para su análisis la interrelación de varias disciplinas, como la psicología, la sociología, la ciencia

política, entre otras. Cada una de estas ciencias utiliza como unidad de análisis al individuo, el grupo y el sistema de dirección.

En Salud Pública se le da gran importancia a la valoración del clima-cultura organizacional en las instituciones porque constituye un elemento esencial en el desarrollo de su estrategia organizacional planificada, posibilitándole al directivo una visión futura de la organización, y como elemento diagnóstico de la realidad cambiante del entorno, lo que permite identificar las necesidades reales de la misma en relación con el futuro deseado, para de esta forma trazar las acciones que deben iniciarse en el presente que permitan alcanzar la visión del futuro diseñado para la institución.

Sin embargo, en la literatura no se encontraron estudios similares en áreas de trabajo de producción de biológicos por lo que constituirá una guía para futuras investigaciones.

Además, este estudio aporta información para el ámbito laboral de la División de Producción de Vacunas Virales ya que puede contribuir a lograr un mejor control en relación con el ambiente laboral, debido a que pudiese incidir en el nivel de desempeño del personal que labora en esta dependencia actualmente.

Una importante razón que motiva a realizar este estudio, es el apoyo que los resultados ofrecerán a la dirección de la unidad, en donde se realizó

esta investigación pues apoyará directamente el desempeño del recurso humano y permitirá programar actividades como capacitación, desarrollo profesional, así en consecuencia podemos disminuir la rotación de personal, y aumentar la satisfacción laboral.

Finalmente, se espera que los resultados que esta investigación presenta sean de utilidad informativa para proveer tanto a la División de Vacunas Virales como al resto de la Institución datos y herramientas que generen el ambiente agradable de trabajo en el que toda persona desea desempeñarse.

1.4 Factibilidad de la Investigación

Esta investigación se realizó en la División de Producción de Vacunas Virales, adscrita a la Gerencia Sectorial de Producción del Instituto Nacional de Higiene “Rafael Rangel”, ente autónomo del Ministerio del Poder Popular para la Salud. Conformada por diecinueve (19) funcionarios con una antigüedad entre dos (2) años y veintidós (22) años de servicio en el área donde se realiza la investigación.

La factibilidad de realizarla fue garantizada ya que hay disponibilidad de recursos financieros, definidos por un presupuesto anual, humanos ya que se cuenta una plantilla de profesionales, técnicos y auxiliares con alta formación y que colaboraron en la realización de esta investigación.

CAPÍTULO II

2. Marco Referencial

2.1 Marco Teórico

Según Arias (2006). “El marco teórico o marco referencial, es el producto de la revisión documental-bibliográfica y consiste en una recopilación de ideas, posturas de autores, conceptos y definiciones, que sirven de base a la investigación por realizar”. (p. 106).

2.1.1 Bases Teóricas

Según Arias (2006) “las bases teóricas implican un desarrollo amplio de los conceptos y proposiciones que conforman el punto de vista o enfoque adoptado, para sustentar o explicar el problema planteado” (p. 107).

El clima-cultura organizacional es la percepción que los miembros de una organización tienen de las características más inmediatas que les son significativas, que la describen y diferencian de otras organizaciones. Estas percepciones influyen en el comportamiento organizacional (Rodríguez 1999; Rodríguez. 1998; Schneider, 1975).

El clima es una variable que media entre la estructura, procesos, metas y objetivos de la empresa, por un lado y las personas, sus actitudes, comportamiento y desempeño en el trabajo, por otro. Se construye a partir de factores extra-organización (macroeconómicos, sociales, del sector industrial, otros) e intra-organización (estructurales, comerciales, individuales y

psicosociales). Su poderoso influjo sobre la motivación, el compromiso, la creatividad y el desempeño de las personas y los equipos de trabajo, lo convierten en una herramienta estratégica fundamental para la gestión del recurso humano y el desarrollo organizacional en la empresa contemporánea.

El clima organizacional constituye uno de los factores determinantes de los procesos organizativos, de gestión, cambio e innovación. Adquiere relevancia por su repercusión inmediata, tanto en los procesos como en los resultados, lo cual incide directamente en la calidad del propio sistema y su desarrollo.

Los cambios y las innovaciones en gestión son percibidos de un modo particular por las personas en la organización; ellos se verán afectados y a su vez afectando al clima contingente al proceso de cambio. Un buen clima favorece la actitud de la gente para enfrentar situaciones de incertidumbre, minimizándose las implicancias negativas, propias del proceso de cambio, sobre la eficiencia organizacional.

Las organizaciones debieran trabajar en favorecer el desarrollo de un clima organizacional adecuado al trabajo cotidiano y las metas estratégicas, aprovechando la oportunidad de utilizar una variable no económica para impactar sobre los resultados de la empresa o institución (Marchant, 2005) .

Según Marchant (2005), “mientras más satisfactoria sea la percepción que las personas tienen del clima laboral en su empresa, mayor será el porcentaje de comportamientos funcionales que ellos manifiesten hacia la organización”.

Y mientras menos satisfactorio sea el clima, el porcentaje de comportamientos funcionales hacia la empresa es menor. Los esfuerzos que haga la empresa por mejorar ciertos atributos del clima organizacional deben retroalimentarse con la percepción que de ellos tienen las personas. Estas mejoras, mientras sean percibidas como tales, serían el antecedente para que los funcionarios aumenten la proporción de su comportamiento laboral en dirección con los objetivos organizacionales.

Según Goncalves (2000), “el conocimiento del Clima Organizacional proporciona retroinformación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen”.

La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el Clima Organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional entre otros.

Estudios sistemáticos del clima-cultura permiten efectuar intervenciones certeras tanto al nivel de diseño o rediseño de estructuras organizacionales, planificación estratégica, cambios en el entorno organizacional interno, gestión de programas motivacionales, gestión de desempeño, mejora de sistemas de comunicación interna y externa, mejora de procesos productivos, mejora en los sistemas de retribuciones, entre otros.

Por último, si el estado del ambiente laboral es experimentado por los trabajadores y se correlaciona con su comportamiento (Marchant, 2003), ¿Cómo no esperar que se haga evidente en la imagen que la empresa proyecta al exterior?

De resultar cierta esta relación clima-imagen corporativa, la gestión del clima como herramienta estratégica podría no sólo impactar el comportamiento y eficiencia de la organización en sus procesos productivos, sino también en su buena relación con los stakeholders, interacción siempre mediada por la reputación de la organización.

Tabla 1. Definiciones de clima organizacional planteadas por autores extranjeros

Autor principal	Definiciones	Autores que la retoman
Lewin (1951)	El comportamiento humano es función del "campo" psicológico o ambiente de la persona, el concepto de clima es útil para enlazar los aspectos objetivos de la organización.	Dessler, 1979; Méndez, 1982; Romero y Leal, 1990; Acero, Iragorri y Morcillo, 1994; Barcha y Riveros, 1994; Calle y Rodríguez, 1994; Díaz e Iral, 1997; Marchan y Pérez, 1997; Granja y Chamorro, 1998; Peñaranda, 1998; Peña y Sánchez, 1998; Quiñónez y Micolta, 1999; Díaz y Suárez, 2000; Abril y Fajardo, 2000; Valdenebro y Lozano, 2000; Buitrago, 2000; Jiménez, Martínez y Muñoz, 2001.
Argyris (1957)	El clima organizacional se caracteriza, como la cultura organizacional, con ello relaciona el concepto con los componentes de cultura y permite la delimitación de distintas subculturas dentro de la organización.	Peiró, 1995; Abril y Fajardo, 2000.
Halpin y Croft (1963)	El clima organizacional se refiere a la opinión que el empleado se forma de la organización.	Dessler, 1979; Romero y Leal, 1990; Acero, Iragorri y Morcillo, 1994; Barcha y Riveros, 1994; Peiró, 1995; Granja y Chamorro, 1998; Peña y Sánchez, 1998; Flórez, 1999; Mesa y Pardo, 2004.

Forehand y Gilmer (1964)	El clima es el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influyen en el comportamiento de las personas que lo forman.	Dessler, 1979; Álvarez, 1992a; Romero, 1992; Acero, Irargorri y Morcillo, 1994; Calle y Rodríguez, 1994; Bernal y Gómez, 1995; Díaz e Iral, 1997; González y Linares, 1997; Granja y Chamorro, 1998; Triana, 1999; Quiñónez y Micolta, 1999; Flórez, 1999; Buitrago, 2000; Abril y Fajardo, 2000; Díaz y Suárez, 2000; Valdenebro y Lozano, 2000; Jiménez, Martínez y Muñoz, 2001; Acero, 2003; Páramo, 2004.
Litwin y Stringer (1968)	El clima organizacional atañe a los efectos subjetivos percibidos del sistema formal y del estilo de los administradores, así como de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivaciones de las personas que trabajaban en una organización.	Dessler, 1979; Méndez, 1982; Romero, y Leal, 1990; Romero, 1992; Acero, Irargorri y Morcillo, 1994; Calle y Rodríguez, 1994; Prieto, 1995; Lozano y Mendoza, 1995; Díaz e Iral, 1997; González y Linares, 1997; Rosales, 1997; Granja y Chamorro, 1998; Peñaranda, 1998; Guzmán, 1998; Nieto, Rodríguez y Arango, 1998; Peña y Sánchez, 1998; Flórez, 1999; Abril y Fajardo, 2000; Valdenebro y Lozano, 2000; Triana, 1999; Díaz y Suárez, 2000; Cabrera, Parra, Rentería y Sánchez, 2000; Portela, Ramírez y Ramos, 2001; Angarita, Ricaurte, Amaya, Rodríguez y Cortés, 2001; Forigua, Jiménez y Valero; 2003; Mesa y Pardo, 2004; Camacho, Ospina y Segura, 2003; Cardona y Sandoval, 2003; Gálvez, 2004; Moro y Murcia, 2004; Izquierdo, Sánchez y Zuluaga, 2005; Quintana, 2005.
Tagiuri (1968)	Clima organizacional es una cualidad relativa del medio ambiente interno de una organización que la experimentan sus miembros e influye en la conducta de estos. Se puede describir en términos de los valores de un conjunto particular de características.	Calle y Rodríguez, 1994; Barcha y Riveros, 1994; Peiró, 1995; Peña y Sánchez, 1998; Vargas, 1999; Abril y Fajardo, 2000; Acero, 2003; Páramo, 2004.
Pace (1968)	El clima organizacional es el patrón de características organizativas con relación a la calidad del ambiente interno de la institución, el cual es percibido por sus miembros e influye directamente en sus actitudes.	Álvarez, 1992a; Abril y Fajardo, 2000.

