

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR
FACULTAD DE HUMANIDADES
LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL (PD)

**"MEDICIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL COLEGIO CAMBRIDGE DE
HUEHUETENANGO."
TESIS DE GRADO**

EDUARDO DANIEL MORALES MENDEZ
CARNET 20394-09

HUEHUETENANGO, FEBRERO DE 2015
CAMPUS "SAN ROQUE GONZÁLEZ DE SANTA CRUZ, S. J." DE HUEHUETENANGO

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR
FACULTAD DE HUMANIDADES
LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL (PD)

**"MEDICIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL COLEGIO CAMBRIDGE DE
HUEHUETENANGO."**

TESIS DE GRADO

TRABAJO PRESENTADO AL CONSEJO DE LA FACULTAD DE
HUMANIDADES

POR

EDUARDO DANIEL MORALES MENDEZ

PREVIO A CONFERÍRSELE

EL TÍTULO DE PSICÓLOGO INDUSTRIAL / ORGANIZACIONAL EN EL GRADO ACADÉMICO DE
LICENCIADO

HUEHUETENANGO, FEBRERO DE 2015
CAMPUS "SAN ROQUE GONZÁLEZ DE SANTA CRUZ, S. J." DE HUEHUETENANGO

AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR

RECTOR:	P. EDUARDO VALDES BARRIA, S. J.
VICERRECTORA ACADÉMICA:	DRA. MARTA LUCRECIA MÉNDEZ GONZÁLEZ DE PENEDO
VICERRECTOR DE INVESTIGACIÓN Y PROYECCIÓN:	DR. CARLOS RAFAEL CABARRÚS PELLECCER, S. J.
VICERRECTOR DE INTEGRACIÓN UNIVERSITARIA:	P. JULIO ENRIQUE MOREIRA CHAVARRÍA, S. J.
VICERRECTOR ADMINISTRATIVO:	LIC. ARIEL RIVERA IRÍAS
SECRETARIA GENERAL:	LIC. FABIOLA DE LA LUZ PADILLA BELTRANENA DE LORENZANA

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE HUMANIDADES

DECANA:	MGTR. MARIA HILDA CABALLEROS ALVARADO DE MAZARIEGOS
VICEDECANO:	MGTR. HOSY BENJAMER OROZCO
SECRETARIA:	MGTR. ROMELIA IRENE RUIZ GODOY
DIRECTORA DE CARRERA:	MGTR. GEORGINA MARIA MARISCAL CASTILLO DE JURADO

NOMBRE DEL ASESOR DE TRABAJO DE GRADUACIÓN

MGTR. INGRID FABIOLA ARGUETA LOPEZ

REVISOR QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN

MGTR. MANUEL DE JESUS ARIAS GUZMAN

Huehuetenango, 18 de noviembre de 2014

Señores
Consejo Facultad de Humanidades
Universidad Rafael Landívar
Campus Central

Estimados Señores:

Por medio de la presente hago de su conocimiento que he tenido la oportunidad de revisar el anteproyecto de investigación titulado: **Medición de Clima Organizacional en el Colegio Cambridge de Huehuetenango**, del estudiante: **Eduardo Daniel Morales Méndez**, quien se identifica con carné No. 2039409 de la Carrera de Licenciatura en Psicología Industrial/Organizacional, el cual cumple con los requisitos que la facultad establece.

Por lo anterior solicito de manera respetuosa, la asignación de la terna revisora de esta investigación, para que se emita el dictamen correspondiente.

Agradeciendo la atención a la presente, me suscribo.

Atentamente.



Ingrid Fabiola Argueta López
Licenciada en Administración de Empresas

Orden de Impresión

De acuerdo a la aprobación de la Evaluación del Trabajo de Graduación en la variante Tesis de Grado del estudiante EDUARDO DANIEL MORALES MENDEZ, Carnet 20394-09 en la carrera LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL (PD), del Campus de Huehuetenango, que consta en el Acta No. 05121-2015 de fecha 9 de febrero de 2015, se autoriza la impresión digital del trabajo titulado:

"MEDICIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL COLEGIO CAMBRIDGE DE HUEHUETENANGO."

Previo a conferírsele el título de PSICÓLOGO INDUSTRIAL / ORGANIZACIONAL en el grado académico de LICENCIADO.

Dado en la ciudad de Guatemala de la Asunción, a los 10 días del mes de febrero del año 2015.





MGTR. ROMELIA IRENE RUIZ GODOY, SECRETARIA
HUMANIDADES
Universidad Rafael Landívar

DEDICATORIA

- A DIOS** Por darme la sabiduría y la inteligencia para poder llegar a hasta este punto tan importante de mi vida, y regalarme tantas bendiciones en cada paso que doy profesionalmente.
- A MIS PADRES** Irma Méndez y Rocael Morales, por ser mi mayor bendición e inspiración en este tan grande paso que doy. Por darme el apoyo incondicional en cada momento de mi vida, por ser el pilar de amor y sabiduría en todo momento.
- A MIS HERMANOS** Rocael Morales y Enrique de León, por ser mi compañía de aventuras y logros, y por regalarme la dicha de sentir un apoyo fraterno en cada meta lograda dentro de mi carrera estudiantil.
- A MIS AMIGOS** Luis Pérez y Selene Rodas, por ser una luz de esperanza y perseverancia en mi carrera, y por ayudarme a confiar en que las cosas se logran luchando hasta el final.
- A MIS CATEDRÁTICOS** Por haber compartido conmigo toda su sabiduría, experiencia e inteligencia durante todo este proceso educativo y por ser un ejemplo a seguir como profesionales.