Hall (1972)	El clima es el conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibido directa o indirectamente por los empleados. Es a su vez una fuerza que influye en la conducta del empleado.	Dessler, 1979; Granja y Chamorro, 1998; Buitrago, 2000; Castiblanco y Quiroga, 2001; Bernal y Soto, 2001; Forigua, Jiménez y Valero, 2003; Barón y Cordovéz, 2005.
Campbell (1976)	El clima organizacional es causa y resultado de la estructura y de diferentes procesos que se generan en la organización, los cuales tienen incidencia en la perfilación del comportamiento.	Calle y Rodríguez, 1994; Peiró, 1995; Valdenebro y Lozano, 2000; Páramo, 2004.
Payne y Pugh (1976)	El concepto de clima organizacional refleja diferentes aspectos tales como normas, actitudes, conductas y sentimientos de los miembros. Se manifiesta a través de percepciones.	Peiró, 1995; Toro, 1996a; Bravo y Mosos, 1998; Páramo, 2004, Valdenebro y Lozano, 2000; Bernal y Soto, 2001.
James y Jones (1974)	Presenta un modelo integrador de conducta organizacional. Se distingue el clima de la organización y el clima psicológico en conexión con las conductas y las motivaciones.	Calle y Rodríguez, 1994; Barcha y Riveros, 1994; Vargas, 1999; Martínez y Guerrero, 1997; Valdenebro y Lozano, 2000; Toro, 2000; Bonnet y Cortés, 2002; Acero, 2003; Páramo, 2004; Izquierdo, Sánchez y Zuluaga, 2005.
Dessler (1979)	El clima representa las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja y la opinión que se haya formado en ella en términos de estructura, recompensa, consideración, apoyo y apertura.	Romero y Leal, 1990; Álvarez, 1992a; Reyes y Rodríguez, 1995; González y Linares, 1997; Peñaranda, 1998; Granja y Chamorro, 1998; Triana, 1999; Quiñónez y Micolta, 1999; Flórez, 1999; Díaz y Suárez, 2000; Sánchez y Silva, 2004, Barón y Cordovéz, 2005.
Naylor Pritchard, e Ilgen. (1980)	El clima organizacional es una cualidad relativamente duradera del ambiente interno de la organización.	Toro, 1992a; Calle y Rodríguez, 1994; Peiró, 1995; Marchán y Pérez, 1997; Abril y Fajardo, 2000.
Flippo (1984)	Presenta una analogía entre clima organizacional y clima meteorológico, y afirma que este constructo se refiere a las condiciones ambientales de la organización, atributos, estructura y tipos de liderazgo, que ejercen efecto sobre las relaciones, comportamientos y actividades de los miembros de la organización.	Acero, Iragorri y Morcillo, 1994; Sánchez, 1994; Ángel, 1998; Granja y Chamorro, 1998.
Brunet (1987)	El clima organizacional se define como las percepciones del ambiente organizacional determinado por los valores, actitudes u opiniones personales de los empleados, y las	Bernal y Gómez, 1995; Prieto, 1995; Vargas, 1999; Acero, Iragorri y Morcillo, 1994; Martínez y Guerrero, 1997; Portela, Ramírez y Ramos, 2001; González, Martínez, Peinado, Salazar,

	<p>variables resultantes como la satisfacción y la productividad que están influenciadas por las variables del medio y las variables personales.</p> <p>Esta definición agrupa entonces aspectos organizacionales tales como el liderazgo, los conflictos, los sistemas de recompensas y de castigos, el control y la supervisión, así como las particularidades del medio físico de la organización.</p>	Torres y Zapata, 1999; Forero y Valero, 2003.
Reichers y Schneider (1990)	El clima organizacional es un grupo de percepciones resumidas o globales compartidas por los individuos acerca de su ambiente, en relación con las políticas, prácticas y procedimientos organizacionales, tanto formales como informales.	Granja y Chamorro, 1998; Peña y Sánchez, 1998; Andujar, 1999; Buitrago, 2000; Jiménez, Martínez y Muñoz, 2001; Toro, 2001; Portela, Ramírez y Ramos, 2001; Acero, 2003; Moro y Murcia, 2004; Izquierdo, Sánchez y Zuluaga, 2005.
Robbins (1990)	El clima organizacional es entendido como la personalidad de la organización, que puede ser descrita en grados de calor y se puede asimilar con la cultura ya que permite reafirmar las tradiciones, valores, costumbres y prácticas.	González y Linares, 1997; Granja y Chamorro, 1998; Peña y Sánchez, 1998; Quiñónez y Micolta, 1999; Díaz y Suárez, 2000; Sánchez y Silva, 2004.
Chiavenato (1990)	<p>El clima organizacional es el medio interno y la atmósfera de una organización. Factores como la tecnología, las políticas, reglamentos, los estilos de liderazgo, la etapa de la vida del negocio, entre otros, son influyentes.</p> <p>El clima organizacional puede presentar diferentes características dependiendo de cómo se sientan los miembros de una organización. Genera ciertas dinámicas en los miembros como es la motivación, la satisfacción en el cargo, ausentismo y productividad.</p>	Otálora, 1993; González y Linares, 1997; Guzmán, 1998; Quiñónez y Micolta, 1999; Peñaranda, 1998; Granja y Chamorro, 1998; Triana, 1999; Vargas, 1999; Flórez, 1999; Díaz y Suárez, 2000; Portela, Ramírez y Ramos, 2001; Bonnet y Cortés, 2002; Bobadilla y De Antonio, 2002; Mesa y Pardo, 2004; Gálvez, 2004.
Álvarez (1992a y 1992b)	El clima organizacional es el ambiente favorable o desfavorable para los miembros de una organización. Impulsa el sentido de pertenencia, la lealtad y la satisfacción laboral.	Izquierdo, Sánchez y Zuluaga, 1995, Ramírez, 1995; Marchán y Pérez, 1997; Bravo y Mosos, 1998; Abril y Fajardo, 2000; Toro, 2001; Moro y Murcia, 2004.
Peiró (1995)	El clima organizacional se trata de percepciones, impresiones o imágenes de la realidad organizacional, pero sin olvidar que se trata de una realidad subjetiva.	Peña y Sánchez, 1998; Jiménez, Martínez y Muñoz, 2001.

	El clima organizacional es un equilibrio en el eje horizontal estructura-proceso (ver figura 2), pues reconoce las percepciones y las imágenes de la realidad organizacional aclarando que tiene una tendencia marcada hacia lo subjetivo, ya que es una construcción del sujeto o del grupo que pertenece al contexto laboral.	
Silva (1996)	El clima organizacional es una propiedad del individuo que percibe la organización y es vista como una variable del sistema que tiene la virtud de integrar la persona, los grupos y la organización.	Vargas, 1999; Abril y Fajardo, 2000; Guillén y Guil, 2000.
Gonçalvez (1997)	El clima organizacional es un fenómeno que interviene en los factores de la organización y las tendencias motivacionales, viéndose reflejado en el comportamiento de los miembros de ésta.	Valdenebro y Lozano, 2000; Portela, Ramírez Ramos, 2001; Forero y Valero, 2003; Bonnet y Cortés, 2002; Barón y Cordovéz, 2005; Quintana, 2005.

Fuente: Panorama sobre los estudios de clima organizacional en Bogotá, Colombia

Tabla N° 1. Definiciones de Clima Organizacional planteadas por autores extranjeros

Han sido muchos los autores que se han dado a la tarea de estudiar el Clima-Cultura de las Organizaciones, entre ellos tenemos: Likert, Meyer, Weisbord, Prichard y Karasick, Litwin y Stringer, entre otros.

Princhard y Karasick:

Estos autores se esforzaron por desarrollar un modelo para el diagnóstico de Clima Organizacional que estuviera compuesto por dimensiones independientes, completas y descriptivas.

Según Weinert Anfried es el modelo elaborado mas cuidadosamente para la medición del Clima de la Organización.

Princhard y Karasick elaboraron un modelo en el año 1.973, que esta compuesto por 11 dimensiones diferentes del Clima Organizacional, las cuales se definen a continuación:

Autonomía: se trata del grado de libertad que el individuo puede tener en la toma de decisiones y en la forma de solucionar los problemas.

Conflicto y Cooperación: esta dimensión se refiere al nivel de colaboración que se observa entre los empleados en el ejercicio de su trabajo y en los apoyos materiales y humanos que estos reciben de su organización.

Relaciones Sociales: se trata del tipo de atmósfera social y de amistad que se observa dentro de la organización.

Estructura: esta dimensión cubre las directrices, las consignas y las políticas que pueda emitir una organización y que afectan directamente a la forma de llevar a cabo una tarea.

Remuneración: este aspecto se apoya en la forma en que se remunera a los trabajadores (los salarios, los beneficios sociales, etc.).

Rendimiento (remuneración): se trata de la contingencia / remuneración o, en otros términos, de la relación que existe entre la remuneración y el trabajo bien hecho y conforme a las habilidades del ejecutante.

Motivación: esta dimensión se apoya en los aspectos motivacionales que desarrolla la organización en sus empleados.

Estatus: este aspecto se refiere a las diferencias jerárquicas (superiores / subordinados) y a la importancia que la organización le da a estas diferencias.

Flexibilidad e Innovación: Cubre la voluntad de una organización de experimentar nuevas cosas y de cambiar la forma de hacerlas.

Centralización de la toma de decisiones: analiza de que manera delega la empresa el proceso de toma de decisiones entre los niveles jerárquicos.

Apoyo: este aspecto se basa en el tipo de apoyo que da la alta dirección a los empleados frente a los problemas relacionados o no con el trabajo.

Para operacionalizar estas dimensiones, Princhard y Karasick desarrollaron una serie de ítem, que les permitía diagnosticar cada una de

las variables, a través de una valoración para cada ítem (la cual efectuaron con la ayuda de una escala de Likert de cinco puntos. 1= nunca se da el caso, 5= siempre sucede así).

Weisbord

Para la elaboración de su modelo parte de la idea de que existen dimensiones que son claves dentro de cualquier organización, ubicándolas, dentro del sistema formal o informal de una organización, ya que para él la organización es un sistema social.

Su modelo esta conformado por siete dimensiones, a través de las cuales efectúa el diagnóstico del Clima de la Organización. Estas dimensiones son:

Propósito: esta dimensión se fundamenta en que las personas deben tener claro el propósito de la organización a la que pertenecen, para poder orientar sus propias metas basándose en las metas organizacionales.

Estructura: las organizaciones se ven en la necesidad de organizarse a través de una estructura, para lograr los objetivos propuestos este autor al hablar de estructura se refiere a las relaciones de trabajo que se deben dar (funcionalismo, delegación, etc).

Relaciones: se apoya en las relaciones que se dan entre los distintos departamentos o unidades y en la relación que existe entre las personas y la naturaleza y exigencias de sus empleados. Él diagnostica la independencia y calidad de las relaciones.

Recompensas: diagnostica las similitudes y diferencias que existen entre lo que la organización recompensa formalmente y lo que los miembros o trabajadores sienten al ser recompensados o castigados por lo que hacen, se fundamenta en que un sistema de recompensa formal no garantiza que los miembros de la organización se sientan y actúen como si fueran recompensados informales.

Liderazgo: ubica al liderazgo en el centro de su modelo, ya que considera que es la que debe tratar de mantener un equilibrio entre las dimensiones. Se fundamenta en el conocimiento de la influencia del líder (supervisor) y en la aceptación que existe de este.

Mecanismos de Ayuda: se refiere a los procesos que debe tener cualquier organización para poder sobrevivir (planificación, control, presupuesto y otros sistemas de información). Diagnostica los mecanismos que ayudan a los miembros a alcanzar los propósitos organizacionales y cuales son los que parecen estorbar mas que ayudar.

Actitud hacia el cambio: esta dimensión la incluye en su modelo para estar preparados para la fase siguiente al diagnóstico, que es el cambio.

Se apoya en la actitud que presentan los miembros de una organización frente a los cambios.

Litwin y Stringer

Definieron seis variables claves del Clima Organizacional, estas son:

Estructura: refiriéndose al sentimiento que los empleados tienen acerca de las restricciones en el grupo, cuantas reglas, reglamentos, procedimientos existentes.

Responsabilidad: el sentimiento de ser su propio jefe.

Recompensa: el sentimiento de ser recompensado por un trabajo bien hecho; subrayar recompensas positivas mas que el castigo, la equidad percibida del pago y políticas de promoción.

Riesgo: el sentido riesgoso y desafiante, en contraposición de jugar a lo seguro.

Calor: el sentimiento de una camaradería general buena, el énfasis en el compañerismo, la prevalencia de grupos sociales informales y amistosos.

Apoyo: sentimiento de apoyo y amistades que experimentan los empleados en el trabajo.

Estándares: la importancia percibida de objetivos y estándares de desempeño implícito y explícito.

Conflicto: el sentimiento de que los gerentes y otros trabajadores desean escuchar diferentes opiniones: el énfasis que se da en hacer que los problemas sean abiertos.

Identidad: el sentimiento de que se pertenece a una compañía y que se es un miembro valioso del equipo de trabajo.

Rensis Likert

Una de las teorías organizacionales más completas por su nivel de explicación y de extrapolación es la presentada por Rensis Likert en el año de 1.961.

La teoría de los Sistemas Organizacionales o Clima Organizacional, que desarrolla Likert, permite visualizar en términos de causa y efecto la naturaleza de los Climas que se estudian y además, analiza el papel de las variables que conforman el Clima que se observa.

Likert basa su estudio en la percepción que tienen los individuos sobre la realidad en la cual se encuentran sumergidos; si la realidad influye sobre la percepción, es la percepción la que determina el tipo de comportamiento que un individuo va a adoptar.

Dada la importancia que tiene el concepto de la percepción para la teoría de los Sistemas Organizacionales, Likert señala cuatro factores principales que influyen sobre la percepción individual del Clima, estos son:

- Contexto, tecnología y estructura del sistema organizacional.
- Posición jerárquica del individuo dentro de la organización.
- Factores personales, tales como personalidad, actitudes y nivel de satisfacción.
- La percepción que tienen los subordinados, los colegas y los superiores del Clima de la organización.

Así mismo, Likert propone una teoría de análisis y de diagnóstico del sistema organizacional basada en una trilogía de variables causales, intermedias y finales que componen ocho dimensiones y permiten identificar cuatro tipos de Clima diferentes, los cuales son:

- Autoritarismo explotado.
- Autoritarismo paternalista.
- Consultivo.

- Participación en grupo.

Los dos primeros corresponden al clima de tipo auditorio y se caracterizan por tener un clima cerrado. Los últimos, corresponden al clima de tipo participativo caracterizándose por tener un clima abierto.

Estos cuatro tipos de clima, que señala Likert, se identifican a través de ocho dimensiones.

- Métodos de Mando, la forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.
- Características de las fuerzas motivacionales, los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.
- Características de los procesos de comunicación, la naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.
- Características de los procesos de influencia, la importancia de la interacción superior / subordinado para establecer los objetivos en la organización.

- Características de los procesos de toma de decisiones, la pertinencia de las informaciones en que se basan las decisiones, así como el reparto de funciones.
- Características de los procesos de planificación, la forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos de directrices.
- Características de los procesos de control, el ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.
- Objetivos de rendimiento y perfeccionamiento, la planificación así como la formación deseada.
- El instrumento desarrollado y utilizado por este autor para medir estas dimensiones, fue un cuestionario compuesto por 51 preguntas con escalas de respuestas en 20 puntos.
- Cabe destacar, que el cuestionario elaborado por Likert es utilizado a nivel mundial por muchas organizaciones, ya que presenta confiabilidad y validez en su contenido.

El Clima-Cultura Organizacional puede ser vínculo u obstáculo para el buen desempeño de la empresa, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. En suma, es la expresión personal de la "opinión" que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen. Ello incluye el sentimiento que el empleado se forma de su cercanía o distanciamiento con respecto a su jefe, a sus colaboradores y compañeros de trabajo. Que puede estar expresada

en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad y apoyo, y apertura, entre otras.

Mantener un Clima-Cultura Organizacional favorable dentro de la empresa es algo importante para la Administración de Recursos Humanos y es un tema que viene ganando cada vez mas la atención de los empresarios. Diagnosticarlo adecuadamente permite evitar problemas a corto y largo plazo.

Un clima positivo propicia una mayor motivación y por ende una mejor productividad por parte de los trabajadores. Otra ventaja importante de un Clima-Cultura Organizacional adecuado es el aumento del compromiso y de la lealtad.

Furham y Goodstein parten del concepto de clima entendido como estado psicológico fuertemente afectado por condiciones organizacionales tales como sistemas, estructuras y conducta gerencial. Es una percepción de cómo son las cosas en el ambiente organizacional.

El clima organizacional es maleable puesto que cambios en los sistemas, las estructuras y en las conductas cambian el clima. También se considera que el clima impacta en el rendimiento individual y organizacional.

La diferencia entre cultura y clima se fundamenta en que el clima es

un constructo personal fundamentado en los valores y creencias personales de lo que el sujeto entiende que es el rendimiento y la cultura es un constructo social compartido por los miembros y fundamentado en valores y creencias y por lo tanto la representación de la realidad socialmente construida.

Desde que este tema despertara interés de los estudiosos, se le ha llamado de diferentes maneras: Ambiente, Atmósfera, Clima Organizacional, etc. Sin embargo, sólo en las últimas décadas se han hecho esfuerzos por explicar su naturaleza e intentar medirlo. De todos los enfoques sobre el concepto de Clima Organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral.

La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores.

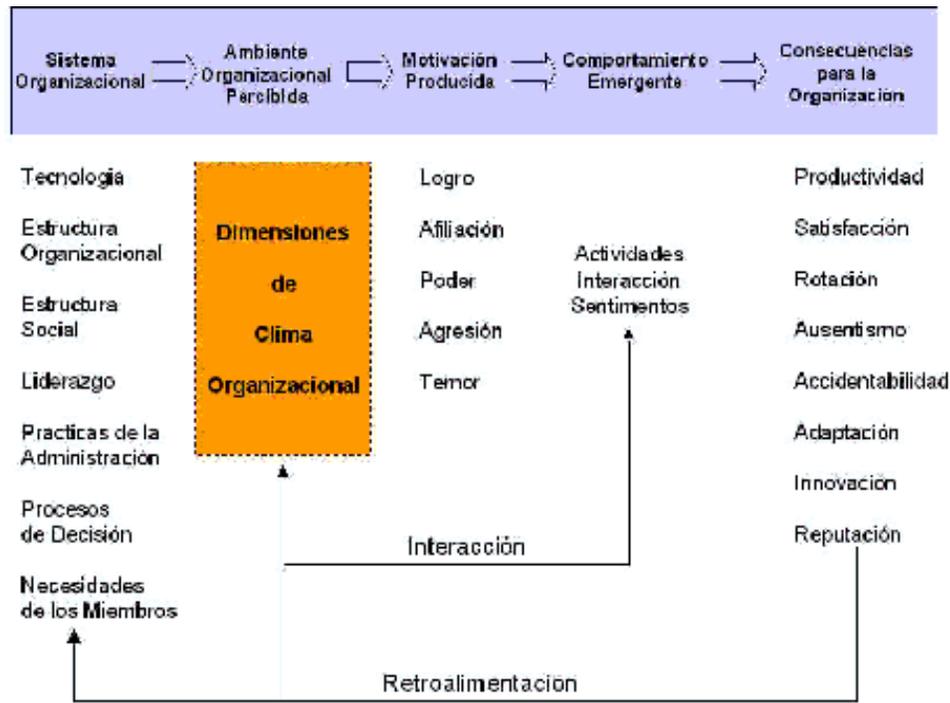
Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos. Estos comportamientos inciden en la organización, y por ende, en el clima, completando el circuito.

A fin de comprender mejor el concepto de Clima Organizacional es necesario resaltar los siguientes elementos:

- El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- El Clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.
- Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.

El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

De acuerdo a las consideraciones anteriores, Litwin y Stinger (1978) proponen el siguiente esquema de Clima Organizacional.



Fuente: Litwin y Stinger (1978)

Esquema Nº 1. Clima organizacional según Litwin y Stinger (1978)

Desde esa perspectiva el Clima Organizacional es un filtro por el cual pasan los fenómenos objetivos (estructura, liderazgo, toma de decisiones), por lo tanto, evaluando el Clima Organizacional se mide la forma como es percibida la organización. Las características del sistema organizacional generan un determinado Clima Organizacional. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento.

Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.

Lo más relevante de este enfoque es que permite obtener, con la aplicación de un cuestionario, una visión rápida y bastante fiel de las percepciones y sentimientos asociados a determinadas estructuras y condiciones de la organización.

El conocimiento del Clima-Cultura Organizacional proporciona retroinformación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen. La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el Clima-Cultura Organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional entre otros.

Estudios previos muestran el interés de las relaciones entre el clima organizacional, la satisfacción laboral y el burnout. Sin embargo, la dirección de estas correlaciones no están establecidas. Mediante la técnica de las correlaciones cruzadas, para cuya aplicación es necesario un estudio longitudinal con medidas en dos tiempos, podemos inferir la dirección de tales relaciones.

Se encontramos correlaciones significativas entre las tres variables de modo que el clima organizacional se relaciona directamente con la satisfacción laboral e inversamente con el burnout, y la satisfacción laboral se

asocia inversamente con el burnout. En cuanto a la dirección de las relaciones causales, el clima organizacional precede a la satisfacción laboral y al burnout, y la satisfacción laboral precede al burnout.