INDICE.

I.	Introducción	1
1.1.	Clima organizacional.	12
1.1.1.	Interés por el estudio del clima organizacional.	14
1.1.2.	Importancia del clima organizacional.	15
1.1.3.	Tipos de clima organizacional.	16
1.1.4.	Características del clima organizacional.	17
1.1.5.	Funciones del clima organizacional.	18
1.1.6.	Elementos del clima organizacional.	22
1.1.7.	Actitudes de los empleados que influyen en el clima organizacional.	26
1.1.8.	Clima organizacional y su influencia en la calidad de vida del trabajador.	27
1.1.9.	Medición del clima organizacional.	28
1.1.10.	Escalas del clima organizacional.	32
II.	Planteamiento del problema.	36
2.1.	Objetivos.	37
2.2.	Elemento de estudio.	38
2.3.	Definición del elemento de estudio.	38
2.4.	Alcances y límites.	38
2.5.	Aporte.	39
III.	Método.	40
3.1.	Sujetos.	40
3.2.	Instrumento.	40
3.3.	Procedimiento.	42
3.4.	Diseño y metodología.	43
IV.	Presentación y análisis de resultados	44
V.	Discusión de resultados	49
VI.	Conclusiones	54
VII.	Recomendaciones	56
VIII.	Referencias Bibliográficas	58
IX.	Anexos	62

Resumen

Actualmente en el entorno empresarial es de suma importancia realizar actividades que estén enfocadas específicamente al mejoramiento de la calidad del recurso humano, siendo una de estas el estudio de clima organizacional, debido a que el clima promueve un cambio a nivel de factores empresariales y se enfoca en áreas distintas, esto permitiendo abarcar de una mejor forma a la institución en general, atendiendo las inquietudes de todos los empleados abriendo paso a que se faciliten las líneas de acción para alcanzar los objetivos y se logre un cambio productivo en la empresa en general.

El objetivo del presente estudio fue Identificar las percepciones de los docentes respecto del clima organizacional en el Colegio Cambridge de Huehuetenango.

La población utilizada para la investigación, estuvo conformada específicamente por los colaboradores del área docente del colegio Cambridge de Huehuetenango con un total de 34 empleados, los cuales 17 son de género femenino y 17 de género masculino, comprendidos entre las edades de 18 a 39 años.

En la investigación de tipo descriptiva se utilizó el test Escala de Clima Organizacional (EDCO) El cual, como su nombre lo indica evalúa el clima organizacional, cuyos autores son: Acero, Echeverri, Lizarazo, Quevedo y Sanabria. (2006). Tiene como propósito identificar un parámetro a nivel general sobre la percepción que los individuos tienen dentro de la organización y la organización sobre ellos. Además este consta de 40 ítems y mide específicamente 8 factores que componen el clima organizacional.

De acuerdo a los resultados obtenidos se logró determinar que el clima organizacional se encuentra en un nivel aceptable, ya que los colaboradores afirman estar de acuerdo con el ambiente que se respira en la institución; concluyendo se puede identificar que los docentes del Colegio Cambridge de Huehuetenango perciben el clima organizacional en un nivel alto, ya que a raíz de esta investigación se obtuvo un puntaje de 160.74, según el instrumento aplicado (EDCO), lo cual demuestra que los empleados se encuentran satisfechos con el clima de la empresa.

Por lo tanto se recomienda evaluar el clima organizacional de forma continua para mantener un control sobre los niveles del mismo, y aplicar programas de mejoramiento a los factores en los cuales se demuestren debilidades para el clima.

I. INTRODUCCIÓN

En la actualidad la administración del recurso humano ha tenido un crecimiento en relación a la importancia que se le ha tomado, debido al manejo de conductas, ambiente y dinamismo motivacional que deben presentar las personas al realizar una acción específica dentro de su lugar de trabajo. Por consiguiente el clima organizacional forma parte de la personalidad y cultura de una empresa, es por ello que es importante evaluarlo para verificar los conflictos o incomodidades que se pueden generar por parte de actitudes negativas tanto de los empleados como de las autoridades mismas, y poder determinar de qué forma se pueden corregir para evitar que este tipo de situaciones se den a futuro.

El clima laboral se caracteriza por ser multidimensional, es decir que se compone por una serie de factores entre los cuales se encuentra la estructura de la organización, la responsabilidad de los trabajadores y los empleadores, recompensas y beneficios para los y las trabajadores/as, desafíos y posibilidades de emprender nuevos proyectos, relaciones entre trabajadores y entre trabajador y sus jefes, cooperación y orgullo que se sienta de pertenecer a la organización. Lo anterior resalta la importancia del estudio del clima organizacional en una empresa, ya que permite visualizar un panorama más amplio del sentir del colaborador respecto a cada uno de los factores que intervienen en el desarrollo de sus actividades laborales.