La dirección de las relaciones causales encontradas es consistente con el apoyo teórico, según el cual el clima precede a la satisfacción laboral y esta al burnout. Estos hallazgos son importantes por las implicaciones que pueden tener de cara a una posible intervención organizacional.

Los profesionales y técnicos de la salud deben ser formados teniendo como norte el servicio competente, con calidad de trato a las necesidades de la población. Los modelos docentes deben fortalecer la vocación y la ética por sobre las motivaciones mercantilistas; deben enseñar el uso inteligente de la clínica y el empleo selectivo y justificado de la tecnología; también deben encauzar la especialización en la forma que el perfil de la epidemiología y de las prestaciones lo requiera. También se debe incluir en los programas los fundamentos de la salud pública.

Muy importante en el desarrollo del personal es que tenga plena posibilidad de participar en la toma de decisiones atinentes a su trabajo, en todas las instancias pertinentes de carácter técnico, administrativo, comunitario y académico. La participación lleva a asumir responsabilidades formales con un real conocimiento de los problemas de los servicios.

Un tercer aspecto del desarrollo es el fomento del sentido de pertenencia y seguridad de los funcionarios, necesario para el óptimo desempeño de su trabajo y para su salud mental.

En cuarto lugar, es preciso respetar los valores morales ligados al trabajo en salud y que el sistema sea consecuente con ellos y los apoye. Es sabido que las acusaciones de "mala práctica" pueden ser formuladas en forma abusiva, por razones mercantiles, lo que debe desincentivarse.

Diferencia entre clima y cultura organizacional

El debate sobre cultura y clima organizaciones radica en las diferencias metodológicas y epistemológicas. La discusión no se refiere tanto al qué estudiar sino al cómo estudiarla.

Clima

Los investigadores del clima, con base en cuestionarios, trataron de caracterizar situaciones organizacionales específicas con respecto a dimensiones y principios universales. Casi todos eran psicometristas quienes consideraban que el progreso consistía en mejoras incrementales dentro del contexto de este enfoque básico.

Cultura

Los investigadores de la cultura, con copiosas notas de campo, trataron de entender los valores y las hipótesis fundamentales que los miembros individuales de organizaciones agregaban al sistema social del cual formaba parte y la importancia que el sentido o propósito tenía para el funcionamiento organizacional.

Clima organizacional

El clima se refiere a una percepción común o una reacción común de individuos ante una situación. Por eso puede haber un clima de satisfacción, resistencia, participación o "salubridad".

Cultura organizacional

La cultura organizacional, atmósfera o ambiente organizacional, como se quiera llamar, es un conjunto de suposiciones, creencias, valores o normas que comparten sus miembros. Además, crea el ambiente humano en que los empleados realizan su trabajo. De esta forma, una cultura puede existir en una organización entera o bien referirse al ambiente de una división, filial, planta o departamento.

Toda organización tiene propiedades o características que poseen otras organizaciones, sin embargo, cada una de ellas tiene una serie

exclusiva de esas características y propiedades. El ambiente interno en que se encuentra la organización lo forman las personas que la integran, y esto es considerado como el clima organizacional.

Los sentimientos psicológicos del clima reflejan el funcionamiento interno de la organización, por ello este ambiente interno puede ser de confianza, progreso, temor o inseguridad. Por tal razón, la forma de comportarse de un individuo en el trabajo no depende solamente de sus características personales sino también de la forma en que éste percibe su clima de trabajo y los componentes de su organización.

Según Galindo Tobío (2008). Entre cultura y clima existe diferencias entre ellas:

CULTURA	CLIMA
Características y atributos relativamente estables y constantes en el tiempo, que permiten identificar una organización y diferenciarla de otra.	Características y atributos relativamente cambiantes y variables en el tiempo que permiten identificar una organización y diferenciarla de otra.
Patrón de comportamiento característico de una organización, a lo largo del tiempo y que permite identificar una organización y	Características y atributos de una organización relativamente cambiantes y variables a lo largo del tiempo y que permite explicar porque

diferenciarla de otra.	una organización se orienta de una forma y no de otra.
Patrón de comportamiento característico de una organización relativamente estables y consistente en el tiempo, presenta diferentes fluidos y cambiantes en su interacción con el medio y que permite explicar porque una organización se oriente en un sentido y no en otro.	

Fuente: Luis E. Galindo T. Universidad Católica Andres Bello.

Tabla N° 2. Diferencias entre Clima y Cultura Organizacional.

Dessler plantea que no hay un consenso en cuanto al significado del término, las definiciones giran alrededor de factores organizacionales puramente objetivos como estructura, políticas y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo. En función de esta falta de consenso, ubica la definición del término dependiendo del enfoque que le den los expertos del tema; el primero de ellos es el enfoque estructuralista de Forehand y Gilmer los cuales definen el clima como:

“El conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman.”

El otro enfoque es subjetivo y fue propuesto por Halpin y Crofts:

“La opinión que el empleado se forma de la organización”.

El enfoque más reciente sobre la descripción del término de clima es desde el punto de vista estructural y subjetivo, los representantes de este enfoque son Litwin y Stringer, para ellos el clima organizacional es:

“Los efectos subjetivos, percibidos del sistema formal, el “estilo” informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada.”

Waters, representante del enfoque de síntesis relaciona los términos propuestos por Halpins y Crofts, y Litwin y Stringer, a fin de encontrar similitudes y define el clima como:

“Las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja, y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad y apoyo.”

Luc Brunet señala a los investigadores James y Jones los cuales definen al clima organizacional desde tres puntos de vista, éstos son: la medida múltiple de atributos organizacionales, la medida perceptiva de los atributos individuales y la medida perceptiva de los atributos organizacionales. La medida múltiple de los atributos organizacionales considera al clima como:

“Un conjunto de características que: a) describen una organización y la distinguen de otras (productos, servicios, organigrama, orientación económica), b) son relativamente estables en el tiempo, y c) influyen en el comportamiento de los individuos dentro de la organización.”

La medida perceptiva de los atributos individuales representa una definición que vincula la percepción del clima a los valores, actitudes u opiniones personales de los empleados y considera, incluso, su grado de satisfacción. Los principales defensores de esta tesis definen el clima como:

“Elemento meramente individual relacionado principalmente con los valores y necesidades de los individuos más que con las características de la organización”.

En la medida perceptiva de los atributos organizacionales el clima está definido como:

“Una serie de características que a) son percibidas a propósito de una organización y/o de sus unidades (departamentos), y que b) pueden ser deducidas según la forma en la que la organización y/o sus unidades actúan (consciente o inconscientemente) con sus miembros y con la sociedad”.

Del planteamiento presentado sobre las definiciones del término, se infiere que el clima organizacional es:

“El ambiente de trabajo percibido por los miembros de la organización y que incluye estructura, estilo de liderazgo, comunicación, motivación y recompensas, todo ello ejerce influencia directa en el comportamiento y desempeño de los individuos.”

Dimensiones del clima organizacional

Las dimensiones del clima organizacional son las características susceptibles de ser medidas en una organización y que influyen en el comportamiento de los individuos. Por esta razón, para llevar a cabo un diagnóstico de clima organizacional es conveniente conocer las diversas dimensiones que han sido investigadas por estudiosos interesados en definir los elementos que afectan el ambiente de las organizaciones.

Likert mide la percepción del clima en función de ocho dimensiones:

1. Los métodos de mando. La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.
2. Las características de las fuerzas motivacionales. Los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.
3. Las características de los procesos de comunicación. La naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.

4. Las características de los procesos de influencia. La importancia de la interacción superior / subordinado para establecer los objetivos de la organización.
5. Las características de los procesos de toma de decisiones. La pertinencia de las informaciones en que se basan las decisiones así como el reparto de funciones.
6. Las características de los procesos de planificación. La forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices.
7. Las características de los procesos de control. El ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.
8. Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento. La planificación así como la formación deseada.

Litwin y Stringer resaltan que el clima organizacional depende de seis dimensiones:

1. Estructura. Percepción de las obligaciones, de las reglas y de las políticas que se encuentran en una organización.
2. Responsabilidad individual. Sentimiento de autonomía, sentirse su propio patrón.
3. Remuneración. Percepción de equidad en la remuneración cuando el trabajo está bien hecho.
4. Riesgos y toma de decisiones. Percepción del nivel de reto y de riesgo tal y como se presenta en una situación de trabajo.
5. Apoyo. Los sentimientos de apoyo y de amistad que experimentan los empleados en el trabajo.

6. Tolerancia al conflicto. Es la confianza que un empleado pone en el clima de su organización o cómo puede asimilar sin riesgo las divergencias de opiniones.

Pritchard y Karasick desarrollaron un instrumento de medida de clima que estuviera compuesto por once dimensiones:

1. Autonomía. Se trata del grado de libertad que el individuo puede tener en la toma de decisiones y en la forma de solucionar los problemas.
2. Conflicto y cooperación. Esta dimensión se refiere al nivel de colaboración que se observa entre los empleados en el ejercicio de su trabajo y en los apoyos materiales y humanos que éstos reciben de su organización.
3. Relaciones sociales. Se trata aquí del tipo de atmósfera social y de amistad que se observa dentro de la organización.
4. Estructura. Esta dimensión cubre las directrices, las consignas y las políticas que puede emitir una organización y que afectan directamente la forma de llevar a cabo una tarea.
5. Remuneración. Este aspecto se apoya en la forma en que se remunera a los trabajadores.
6. Rendimiento. Es la relación que existe entre la remuneración y el trabajo bien hecho y conforme a las habilidades del ejecutante.
7. Motivación. Esta dimensión se apoya en los aspectos motivacionales que desarrolla la organización en sus empleados.

8. Estatus. Se refiere a las diferencias jerárquicas (superiores / subordinados) y a la importancia que la organización le da a estas diferencias.
9. Flexibilidad e innovación. Esta dimensión cubre la voluntad de una organización de experimentar cosas nuevas y de cambiar la forma de hacerlas.
10. Centralización de la toma de decisiones. Analiza de qué manera delega la empresa el proceso de toma de decisiones entre los niveles jerárquicos.
11. Apoyo. Este aspecto se basa en el tipo de apoyo que da la alta dirección a los empleados frente a los problemas relacionados o no con el trabajo.

Bowers y Taylor en la Universidad de Michigan estudiaron cinco grandes dimensiones para analizar el clima organizacional.

1. Apertura a los cambios tecnológicos. Se basa en la apertura manifestada por la dirección frente a los nuevos recursos o a los nuevos equipos que pueden facilitar o mejorar el trabajo a sus empleados.
2. Recursos Humanos. Se refiere a la atención prestada por parte de la dirección al bienestar de los empleados en el trabajo.
3. Comunicación. Esta dimensión se basa en las redes de comunicación que existen dentro de la organización así como la facilidad que tienen los empleados de hacer que se escuchen sus quejas en la dirección.

4. Motivación. Se refiere a las condiciones que llevan a los empleados a trabajar más o menos intensamente dentro de la organización.
5. Toma de decisiones. Evalúa la información disponible y utilizada en las decisiones que se toman en el interior de la organización así como el papel de los empleados en este proceso.

Brunet afirma que para evaluar el clima de una organización es indispensable asegurar que el instrumento de medición comprenda por lo menos cuatro dimensiones:

1. Autonomía Individual. Esta dimensión incluye la responsabilidad, la independencia de los individuos y la rigidez de las leyes de la organización. El aspecto primordial de esta dimensión es la posibilidad del individuo de ser su propio patrón y de conservar para él mismo un cierto grado de decisión.
2. Grado de estructura que impone el puesto. Esta dimensión mide el grado al que los individuos y los métodos de trabajo se establecen y se comunican a los empleados por parte de los superiores.
3. Tipo de recompensa. Se basa en los aspectos monetarios y las posibilidades de promoción.
4. Consideración, agradecimiento y apoyo. Estos términos se refieren al estímulo y al apoyo que un empleado recibe de su superior.

Teoría del clima organizacional de Likert.

Likert en su teoría de clima organizacional menciona que el comportamiento de los subordinados es causado por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por sus esperanzas, sus capacidades y sus valores. Por lo tanto, la reacción está determinada por la percepción.

Likert señala que hay tres tipos de variables que determinan las características propias de una organización, las cuales influyen en la percepción individual del clima: variables causales, variables intermedias y variables finales.

Las variables causales llamadas también variables independientes, son las que están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de estas variables se encuentran la estructura de la organización y su administración, reglas, decisiones, competencia y actitudes. Si las variables independientes se modifican, hacen que se modifiquen las otras variables.

Las variables intermedias, reflejan el estado interno y la salud de una empresa y constituyen los procesos organizacionales de una empresa. Entre ellas están la motivación, la actitud, los objetivos, la eficacia de la comunicación y la toma de decisiones.

Las variables finales, denominadas también dependientes son las que resultan del efecto de las variables independientes y de las intermedias, por lo que reflejan los logros obtenidos por la organización, entre ellas están la productividad, los gastos de la empresa, las ganancias y las pérdidas.

La combinación de dichas variables determina dos grandes tipos de clima organizacional los cuales parten de un sistema muy autoritario a uno muy participativo:

1. Clima de tipo autoritario: Sistema I Autoritaritarismo explotador, Sistema II Autoritaritarismo paternalista.
2. Clima de tipo participativo: Sistema III Consultivo, Sistema IV Participación en grupo.

En el clima de tipo autoritario sistema I autoritario explotador la dirección no confía en sus empleados, la mayor parte de las decisiones se toman en la cima de la organización, los empleados perciben y trabajan en una atmósfera de temor, las interacciones entre los superiores y los subordinados se establece con base en el miedo y la comunicación sólo existe en forma de instrucciones.

En el clima de tipo autoritario sistema II autoritario paternalista existe la confianza entre la dirección y los subordinados, aunque las decisiones se toman en la cima, algunas veces se decide en los niveles inferiores, los castigos y las recompensas son los métodos usados para motivar a los

empleados. En este tipo de clima la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados pero da la impresión que trabajan en un ambiente estable y estructurado.

En el clima de tipo participativo sistema III consultivo la dirección tiene confianza en sus empleados, las decisiones se toman en la cima pero los subordinados pueden hacerlo también en los niveles más bajos, para motivar a los empleados se usan las recompensas y los castigos ocasionales, se satisfacen las necesidades de prestigio y de estima y existe la interacción por ambas partes. Se percibe un ambiente dinámico y la administración se basa en objetivos por alcanzar.

En el clima participativo sistema IV participación en grupo existe plena confianza en los empleados por parte de la dirección, la toma de decisiones se da en toda la organización, la comunicación está presente de forma ascendente, descendente y lateral, la forma de motivar es la participación, el establecimiento de objetivos y el mejoramiento de los métodos de trabajo. Los empleados y la dirección forman un equipo para lograr los objetivos establecidos por medio de la planeación estratégica.

Los sistemas I y II corresponden a un clima cerrado caracterizado por una organización burocrática y rígida donde los empleados se sienten muy insatisfechos en relación con su trabajo y con la empresa.

Los sistemas III y IV corresponden a un clima abierto donde la organización se percibe con dinamismo, con capacidad para alcanzar sus objetivos e intentando satisfacer las necesidades sociales de empleados interactuando en el proceso de tomar decisiones.

Teoría de cultura de un equipo de Blake, Mouton y Allen.

La eficiencia humana en las organizaciones, es algo que todo Gerente desea y aprecia universalmente cuando esta es alcanzada. Hay dos maneras básicas de lograrla: una hace énfasis en los procedimientos y procesos tangibles, y la segunda hace énfasis en los aspectos humanos. Sin embargo, dentro de esta última podríamos alcanzar dicha eficiencia humana de dos formas: la primera concentrándose en el individuo y la segunda centrándose en el trabajo de equipo. En las organizaciones de hoy en día la mayoría de las personas trabajan juntas para lograr ciertos objetivos, y casi no hay nadie que trabaje completamente aislado de los demás. Que el individuo obtenga resultados satisfactorios depende de lo que él y las personas con quienes trabaja puedan coordinar sus esfuerzos. Así pues, por la importancia que ha adquirido el trabajo en equipo.

A los individuos de enérgica y positiva personalidad generalmente los describen sus amigos y colegas como “excelentes” o “muy eficientes”. Esta es una razón para que se les conceda tanta importancia a los procesos de selección y al adiestramiento de las personas. Pero cuando interactúan individuos eficientes, el producto de esa interacción puede o no ser un equipo eficaz, puesto que probable

que intervenga el deseo de dominar y manipular a los otros miembros o simplemente surjan objetivos de trabajo contradictorios, normas, metas y objetivos que carecen de claridad, etc. El rendimiento del equipo podría ser productivo si la cultura del equipo es la adecuada y esta sentada sobre una base fuerte y positiva.

La cultura de un equipo se puede reconocer examinando las actitudes, las creencias y las opiniones que los individuos se comunican entre sí día tras día. En la cultura se incluyen las tradiciones, los precedentes y las prácticas establecidas desde tiempo atrás que se han convertido en medios acostumbrados de interrelacionar los problemas y resolverlos. Estas son las reglas y los lineamientos que les dicen a los miembros como participar, que hacer y que no hacer.

El punto de partida para desarrollar el trabajo en equipo es que todos sus miembros comprendan tanto la dinámica de dicho trabajo como la estructura básica a partir de las cuales se pueda cuantificar y medir el rendimiento del equipo. Es por ello que existen y se han desarrollado algunas herramientas psicométricas que permitan conocer y cuantificar mejor el comportamiento del trabajo en equipo.

En el momento que los participantes comprenden el concepto de trabajo en equipo excelente, pueden valerse de esa comprensión para mejorar su propio desempeño a veces con rapidez espectacular. Los conceptos y los métodos existentes para el mejoramiento del desempeño de los equipos de trabajo, fortalecen la probabilidad de participación porque proporcionan a los diferentes miembros de la organización el conocimiento

de lo que es y de lo que no es, lo que se requiere en materia de comprensión, y lo que se necesita en cuanto a habilidades y destrezas conductuales para la eficiencia.

Las técnicas psicométricas para el diagnóstico del comportamiento de equipos de trabajo, proporcionan y describen algunos atributos del trabajo en equipo eficaz o no, y permiten obtener información detallada acerca de los posibles problemas que experimentan el grupo de individuos que trabajan en equipo y que impiden el desarrollo de conductas que aumenten la productividad y la sinergia del equipo.

2.1.2 Definición de Términos Básicos

Clima Organizacional: Es la forma en que un empleado percibe el ambiente que los rodea. El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo, estas características son percibidas, directa o indirectamente por los trabajadores y causan repercusiones en el comportamiento laboral.

Cultura Organizacional: Chiavenato (1989) presenta la cultura organizacional como " un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización." (p. 464).

Burnout: El síndrome de “burnout”, también llamado síndrome de “estar quemado” o de desgaste profesional, se considera como la fase avanzada del estrés profesional, y se produce cuando se desequilibran las expectativas en el ámbito profesional y la realidad del trabajo diario.

CAPITULO III

3. MARCO METODOLÓGICO

Según Arias (1997) “el marco metodológico incluye un conjunto de técnicas y procedimientos que serán utilizados para realizar una investigación, es decir, el cómo se realizará el estudio para así responder al problema planteado” (p. 45).

En el marco metodológico se describen los métodos, técnicas y procedimientos aplicados de modo que se pueda tener una visión completa y clara de lo que se hizo, como se hizo y porque se hizo argumentando con precisión las razones por las cuales se escogió dicha metodología.

3.1 Tipo y diseño de la investigación

“Se define la investigación como una actividad encaminada a la solución de problemas. Su objetivo consiste en hallar respuestas a preguntas mediante el empleo de procesos científicos” (Cervo y Bervian, 1989, p. 41.)

“El nivel de la investigación se refiere al grado de profundidad con que se aborda un fenómeno u objeto de estudio” (Arias, 2006, p. 23).

Según, Arias (2006), “el diseño de investigación es la estrategia general que adopta el investigador para responder al problema planteado. En

atención al diseño, la investigación se clasifica en documental, de campo y experimental” (p. 26).

En este caso la investigación es de tipo descriptiva basada en el diseño de campo siendo éste el método que permite obtener datos reales, ya que son suministrados directamente por la parte interesada, para luego ser analizada y así responder las interrogantes existentes.

La investigación descriptiva según Danhke (1989): “Busca especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (p. 46).

Según Arias (2006): “la investigación descriptiva consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Los resultados de este tipo de investigación se ubican en un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiere” (p. 24).

El Diseño de Campo, según Arias. (2006) “consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variable alguna, es decir, el investigador obtiene la información pero no altera las condiciones existentes. De allí su carácter de investigación no experimental” (p. 31).

3.2. Unidad de análisis, población y muestra

Según Arias (2006), define la población como “conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Esta queda delimitada por el problema y por los objetivos del estudio” (p 81).

La población de la investigación corresponde a todo el personal que labora en la División de Producción de Vacunas Virales del Instituto Nacional de Higiene “Rafael Rangel”, conformada por 16 personas cuyos niveles educativos están distribuidos de la siguiente forma: 2 Profesionales, 3 Técnicos Superiores Universitarios, 9 Bachilleres y 2 Educación Básica.

Muestra de estudio

Según Arias (2006), define la muestra como un “subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible” (p 83).