La presente investigación evaluó el clima organizacional existente y la manera en que éste podría manejarse en los docentes del Colegio Cambridge de la ciudad de Huehuetenango. Los resultados de la aplicación de una herramienta de evaluación del clima organizacional, permitieron conocer la identificación de los colaboradores y el grado de relación que tiene respecto a la percepción actual de los mismos. Cabe mencionar que existen pocas investigaciones que permiten enfocar un estudio de tipo administrativo de recursos humanos en una empresa de educación, pero aun así, es de vital importancia revisar las diferentes formas en que se manifiestan los resultados de un buen clima organizacional, no importando el tipo de empresa a la que se enfoque.

El sector educativo presenta una gran cantidad de trabajadores entre docentes y demás funcionarios. Estos mismos aportan y argumentan que los conflictos relacionados con problemas de clima organizacional son frecuentemente conocidos como también algunas de sus soluciones,

pero son escasos los estudios sobre el tema. En Guatemala, la mayoría de estos casos se conoce únicamente de forma empírica, por lo mismo, las posibles decisiones a tomar para solucionar tales problemáticas todavía no se conocen de una manera objetiva, aun así es evidente que el clima organizacional puede ser afectado por diferentes factores, los cuales a través de esta investigación se trabajaron, y confirmaron cuales de estos son los que más podrían afectar el ambiente de trabajo del entorno educativo de la institución sujeto de estudio.

Es importante resaltar que el presente estudio pretende incrementar el conocimiento respecto del clima organizacional en catedráticos que laboran en distintos niveles educativos del Colegio Cambridge de Huehuetenango, con el fin de facilitar el diseño de actividades y proyectos que contribuyan con el mejoramiento de la organización, y con ello favorecer de manera significativa a la población estudiantil y propiciar una mejor preparación educativa.

Esta investigación parte del análisis de los hallazgos de investigaciones realizadas en diferentes ámbitos laborales, tanto a nivel nacional como internacional, lo cual se toma como base para analizar a los sujetos de estudio de este caso en particular. Con lo anterior también se espera elevar los conocimientos relacionados con estrategias que coadyuven al mejoramiento de la calidad de las empresas educativas de Guatemala. Por lo cual es importante identificar los puntos más débiles en cuanto a la relación de los docentes de diversos niveles educativos, tanto con sus compañeros de trabajo, así como con la institución propiamente dicho, para fomentar el mejoramiento de las relaciones interpersonales y la generación de un buen ambiente de trabajo.

Tomando en cuenta lo explicado anteriormente es importante verificar que dentro del ámbito nacional se han realizado estudios previos sobre el clima organizacional entre los cuales, se puede mencionar los siguientes:

Barrientos (2014), realizó el estudio titulado, “Análisis del clima organizacional de una fundación ubicada en el municipio de Río Hondo, Zacapa”, el cual tuvo como objetivo el determinar los factores críticos del clima organizacional de la fundación ubicada en el municipio Río Hondo, Zacapa. Para poder obtener y recolectar la información necesaria para la investigación se hicieron uso de dos instrumentos elaborados por la autora de dicha investigación. Los instrumentos utilizados fueron, una entrevista para el nivel directivo y una entrevista para el nivel operativo de

cada área funcional. El primer instrumento fue elaborado con 9 preguntas cerradas y 16 preguntas de opción múltiple, con el fin de conocer si el director de cada área funcional identifica cuales son los elementos del clima organizacional que afectan a sus colaboradores. El segundo instrumento se elaboró con 9 preguntas cerradas y 16 preguntas de opción múltiple, con el fin de conocer en el área operativa, cuales elementos del clima organizacional afectan la realización de sus actividades cotidianas. Para la elaboración del presente estudio se contó con una población de 42 sujetos, los cuales son 35 de género femenino y 7 de género masculino, mismos que se encuentran ubicados en las diferentes áreas funcionales y dichos puestos son 6 sujetos de mando directivo y 36 sujetos de mando operativo. De los resultados obtenidos en la investigación, se concluye que los indicadores de remuneración, motivación y condiciones de trabajo y seguridad se encuentran débiles, pero en general se percibe el clima organizacional de forma satisfactoria. Por lo anterior se recomienda realizar una escala de salarios, realizar actividades de convivencia y evaluar el acceso difícil de algunas áreas.