En esta investigación no se aplica criterio muestral ya que participan todos los miembros de la División de Producción de Vacunas Virales.

3.3. Variables de la investigación: Definición conceptual y operacional

Según Arias (2006) “La variable es una característica o cualidad; magnitud o cantidad, que puede sufrir cambios y que es objeto de análisis, medición, manipulación o control en una investigación” (p 57).

Las variables conceptuales: conforman la estructura del objeto.

Las variables operacionales: conforman las dimensiones de las variables conceptuales y constituyen el elemento medible u operacional.

Dimensiones: factores a medir, componente significativo de una variable que posee autonomía. Son los distintos aspectos en que puede ser considerado un concepto, representando los componentes del concepto.

Indicadores: señalan como medir cada uno. Un indicador es la medida de un concepto o de una dimensión de un concepto, basado en el análisis teórico previo e integrado a un sistema coherente de medidas semejantes.

En esta investigación la variable estudiada es el clima organizacional a través de la cultura de trabajo en equipo considerando las siguientes dimensiones:

1. Poder y autoridad.
2. Estructura y diferenciación.
3. Reglas y normas.
4. Metas y objetivos.

5. Realimentación y crítica.

6. Moral y cohesión.

Variable	Dimensiones	Indicadores	item
Cultura organizacional	Poder y Autoridad	Conocimiento de políticas, reglas, obligaciones.	1, órdenes y 2, reuniones
	Estructura y diferenciación	Conocimiento ubicación en organigrama.	7, descripciones del trabajo y 8, delegación
	Reglas y normas.	Capacidad de aceptar diferencias de opiniones y buscar soluciones. Percepción de pronta resolución de diferencia de opiniones	9, calidad y 3, conflicto
	Metas y objetivos.	Percepción del reto que se le presenta. Reto ante nuevas tareas asignadas.	4, objetivos y 5, innovación
	Realimentación y crítica.	Revisión y estudio del desempeño del equipo	10, evaluaciones del desempeño y 6, comunicación
	Moral y cohesión.	. Percepción del espíritu de ayuda entre compañeros. Percepción de ayuda recibida de la alta dirección.	11, espíritu de equipo y 12, compromiso

Fuente: Como trabajar en Equipo. Blake, Mouton y Allen

Tabla Nº 3: Operacionalización de Variable

3.4. Recolección, Procesamiento y Análisis de Datos

Se entenderá por técnica, el procedimiento o forma particular de obtener datos o información (Arias, 2006, p. 67).

Según Méndez (1997), “datos primarios aquellos que el investigador obtiene directamente de la realidad” (p. 146).

Según Arias (2006) “un instrumento de recolección de datos es cualquier recurso, dispositivo o formato (en papel o digital), que se utiliza para obtener, registrar o almacenar información” (p. 69).

Técnicas de investigación

Cualitativas	Espina de Pescado Técnica de Grupo Nominal
Cuantitativas	No Psicométricas: Encuesta Psicométricas: Test Psicométrico Cuestionario.

Fuente: Luis E. Galindo Tobio. Universidad Católica Andres Bello.

Tabla N° 4. Clasificación de las Técnicas de Investigación

Las técnicas para la ejecución y desarrollo de este estudio son: la encuesta escrita, la observación directa y la revisión bibliográfica.

Encuesta

Arias (2006), define la encuesta “como una técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de si mismos, o en relación con un tema en particular” (p. 72)

Para el desarrollo de esta investigación se utiliza la encuesta como técnica, y el cuestionario de preguntas cerradas de selección simple, (se ofrecen varias opciones, pero se escoge sólo una) como instrumento de recolección de datos.

Cuestionario:

Según Arias, (2006), el cuestionario es un “formato en papel contentivo de una serie de preguntas. Se le denomina cuestionario autoadministrado porque debe ser llenado por el encuestado, sin intervención del encuestador” (p. 74).

Otra técnica utilizada es la observación.

Según, Sabino (1992) “la observación es el uso sistemático de nuestros sentidos orientados a la captación de la realidad que queremos estudiar” (p. 146).

En el caso de esta investigación la observación libre utiliza como instrumento de recolección de datos una libreta de notas

Revisión Bibliográfica

Arias (1999) dice que la bibliografía o lista de referencias bibliográficas “comprende un inventario de los materiales consultados y citados, ordenados alfabéticamente a partir del apellido del autor “ (p. 55).

Instrumentos de Recolección de Datos

Según Ramírez (1999), el instrumento “Es un dispositivo de sustrato material que sirve para registrar los datos obtenidos a través de diferentes fuentes. Los instrumentos se utilizan porque la capacidad de memoria del investigador es limitada, y es necesario entonces recurrir a un dispositivo que contribuya a ampliar esa capacidad” (p 137).

Es un soporte que respalda físicamente o lo que sustenta la información sobre el objeto de estudio que nos permite verificar el objeto de estudio.

El instrumento de recolección de datos para esta investigación es el cuestionario o Test Psicométrico.

Test Psicométrico

Según Anastasi (1980). Se define test psicométrico, como la medida objetiva y tipificada de una muestra de conducta.

Objetiva se refiere a la igualdad de condiciones que se aplica la prueba y tipificada se refiere a la confiabilidad, validez y norma aplicada.

Objetivo:

Es un test psicométrico que puede ser administrado en forma individual o colectiva, puede ser utilizado en diferentes ámbitos de la organización y tiene como propósito medir e identificar prácticas, comportamientos y orientación que utiliza el grupo de personas que trabajan juntas, en grupos de tareas, comités, equipos de trabajo o proyectos de la organización en su actuación en el campo de trabajo de acuerdo a diferentes variables y dimensiones del comportamiento de equipos.

El instrumento identifica en primer lugar 6 dimensiones de comportamientos globales referidas al poder y autoridad, estructura y funcionamiento del equipo, reglas - normas de las actividades, objetivos, metas y propósitos, capacidad de autocrítica y auto observación, moral del

equipo; en segundo lugar, 7 dimensiones de comportamiento que permiten su uso en diferentes áreas de la organización.

Dirigido a:

Personas que cumplen funciones y actividades gerenciales o no y que trabajan en equipo, equipos de tarea, círculos de calidad, proyectos especiales, y cualquier otra actividad que requiera el trabajo en conjunto en departamentos, oficinas, agencias, gerencias y/ o vicepresidencias.

Usos:

El instrumento ha sido diseñado para diferentes usos en la organización y subsistemas de la misma tales como:

1- Selección:

Puede ser utilizado para la selección de personal gerencial, supervisorio y operativo que trabajará en equipos o grupos especiales de trabajo. Permite identificar las orientaciones y comportamientos del equipo de trabajo proporcionando un pronóstico del perfil global del equipo en su actuación y rendimiento en el futuro campo de trabajo, y conocer su adaptabilidad a la cultura de la organización.

2- Adiestramiento:

El test permite determinar cambios de comportamiento antes, durante y después de cursos y talleres de adiestramiento o como herramienta para detectar y diagnosticar las debilidades, fortalezas o competencias del equipo en su actuación y definir así las necesidades de adiestramiento para el posterior diseño de cursos y talleres.

3- Desarrollo Organizacional:

El instrumento puede ser utilizado para el diagnóstico del comportamiento y conducta del equipo a fin de utilizar dicha información para el diseño de intervenciones que la organización crea conveniente.

4- Evaluación de Desempeño, Eficiencia y Desarrollo:

Es una herramienta útil que complementa la evaluación del desempeño que la organización realiza en sus grupos y equipos de tarea y proporciona una base para mejorar y perfeccionar a futuro el proceso de selección, adiestramiento, promoción y desarrollo.

Características psicométricas del Test Diagnóstico de Clima-Cultura Organizacional (TDCCO-TEST VV):

1- Condiciones para la medición: Confiabilidad y Validez:

Según Galindo Tobío (2008), Confiabilidad, consistencia o estabilidad de los puntajes de los individuos cuando son evaluados por un mismo test en ocasiones diferentes. Relaciona cada ítem.

La primera ha sido determinada por los métodos de test-retest y test paralelos (dos cuestionarios fusionados en uno). Los resultados han sido satisfactorios en la consistencia del comportamiento de los equipos.

Según Galindo Tobío (2008), Validez, el test mide lo que pretende medir y no otra cosa, ha sido determinada por validez de contenido y la validez de constructo. La primera ha sido definida a partir de tablas de especificaciones y a juicio, experiencia y consenso de jueces-expertos en el área gerencial y en correspondencia con los planteamientos teóricos y prácticos del campo del desarrollo organizacional tales como: Blake y Allen, Golding y Páez Pumar entre otros; la segunda se establece por la capacidad del test para identificar perfiles diagnósticos diferenciales en el comportamiento de los integrantes del equipo en su actuación en el campo laboral y organizacional, por ejemplo inteligencia, clima, cultura.

2- Normas.

Nos permite definir el perfil de los grupos.

	Muy Bajo	Bajo	Promedio Bajo	Promedio	Promedio Alto	Alto	Muy Alto
Producción	12-15	16-22	23-28	29-40	41-47	48-53	54-60
Personas	12-20	21-26	27-31	32-41	42-47	48-52	53-60
Poder	12-34	35-38	39-42	43-49	50-53	54-57	58-60
Rutinario	12-17	18-22	23-27	28-36	37-41	42-46	47-60
Conformismo	12-23	24-29	30-34	35-44	45-50	51-55	56-60
Oportunista	12-17	18-23	24-29	30-40	41-46	47-52	53-60
Sinergia	12-28	29-36	37-44	45-53	54-56	57-59	60

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de la investigación

Tabla N° .5 Norma de aplicación para test diagnóstico de clima-cultura organizacional.
TDCCO-TEST VV

3. Interpretación:

El test está basado en modelos teóricos y de la práctica gerencial de diferentes autores y la experticia y experiencia de gerentes en el campo gerencial y organizacional. El test posee la capacidad para discriminar y diferenciar 06 variables del comportamiento de equipo a saber:

Poder.

Estructura de los procesos y delegación.

Manejo de normas, procedimientos y conflicto.

Propósitos, metas y capacidad de innovación.

Autoevaluación, Capacidad de Retroalimentación y de Comunicación.

Sentido y moral de equipo.

Sin embargo, estas 6 variables mencionadas se engloban en 7 dimensiones generales que describen la conducta y el comportamiento del equipo en forma general, en función 7 variables, que mencionaremos a continuación:

1-Orientación del equipo hacia las tareas y actividades.

2-Orientación hacia los individuos y desarrollo vital de las personas.

3-Orientación hacia la autoprotección, sobrevivencia del equipo.

4-Orientación hacia el conformismo y dependencia.

5- Orientación sinérgica del equipo.

6- Orientación hacia el poder y dominio.

7- Orientación hacia el individualismo y oportunismo

Estas siete dimensiones permiten diferenciar el comportamiento de los Equipos de Trabajo en lo que algunos autores del campo del desarrollo organizacional llamarían la moral, clima y cultura del equipo de trabajo.

El test mide efectivamente aquellas características o atributos que son relativamente estables y consistentes que identifican al equipo de trabajo y que fluyen dinámicamente en su relación e interacción para explicar y comprender la canalización de la conducta de equipo en una dirección y no en otra. O expresado de otro modo: los patrones básicos de conducta relativamente estables y consistentes que cambian con el tiempo de un grupo de personas que trabajan en una organización y que los caracteriza diferencialmente como equipo de trabajo.

Descripción general de los atributos del test de clima organizacional.

Orientación hacia las tareas y actividades:

Esta dimensión mide y diagnostica a equipos de trabajo que están orientados hacia el interés por las tareas, los resultados, logros y consecución de niveles de producción pero en desmedro de la consideración hacia las personas.

Las conductas predominantes, en equipos de personas que obtengan un alto puntaje en esta dimensión, se caracterizan por la probable presencia del conflicto, imposición, antagonismos entre los miembros del equipo; así como también conductas de competencia basada en el supuesto de ganar-perder y por un ambiente crítico y tenso.

Orientación hacia los individuos y desarrollo vital de las personas:

Equipos que obtengan altos puntajes en esta dimensión se caracterizan por el fomento y estímulo de la cordialidad y amabilidad entre los miembros en contraposición a los resultados, producción y logros. En esta orientación los integrantes se preocupan por los beneficios, recompensas, condiciones de trabajo, la comodidad, la amistad y las relaciones de afiliación, por evitar y evadir conflictos (evitar la presencia de diferencias abiertas y manifiestas entre miembros).

El comportamiento predominante que describe mejor la conducta del equipo es la preocupación por hacerse apreciar los unos por los otros y la valoración de la ausencia de tensiones y roces entre los miembros.

Están enfocados a evitar una percepción negativa por parte de los demás.

Orientación hacia el poder y dominio.

El comportamiento de equipos que obtengan altos puntajes en esta dimensión se caracterizan por dirigir la conducta hacia los resultados, áreas y logros obtenidos así como también hacia los integrantes del equipo, pero cuando se obtienen los resultados esperados por el gerente / jefe. De esta forma ambas orientaciones implican el uso medios de dominación e influencia para regular y controlar el comportamiento de los integrantes del equipo por parte del jefe / gerente, que se contrarresta tratando bien al personal en cuanto a beneficios, estímulos ascensos, aprecio o bonos.

En esta dimensión de comportamiento del equipo, los integrantes, se orientan hacia el líder o hacia la organización pero con una fuente de enmascarada de control; es decir, existen recompensas por el acatamiento a las ordenes proporcionadas por el gerente o jefe, pero surgirán censuras o rechazos cuando estas ordenes no se cumplen. De esta manera hay obediencia por parte de los integrantes a cambio de algo.

Orientación de autoprotección y supervivencia del equipo.

La conducta del equipo esta dirigido a sobrevivir y están encaminados a asegurar que se acaten las órdenes, propósitos y objetivos que emanan de la jerarquía.

La aspiración fundamental de los integrantes del equipo es la autoprotección, individualismo y poca tolerancia a situaciones percibidas como riesgosas. Los miembros comparten y aceptan que enfrentar y resolver problemas que impliquen esfuerzo y riesgo son amenazantes para la estabilidad y seguridad del equipo.

Otra conducta que describe típicamente a esta dimensión, hace referencia a que los integrantes gastan el mínimo de energía requerido en lugar de buscar niveles superiores de logro o alcanzar niveles superiores de rendimiento. Así los propósitos fundamentales del equipo están enfocados a evitar una percepción negativa por parte de los demás.

Orientación conformista y dependiente:

Las conductas típicas de esta dimensión se caracterizan porque los miembros del equipo procuran evitar el desacuerdo y las diferencias entre los miembros en forma expresa y manifiesta, aunque este tipo de diferencias orienta a los integrantes a lograr avances y resultados positivos y de calidad. Así pues, para que no existan situaciones de confrontación, en asuntos difíciles, críticos e importantes que surjan, los integrantes procuran cuidar y medir sus palabras y procuran que estas sean dentro de lo posible, lo mas constructivas y positivas.

El grupo se comporta de forma tal que se acomodan para mantener el estatus quo, es decir los integrantes se valen de conductas aceptadas para minimizar las diferencias y asegurar la estabilidad y el conformismo con la organización y con el resto de los integrantes del equipo.

Orientación hacia el individualismo y oportunismo.

En esta dimensión el comportamiento del equipo, implica que los motivos y preferencias personales están por encima de los intereses de la organización.

La orientación fundamental de los miembros o del líder del equipo es la de procurar ser el primero, el mejor, aquel que más destaque y

que brille más que los demás pero en desmedro de las necesidades de la organización. Así pues, los propósitos están dirigidos para satisfacer necesidades individuales de uno o varios de sus miembros.

Es común en el comportamiento de estos equipos de trabajo lograr negociaciones que se beneficien positivamente las partes en la relación organización-cliente, ya que es usual un enfoque de negociación ganar-perder.

Finalmente, el desarrollo de áreas de influencia particulares que sirvan para satisfacer motivaciones individuales son más importantes y relevantes que los resultados y logros del equipo, (los intereses y motivaciones organizacionales son supeditados a intereses personales).

Orientación sinérgica del equipo:

Un alto puntaje en esta orientación del comportamiento del equipo se interpreta como la presencia de un concurso activo, dinámico y concertado de los diferentes integrantes para llevar a cabo una serie de actividades para lograr los fines del equipo organización. Es decir, que el equipo y sus diferentes integrantes enfocan su conducta hacia el cumplimiento y consecución de resultados y metas mediante la participación activa, dinámica y comprometida por parte de todos.

Observaciones:

Cuando se realiza el diagnóstico de comportamiento del trabajo en equipo, el evaluador nunca obtendrá una dimensión única que predomine sobre las demás dimensiones de comportamiento del equipo y que permita explicar y comprender dicha conducta.

Generalmente, se obtendrán diferentes dimensiones que están presentes y que son compartidas por los integrantes del equipo. Es por esta razón que de acuerdo al tipo de dimensiones presentes en un momento determinado, esta información es útil para definir necesidades de adiestramiento o de intervenciones para modificar el comportamiento de los equipos de trabajo de la organización.

CAPITULO I V

4. RESULTADOS OBTENIDOS E IMPLICACIONES

Una vez aplicado el cuestionario, se procedió a tabular las respuestas y analizar los resultados, a través de herramientas informáticas (hojas de cálculo, bases de datos, paquetes de análisis estadísticos), que permiten obtener en poco tiempo los resultados en forma de tablas y gráficos de fácil interpretación, que permiten diagnosticar con mayor precisión los problemas.

Se espera que los resultados obtenidos en esta investigación sean de utilidad en la División de Producción de Vacunas Virales en primer lugar y a otras áreas similares dentro de la Institución y fuera de esta.

Para que los datos recolectados tengan algún significado dentro de la presente investigación, se hizo necesario introducir un conjunto de operaciones (promedio, desviación estándar, correlación), en la fase de análisis e interpretación de los resultados, con el propósito de organizarlos e interpretarlos, así como de garantizar la confiabilidad y validez de los resultados.

Coeficiente de correlación entre las orientaciones de cultura para los test A y B, nos indica la validez del test aplicado

Orientación de cultura	Producción	Personal	Poder	Rutinario	Conformista	Oportunista	Sinergia
Coeficiente correlación	0,752	0,622	0,229	0,752	0,774	0,823	0,564

Fuente: Elaboración propia con los resultados obtenidos en la investigación

TablaNº 6. Validez de los resultados

La confiabilidad viene dada por cada pareja de item de cada test.

TEST	Test A	Test B
Sumatoria	4339	4346
Promedio	51,5	51,7
Desviación estándar	1,71	1,71

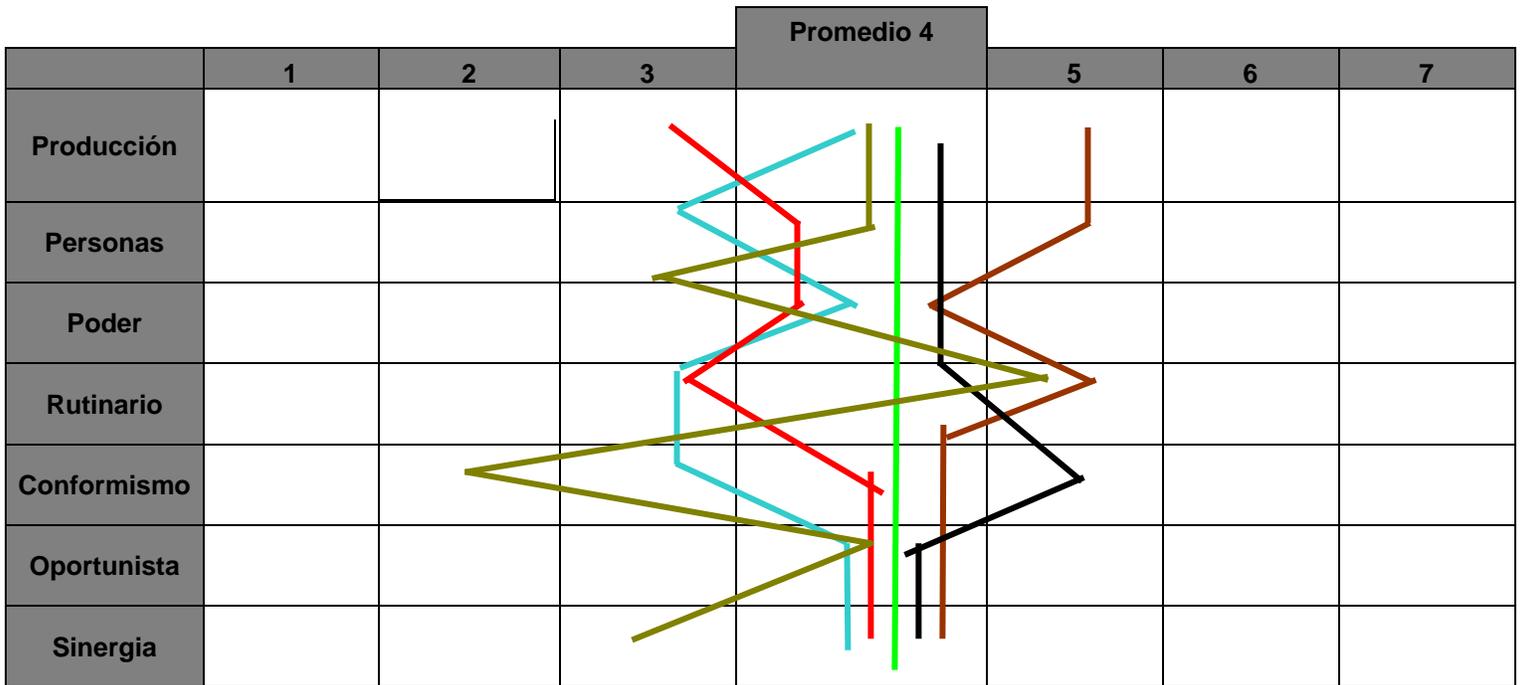
Fuente: Elaboración propia con los resultados obtenidos en la investigación

TablaNº 7. Confiabilidad de los resultados

Los resultados obtenidos después de aplicar el test psicométrico, se reflejan en el gráfico N° 1, donde el comportamiento de la población estudiada sobre la cultura del trabajo en equipo es diferente de acuerdo al nivel académico y a los años de servicio, por lo que tenemos seis grupos:

- A) Profesionales.
- B) Técnicos.
- C) Obreros.
- D) Administrativo.
- E) Obreros con menos de diez (10) años de servicio.
- F) Obreros con más de once (11) años de servicio.