Por otra parte, Barrios (2014), en su tesis de tipo descriptiva nombrada, “Evaluación del clima organizacional en la dirección departamental de educación de Huehuetenango”, en la cual tuvo como objetivo evaluar el clima organizacional de la dirección departamental de educación de Huehuetenango. Con la finalidad de facilitar la recopilación de información y obtención de resultados, se procedió a aplicar el instrumento EDCO, el cual busca medir y obtener resultados en relación al clima organizacional que vivencia actualmente la institución elemento de estudio. Para la elaboración de dicha investigación se tomó como sujetos de estudio a la totalidad de empleados siendo estas 102 personas. De acuerdo a los resultados se concluyó que de acuerdo a la percepción de los colaboradores que el Clima Organizacional en la Dirección Departamental de Educación de Huehuetenango se encuentra en un nivel alto, sin embargo, existen tres indicadores que deben mejorarse como lo son claridad y coherencia en la dirección, retribución y valores colectivos. Por lo tanto se recomienda que en base a los resultados obtenidos de la evaluación del clima organizacional en la Dirección Departamental de Educación de Huehuetenango, se estableció que aunque el nivel del clima sea alto, existen tres indicadores con tendencia negativa, por lo que se recomienda implementar un Plan de Mejora del Clima Organizacional que contenga las guías necesarias para reforzar los aspectos con un nivel bajo o poco aceptable, con el fin de fortalecer los factores negativos, para mantener un clima organizacional favorable.

A su vez, Ríos (2013), en su tesis de tipo descriptiva correlacional nombrada, “Satisfacción laboral y su influencia en el clima organizacional, del personal del área administrativa de la empresa eléctrica municipal, ubicada en la cabecera departamental de Huehuetenango”, en la cual tuvo como objetivo determinar si la satisfacción laboral influye en el clima organizacional del personal del área administrativa de la Empresa Eléctrica Municipal, ubicada en la Cabecera Departamental de Huehuetenango. Con la finalidad de facilitar la recopilación de información y obtención de resultados, se procedió a aplicar dos instrumentos, el primero de ellos es el Cuestionario de Satisfacción Laboral. El segundo es el EDCO, el cual busca medir y obtener resultados en relación al clima organizacional que vivencia actualmente la empresa elemento de estudio. Para la elaboración de dicha investigación se tomó una muestra de 28 empleados del departamento administrativo de Empresa Eléctrica Municipal, los cuales oscilaban entre las edades de 22 a 52 años, y corresponden tanto a género masculino como femenino. De acuerdo a los resultados se determinó que en general la satisfacción laboral como el clima organizacional se encuentra en niveles apropiados, pues la mayoría afirma estar satisfecho y con un buen nivel de clima; concluyendo que existe una relación bastante acertada entre el nivel de satisfacción laboral y el clima organizacional, en el personal evaluado, pues al aumentar una de las variables inminentemente aumenta la otra, demostrando que existe una correlación positiva. Por lo tanto se recomienda aplicar anualmente o como se considere necesario cuestionarios que evalúen el grado de satisfacción laboral y clima organizacional, para conocer cómo se encuentran estos aspectos estableciendo si se ha perfeccionado o declinado realizando retroalimentación de los resultados y así determinar estrategias de mejora.

Así mismo, Escobar (2009), desarrolló el estudio denominado, “Incidencia del bienestar psicológico del recurso humano en el clima organizacional de la dirección departamental de educación de San Marcos.”, según el cual el objetivo principal del estudio fue determinar la incidencia del bienestar psicológico en el clima organizacional de la dirección departamental de educación de San Marcos; los resultados obtenidos indican que dentro de la organización existe una buena relación entre los empleados, al igual determinó que existen algunas limitaciones en cuanto al espacio físico; por lo cual concluyó que el desempeño de sus funciones específicas dentro de la institución y el clima organizacional de la institución es armonioso, debido que la mayoría de sujetos conoce sus funciones y existe comunión y comunicación entre el personal. No así del espacio físico que es reducido y la falta de mobiliario y equipo adecuado, son factores que

no permiten al personal de la institución, desarrollar sus actividades laborales con la efectividad deseada por ellos; por lo que recomendó que el departamento de Recursos Humanos realice periódicamente una evaluación del bienestar psicológico del personal para que el clima de la institución sea favorable, elaborar un plan de formación permanente que permita a los miembros de equipo de trabajo descubrir y desarrollar su potencial humano en beneficio propio y de la institución. Así como gestionar a donde corresponde la adquisición de un edificio más amplio para las oficinas de la institución.

Por su parte, Palacios (2009) elaboró un estudio con un diseño de tipo descriptivo, que tuvo por objetivo evaluar los indicadores deficientes y favorables del clima organizacional de una empresa productora y distribuidora de lentes oftálmicos. El instrumento utilizado fue la Escala de Clima Organizacional [EDCO] que fue elaborado en Santa Fe de Bogotá, D.C., comprobada con anterioridad en otras investigaciones sobre este tema, la cual comprende un total de 40 preguntas de opción múltiple, que miden los ocho factores del clima organizacional, tales como: relaciones interpersonales, estilo de dirección, sentido de pertenencia, retribución, disponibilidad de recursos, estabilidad, claridad y coherencia en la dirección y valores colectivos. En este estudio se incluyó al 98% de los empleados de la empresa, trabajándose con 51 sujetos en total. Con base en los resultados obtenidos por medio de la EDCO, se puede determinar que el clima organizacional de la empresa oftalmológica evaluada en este estudio es muy bueno. Se concluyó que el clima es bueno, pero existen indicadores que deben mejorarse tales como los valores colectivos, el estilo de dirección, la claridad y coherencia por parte de la dirección y la retribución especialmente en lo referente al salario. Se recomendó que la empresa debe mejorar los indicadores que presentan cierta ineficiencia y continuar fomentando los que se encuentran en un buen nivel.

Silvestre (2009), realizó la investigación titulada “Diferencia de percepción en áreas administrativas y técnica en el clima organizacional en la cruz roja guatemalteca” en la cual el objetivo fue; determinar si existe diferencia significativa en el clima organizacional, entre el área técnica y el área administrativa, en la Cruz Roja Guatemalteca; en la cual se concluyó que no existen diferencias estadísticamente significativa al nivel del 0.05, en los factores de estabilidad / cambio, así como en el de relaciones, no obstante existe diferencia estadísticamente significativa al nivel del 0.05, en el factor de autorrealización, que es el grado en que se estimula a los empleados a ser autosuficientes y tomar decisiones; tomando en cuenta los resultados obtenidos en la

investigación recomendó realizar otros estudios relacionados con este tema, pero utilizando una muestra mayor, que es un tema de importancia para toda organización. Además que se tome en consideración la opinión de los colaboradores en la toma de decisiones, esto puede ser beneficioso porque pueden surgir ideas que permitan lograr los planes y objetivos de la Institución con mayor facilidad y éstos se sientan parte importante de la misma y así fomentar un compromiso y apoyo.

Por otra parte, Contreras (2006), en su estudio denominado “Evaluación del clima organizacional en una empresa distribuidora de ropa y accesorios”, tuvo como objetivo el proporcionar a los Directivos información sobre las percepciones y satisfacción de los trabajadores dentro de la organización a la que pertenecen. Los sujetos de esta investigación fueron nueve personas de la empresa mencionada, las cuales son: Gerente General, Gerente de Tiendas, Gerente Financiero, Asistente administrativo, Contadora, tres Encargadas de tiendas, tres Asistentes de ventas y un guardián. Para el estudio se utilizó como instrumento una encuesta, integrada por cincuenta preguntas de opción múltiple y escala de medición Liker. Según los resultados obtenidos en el estudio se concluyó que la mayoría de los empleados desconocen la misión, visión, normas y políticas de la empresa y se recomendó el realizar capacitaciones al personal para mejorar el conocimiento e identificación con la empresa, y de esta forma desarrollar una mejor satisfacción laboral.

A sí mismo, Hernández (2006), en su tesis descriptiva titulada “Diagnóstico de los factores del clima organizacional en las empresas de servicios hoteleros de Coatepeque”, identificó los factores del clima organizacional que inciden en estas empresas, por medio de entrevistas dirigidas a 7 gerentes. Según los resultados obtenidos se determinó que dentro de la empresa existen varios factores que mantienen el clima organizacional dentro de la empresa. Por lo tanto concluyó que desde la percepción de los gerentes, los aspectos de comunicación e infraestructura poseen la mayor aceptación dentro del clima organizacional. Las instalaciones son adecuadas para el desarrollo de las actividades, poseen órdenes claras para realizar las actividades diarias y no hay duplicidad de tareas. Por tanto recomienda tomar en cuenta la opinión de los colaboradores en la toma de decisiones, para que las ideas sugeridas permitan lograr los planes y objetivos de la empresa con mayor facilidad, fomentándose mayor compromiso y apoyo en los mismos.

Por su lado, Casasola (2005), en su tesis " Evaluación del clima organizacional de una empresa farmacéutica " tuvo como objetivo principal presentar la evaluación del Clima Organizacional en una empresa farmacéutica y otorgar como aporte una propuesta de un plan de compensaciones con base a los resultados obtenidos en dicha evaluación. Para la evaluación del Clima Organizacional, se utilizó el total de 23 personas, luego de realizar la medición del Clima Organizacional y su tabulación; los resultados mostraron las áreas de mejora dentro del Clima organizacional de la empresa dividido en ocho variables evaluadas, para realizar la propuesta del plan de compensaciones. Una de las conclusiones obtenidas, se refiere a que la evaluación del Clima Organizacional puede ser un medio o apoyo para la realización de cualquier plan de compensaciones, que es necesario tomar en cuenta la situación económica de la empresa y situación social y cultural de la población a quien va dirigido la compensación para lograr un equilibrio en lo que la gente quiere y lo que la empresa puede pagar y contribuir al Clima Organizacional de la manera más óptima. Por lo tanto recomendó el realizar estudios constantes del Clima Organizacional para mejorar en cuanto a las relaciones entre la empresa y los empleados y disminuir los conflictos económicos.