Esto implica que las estrategias de cambio a seguir son diferentes



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de la investigación

Gráfico N° 1. Comportamiento de la población estudiada

- Técnicos
- Obreros mas 11 años de servicio
- Obreros menos 10 años de servicio
- Profesionales
- Obreros
- Administrativo

Orientación/ Grupo	Profesional	Técnicos	Obreros	Admitivo.	Obreros menos 10 años de servicio	Obreros más 11 años de servicio
Producción	Bajo	Promedio	Promedio	Promedio	Promedio	Alto
Personas	Promedio	Bajo	Promedio	Promedio	Promedio	Alto
Poder	Promedio	Promedio	Promedio	Bajo	Promedio	Promedio
Rutinario	Bajo	Bajo	Promedio	Alto	Promedio	Alto
Conformismo	Promedio	Bajo	Promedio	Muy bajo	Alto	Promedio
Oportunismo	Promedio	Promedio	Promedio	Promedio	Promedio	Promedio
Sinergia	Promedio	Promedio	Promedio	Bajo	Promedio	Promedio

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de la investigación

Tabla N° 8. Resultados obtenidos después de aplicar Test Diagnóstico de Clima-Cultura Organizacional TDCCO-TESTVV

CAPÍTULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Se concluye que las estrategias de cambio son precisas, y la implantación será más certera ya que el instrumento aplicado es válido y confiable, como lo demostraron las operaciones realizadas.

Debido que las estrategias de cambio se definen por grupos, tenemos que:

1) Para todos los grupos:

Se debe intervenir para:

- a) Aumentar la orientación de la cultura hacia la sinergia.
- b) Disminuir la orientación de la cultura hacia el poder.
- c) Disminuir la orientación de la cultura hacia el oportunismo.

Estrategias a desarrollar:

Organizar y dictar cursos de adiestramiento y desarrollo para todos los miembros de la División de Producción de Vacunas Virales

Tipo de Intervención	Objetivo
Motivación al logro	Educar a los empleados para que implementen una verdadera cultura organizacional
Formación de equipos de alto rendimiento	Aumentar la cultura orientada hacia la sinergia,
Técnicas de negociación	Disminuir los niveles verticales y de supervisión general logrando una mejor comunicación y mayor flexibilidad laboral para reducir la cultura orientada hacia el poder y oportunismo.

Fuente: Elaboración propia con los datos obtenidos en la investigación

Tabla N° 9. Tipo de Intervención para todos los grupos

2) Para el grupo de Profesionales

Se debe:

- a) Aumentar la orientación de la cultura hacia la producción, son el grupo con menor tendencia a esta orientación.
- b) Aumentar la orientación de la cultura hacia las personas.
- c) Disminuir la orientación de la cultura hacia el conformismo.

Actividad que se recomienda:

Desarrollar cursos de:

Tipo de Intervención	Objetivo
Comunicación asertiva	Aumentar la cultura orientada hacia las personas
Manejo de conflictos	
Técnicas de negociación	
Mejorar el compartir información sobre la planificación de las actividades	Aumentar la orientación de la cultura hacia la producción. Desarrollar altos niveles de confianza y responsabilidad.

Fuente: Elaboración propia con los datos obtenidos en la investigación
Tabla N° 10. Tipo de Intervención para el grupo de profesionales

3) Para el grupo de Técnicos:

Se debe:

- a) Aumentar la orientación de la cultura hacia la producción.
- b) Aumentar la orientación de la cultura hacia las personas, son el grupo con menor tendencia a esta orientación.

Organizar cursos de adiestramiento:

Tipo de Intervención	Objetivo
Comunicación asertiva	Aumentar la cultura orientada hacia las personas
Manejo de conflictos	
Técnicas de negociación	
Transferencia de Conductas	Establecer normas de convivencia-adaptación
Mejorar el compartir información sobre la planificación de las actividades	Aumentar la orientación de la cultura hacia la producción. Desarrollar altos niveles de confianza y responsabilidad.

Fuente: Elaboración propia con los datos obtenidos en la investigación

Tabla N° 11. Tipo de Intervención para el grupo de técnicos

4) Para el grupo de obreros con más de once años de servicio.

Se sugiere:

- a) Mantener la orientación alta de la cultura hacia la producción y las personas, son el grupo con mayor tendencia a esta orientación.
- b) Disminuir la orientación de la cultura hacia lo rutinario, grupo con mayor tendencia a esta orientación.
- c) Disminuir la orientación de la cultura al conformismo.

Tipo de Intervención	Objetivo
Motivación al logro	Educar a los empleados para que implementen una verdadera cultura organizacional
Utilizar el talento y formación de los miembros	Desarrollar talleres donde sean los facilitadores para entrenar al personal de recién ingreso
Asignarles nuevas tareas y responsabilidades previas al entrenamiento necesario,	Disminuir la orientación hacia la cultura rutinaria y conformista.

Fuente: Elaboración propia con los datos obtenidos en la investigación

Tabla N° 12. Tipo de Intervención para el grupo de obreros con más de once años de servicio

4) Para el grupo de obreros con menos de diez años de servicio:

- a) Aumentar la orientación de la cultura hacia la producción.
- b) Aumentar la orientación de la cultura hacia las personas.
- c) Disminuir la orientación de la cultura hacia lo rutinario.
- d) Disminuir la orientación de la cultura hacia el conformismo, son el grupo con mayor tendencia a esta orientación.

Tipo de Intervención	Objetivo
Comunicación asertiva	Aumentar la cultura orientada hacia las personas
Manejo de conflictos	
Técnicas de negociación	
Compartir información sobre la planificación de las actividades	Desarrollar altos niveles de confianza y responsabilidad. Aumentar la orientación de la cultura hacia la producción
Formación de equipos de alto rendimiento	Disminuir la cultura orientada hacia lo rutinario y lo conformista.
Asignarles nuevas tareas	

Fuente: Elaboración propia con los datos obtenidos en la investigación

Tabla N° 13. Tipo de Intervención para el grupo de obreros con menos de diez años de servicio

5) Para el grupo administrativo:

a) Disminuir la orientación de la cultura hacia lo rutinario, el grupo con mayor tendencia a esta orientación.

b) Aumentar de manera considerable la orientación de la cultura hacia la sinergia, grupo con menor tendencia a esta orientación.

Comunicación asertiva	Aumentar la cultura orientada hacia las personas
Manejo de conflictos	
Técnicas de negociación	
Compartir información sobre la planificación de las actividades	Desarrollar altos niveles de confianza y responsabilidad. Aumentar la orientación de la cultura hacia la producción
Formación de equipos de alto rendimiento	Disminuir la cultura orientada hacia lo rutinario y lo conformista. Aumentar de manera considerable la orientación de la cultura

Fuente: Elaboración propia con los datos obtenidos en la investigación

Tabla N° 14. Tipo de Intervención para el grupo administrativo

- 6) Para el grupo de obreros en general, su comportamiento se puede decir que es circunstancial ya que para todas las orientaciones están dentro del promedio.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Blake, Robert; Mouton, J. Como Trabajar en Equipo. Editorial Norma. Colombia. 1989.
- Blanchard, Ken. Trabajo en Equipo, Go Team. Ediciones Deusto. España. 2006. Pág. 22.
- Brunet, Luc. El Clima de trabajo en las Organizaciones. Trillas. México. 1987. Pág. 17.
- Brunet, Luc. El Clima de trabajo en las Organizaciones. Trillas. México. 1987. Pág. 29
- Brunet, Luc. El Clima de trabajo en las Organizaciones. Trillas. México. 1987. Pág. 45
- Brunet, Luc. El Clima de trabajo en las Organizaciones. Trillas. México. 1987. Pág. 48
- Dessler, Gary. Organización y Administración. Prentice Hall Interamericana, México. 1993, Pág. 181.
- Dessler, Gary. Organización y Administración. Prentice Hall Interamericana, México. 1993, Pág. 182.
- Dessler, Gary. Organización y Administración. Prentice Hall Interamericana, México. 1993, Pág. 182.
- Dessler, Gary. Organización y Administración. Prentice Hall Interamericana, México. 1993, Pág. 183.
- Mazquiarian, Carlos. Comportamiento Organizacional. Universidad Católica Andrés Bello. Pág. 14.
- Sandoval. Concepto y Dimensiones del Clima Organizacional. Mayo-Agosto 2004. Año 10, número 27.87
- Sandoval. Concepto y Dimensiones del Clima Organizacional. Mayo-Agosto 2004. Año 10, número 27.85

Arancibia, J. (2007). Clima Organizacional como Herramienta de Gestión.

Consultado el 28 de enero de 2008 en:

<http://www.eumed.net/libros/2007a/223/jam.htm>

Cuadra, C. Salud Organizacional.

Consultado el 05 de febrero de 2008 en:

<http://www.monografias.com/trabajos25/salud-organizacional/salud-organizacional.shtml>

Segredo, A. (2004). Clima organizacional en salud pública. Consideraciones generales. Consultado el 24 de enero de 2008 en:

<http://www.cocmed.sld.cu/no83/n83rev4.htm>

Vega D. (2006). Panorama sobre los estudios de clima organizacional en Bogotá, Colombia (1994-2005). Consultado el 28 de enero de 2008

en: <http://pepsic.bvs-psi.org.br/img/revistas/diver/v2n2/2a13t1d.jpg>

Wigodski J. Clima Organizacional en el Desempeño Laboral del

Profesional de Enfermería. Consultado el 05 de febrero de 2008 en:

<http://www.nav.to/climaorganizacional>

ANEXO A:

Test Diagnóstico de Clima-Cultura Organizacional TDCCO TEST VV