A la vez es importante tomar en cuenta que sobre clima organizacional no solo existen antecedentes o estudios previos a nivel nacional, sino también de índole internacional, los cuales se presentan a continuación:

Zapata (2012), en el artículo La importancia de medir el clima organizacional para el servicio, menciona que existen factores o variables internas del sistema organizacional que generan un determinado clima laboral, es decir, éste es configurado por las percepciones que los miembros de la empresa tienen de dichos factores organizacionales: reglas, procedimientos, estándares de productividad, estilo administrativo, comunicación, relaciones interpersonales, motivadores (sistemas de salarios, recompensas, promoción y apoyo social), liderazgo, condiciones de trabajo (físicas, de seguridad, laborales), entre otros. 7

El clima organizacional determina el comportamiento laboral de los empleados. Este comportamiento tiene una variedad de consecuencias para la empresa, expresadas en motivación, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, sentido de pertenencia e identificación con los objetivos de la empresa. De esta manera, si las percepciones que tienen los empleados de estas

variables son negativas, se encuentra un clima laboral desfavorable; de otra manera, si son positivas, se encontrará un clima laboral favorable. Cada clima con las consecuentes repercusiones en el comportamiento de los trabajadores.

En tanto, Acosta y Venegas (2010), desarrollaron un estudio de tipo descriptivo exploratorio, que tenía por objetivo identificar el clima organizacional de todos los empleados directos y subcontratados de la empresa cervecera HERLO, México. Para recaudar la información, se aplicó un instrumento tipo cuestionario constituido por 53 reactivos, distribuidos en dimensiones en escala tipo Likert con cuatro opciones de respuesta. El instrumento fue administrado a 49 empleados de la empresa. Los resultados obtenidos mencionan que se percibe un buen clima en apoyo, estructura, riesgo, responsabilidad y calor mientras que por otro lado tuvieron una percepción negativa en conflicto, identidad, estándares de desempeño y recompensa. En sus conclusiones se identificó el clima de los trabajadores a partir de un enfoque integrado, es decir, la percepción de los efectos subjetivos percibidos, del sistema formal, del estilo formal de los administradores, y de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores, y motivación de las personas que trabajan en la organización. Y por lo tanto se recomendó, en base a los resultados, aplicar otro tipo de herramientas que permitan a los administradores aprovechar las fortalezas manifiestas en los resultados de la investigación y realizar una intervención en los aspectos del clima relacionados con la recompensa, la identidad, los estándares de desempeño y el conflicto, las cuales son un área de mejora.

Armas (2010) en su investigación descriptiva de corte trasversal, con el objetivo de determinar cuáles son los factores latentes que se encuentran asociados al clima organizacional y las clases del personal que labora en la Editorial Vallejiana de la Universidad César Vallejo, Provincia de Trujillo, Perú. El instrumento utilizado para llevar a cabo la investigación consistió en un cuestionario de 97 ítems y se aplicó a la población de 36 sujetos. En los resultados obtenidos se puede observar que el 58% de los empleados encuestados, opinan que se sienten muy identificados con la Editorial Vallejiana, también el 67% de los mismos encuestados afirmaron que se sienten muy identificados con el tipo de trabajo que desarrollan dentro de la organización. Se concluyó que el empleado de la Editorial Vallejiana, se siente muy identificado con la organización y con el tipo de trabajo que desarrolla en la empresa, por el contrario no califica al material y equipo de trabajo como buenos y manifiesta que estos no son suficientes para el buen desempeño de su labor.

Se recomendó incentivar e impulsar la creatividad de los trabajadores, permitirles con mucha más libertad proponer alternativas en pro de la mejora personal e institucional, ya que ellos cuentan con un gran potencial de nuevas ideas, nuevos conocimientos

Por otra parte, Garza (2010) desarrolló una investigación de enfoque cuantitativo, de alcance descriptivo con diseño no experimental, con el objetivo de analizar el clima organizacional en la Dirección General de Ejecución de Sanciones de la Secretaría de Seguridad Pública en el Estado de Tamaulipas, México. El instrumento utilizado para esta investigación fue un cuestionario con 99 ítems con respuesta múltiple en consideración con la escala Likert, dicho cuestionario fue aplicado a una muestra de 93 sujetos. El resultado que se obtuvo refleja una posición neutral de los trabajadores, percibiendo que los trabajadores cuentan con un clima organizacional de posición indecisa; es decir, el clima se torna en una situación de apatía, sin reacción, sin actitud e indeciso, el clima laboral no es percibido ni genera un comportamiento e interacción en la actuación de sus elementos. Se concluyó que el ambiente de trabajo que se experimenta en la citada Dirección es de “desacuerdo” y “neutral”, ya que los empleados no están de acuerdo con el desarrollo e implementación de las dimensiones de autonomía, trabajo en equipo, apoyo, comunicación, equidad, innovación, percepción de la organización, sueldos y salarios, promoción y carrera, capacitación, y ambiente físico; sin embargo, las dimensiones de reconocimiento, motivación intrínseca, presión, satisfacción general y visión, cuentan con una percepción “de acuerdo”. A lo que se recomendó que se debe de implementar programas integrales de adiestramiento, capacitación y desarrollo, dotando a los empleados para lograr cambios personales, que mejoren la interrelación y el desempeño de sus funciones; considerando sus necesidades personales, en la elaboración de la programación de capacitación.

Entre otros estudios se encuentra el de Vidaurre (2009) el cual realizó una investigación de carácter descriptivo, la cual tuvo como objetivo realizar un diagnóstico de clima organizacional en una empresa de telecomunicaciones, ubicada en El Salvador, que será el punto de partida para que la organización elabore un programa de motivación para el personal. Para obtener su propósito se aplicó una encuesta tipo Likert, la cual consistió en 60 ítems con 5 opciones de respuesta a un total de 110 empleados de los diferentes departamentos de la empresa. Los resultados obtenidos revelan que la situación actual de la empresa está a un nivel promedio y es necesario implementar acciones a corto plazo para optimizar la atmósfera laboral existente. En conclusión que se obtuvo una visión

clara y precisa sobre las percepciones y sentimientos asociados a determinadas condiciones del clima organizacional, las cuales dieron a conocer la situación y realidad actual en la que se encuentra la empresa. Se recomendó la formulación de acciones tácticas para que se lleven a cabo con el apoyo de la gerencia general y el departamento de recursos humanos, para contribuir a fortalecer las dimensiones deficientes y reforzar las que han favorecido al buen desenvolvimiento de la organización.

Por su parte, Albertinator (2008), en su trabajo de tesis titulado “Los recursos humanos en la empresa”, estudio que se realizó con trabajadores de “XX”. S.A. y “M & N” S.A. una cadena líder en el mercado argentino, tuvo como objetivo, conocer las percepciones y motivaciones del individuo frente a su trabajo, para determinar luego, el grado de satisfacción de los mismos y su incidencia en el clima organizacional, y cómo esto deriva en situaciones de conflicto, bajas en la productividad, bajo rendimiento, rotación, ausentismo, estrés, entre otros. Realizó una encuesta, una entrevista personal semiestructurada al gerente de la sucursal, y una observación, como método de recolección de datos. Los resultados obtenidos demuestran que la mayoría de los empleados se sienten a gusto dentro de su lugar de trabajo. Por lo tanto como conclusión se determina que el 95% de personas creen que reciben un trato muy amable, y respetuoso de parte de su jefe. Debido a lo que recomendó que si se suma la crisis que vive el país, a un clima laboral desfavorable, la gente caerá en un continuo desgaste físico y mental. Por esto se cree que es vital que las empresas tomen conciencia de la importancia que un buen clima laboral significa para ellos, ya que si ponen el foco en este aspecto, estarán pendientes del cuidado el bienestar de sus recursos humanos, que en definitiva son el activo más importante con el que cuentan.

Así mismo Ceballos y Ceballos (2006), llevaron a cabo un estudio de índole descriptivo transversal, que planteaba como objetivo el determinar el clima organizacional imperante en una empresa de producción de aceite de palma africana de la ciudad de Santa Marta, Colombia, con el fin de proponer planes de mejoramiento pertinentes a la situación encontrada. Para recaudar información, se aplicó el instrumento de medición de clima organizacional para empresas colombianas (IMCOC), el cual fue aplicado a una muestra de 34 empleados, seleccionados por el método aleatorio simple. Obteniendo como resultados que el Clima Organizacional se encuentra en el rango de debilidad, al obtener 4.99. Influyendo significativamente sobre la variable Toma de Decisiones que logró un 3.33 como puntaje mínimo y la variable Objetivo como puntaje máximo

con 5.61. Los otros puntajes obtenidos por las diferentes variables medidas son: Control (5.56), Relaciones Interpersonales (5.48), Liderazgo (5.39), Motivación (5.00) y Cooperación (4.59). Por lo que concluyo que el Clima Organizacional imperante en la empresa no es el mejor al estar en el rango de debilidad, además se puede suponer, por los resultados obtenidos, que el “estilo gerencial” reinante es autocrático. Por lo tanto recomendó que para poder superar el estado de debilidad y llegar a alcanzar el estado de fortaleza se debe replantear la situación laboral que se vive en el momento con los trabajadores y desarrollar alternativas administrativas.

Finalmente Velásquez y Balam (2004), realizaron una investigación de tipo descriptiva denominada "Ambientes de trabajo", en donde se presentan los resultados de un estudio de clima aplicado a una universidad privada en Mérida, Yucatán; México. El objetivo principal de la investigación era básicamente determinar cuál era el tipo de clima organizacional del personal de docencia y la influencia en su desempeño laboral. La investigación fue aplicada a 97 catedráticos universitarios activos en el primer semestre del año 2003, el instrumento utilizado fue una entrevista dirigida de 95 ítems. Se obtuvo como resultado que el ambiente de trabajo demuestra un desequilibrio por percepciones propias de los empleados. En conclusión la investigación muestra cierta inconformidad del ambiente laboral en relación a la retribución económica y al involucramiento, encontrando que el personal participa activamente pero no se considera parte del éxito de la organización. Por lo que se recomendó el realizar actividades donde se involucre de una forma más activa al personal para mejorar la relación entre empresa y empleados, y mantener estable el ambiente dentro de la empresa.

Según los estudios realizados por diversos autores tanto a nivel nacional, como internacional mencionan y dejan evidencia clara de la importancia que radica en mantener una evaluación constante del clima organizacional en las áreas laborales de una institución.

Por lo que para iniciar con el estudio sobre el clima organizacional y la forma correcta de su evaluación y medición, se plantean una serie de aportes teóricos que pretenden fundamentar de una mejor forma al elemento de estudio y aclarar la perspectiva en cuanto a la presente investigación.

1.1.Clima organizacional.

Como sucede con muchas de las formas organizacionales, todo va en constante movimiento y cambio, y cada vez la administración misma ha adoptado nuevas formas de organización que han sido producto puro de las evoluciones que ha ido experimentado a través del tiempo, justo como se percibe en las siguientes descripciones según diversos autores.

Según Robbins (2004), el clima organizacional se refiere a la percepción que los trabajadores experimentan de acuerdo al ambiente laboral, por lo cual es indispensable que se conozca cómo percibe cada empleado a su empresa, para con ello determinar si se manifiesta sentimientos agradables o desagradables, con respecto a su entorno de trabajo.

Según lo anterior es importante tomar en cuenta la percepción que tienen los empleados sobre el clima organizacional que tiene la empresa, no obstante Hellriegel, Jackson y Slocum (2009) mencionan que el clima organizacional es el “patrón único de los supuestos, los valores y las normas compartidas que dan forma a la socialización, los símbolos, el lenguaje, los relatos y las prácticas de un grupo de personas”. Por lo tanto se percibe que el clima organizacional no está conformado únicamente de sentimientos o percepciones de los empleados, sino que existen aportes como los citados anteriormente, que pueden influir dentro del clima organizacional.

Por otro lado Palazzesi (2004) define el clima organizacional como “las políticas de recursos humanos que impactan directamente a los empleados, tales como contrataciones, compensaciones y beneficios, desarrollo de carrera profesional, diversidad, balance trabajo-tiempo libre, horarios flexibles, programas de salud y bienestar, seguridad laboral, planes y beneficios para sus familias y dependientes”.

Según lo anteriormente dicho es importante el notar los elementos que forman parte del clima organizacional para los empleados y desarrollan un sentimiento de pertenencia hacia la empresa. Por lo cual Sánchez (2009), menciona que el clima organizacional constituye una de las mejores herramientas para conocer “formalmente” lo que los colaboradores están pensando o percibiendo de su compañía con respecto a las múltiples variables que intervienen en la organización. Es claro que la dirección y desarrollo de estas variables están en manos de las personas y de los diferentes roles que ellas asumen y son estas quienes las dinamizan o

entorpecen causando cambios importantes para la cultura, el logro de objetivos y el sistema organizacional en general.

Tomando en cuenta el aporte anterior se puede apreciar que parte importante y fundamental del clima organizacional es el formar o fomentar una cultura organizacional para que los empleados sean parte de esta.

Las culturas organizacionales normalmente son muy variadas, pero existen algunas que influyen en el comportamiento de sus colaboradores que según Robbins y Coulter (2010) las culturas fuertes “son aquellas en las que los valores fundamentales están profundamente arraigados y son muy compartidos, tienen mayor influencia sobre los empleados de las culturas débiles”. Para esto estudia y vuelve a un concepto básico de clima organizacional, ya que toma en cuenta el fomento de valores los cuales pertenecen a los empleados en sí.

En conclusión Chiavenato citado por Fernández (2007) menciona que “los seres humanos, están obligados continuamente a adaptarse a una gran variedad de situaciones para satisfacer sus necesidades y mantener un equilibrio emocional. Esto puede definirse como estado de adaptación, el cual se refiere no solo a la satisfacción de las necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también a la necesidad de pertenecer a un grupo social, de estima y de autorrealización. La imposibilidad de satisfacer estas necesidades superiores, causa problemas de adaptación, puesto que la satisfacción de ellas depende de otras personas, particularmente de aquellas que tienen autoridad, y por tanto, resulta importante para la administración, comprender la naturaleza de la adaptación o desadaptación de las personas. La adaptación, como la inteligencia o las aptitudes, varía de una persona a otra; y varía dentro de un individuo, de un momento a otro. Una buena adaptación denota “salud mental”, que es describir las características de las personas mentalmente sanas. Estas características básicas son:

- Sentirse bien consigo mismo;
- Sentirse bien con respecto a los demás; y
- Ser capaz de enfrentar por sí mismo las exigencias de la vida.

Todo esto explica el nombre de clima organizacional, dado al ambiente existente entre los miembros de la organización, el cual está íntimamente ligado a la motivación de los empleados. Cuando los colaboradores de una organización tienen una gran motivación, se eleva el clima motivacional y se establecen relaciones satisfactorias de animación, interés, colaboración, etc. Cuando la motivación es escasa, ya sea por frustración o por impedimentos para la satisfacción de necesidades, el clima organizacional tiende a disminuir y sobrevienen estados de depresión, desinterés, apatía, descontento, etc., hasta llegar a estados de agresividad, agitación, inconformidad, entre otros, característicos de situaciones en que los empleados se enfrentan abiertamente contra la empresa, como lo son los casos de huelgas, sindicatos, etc.”

1.1.1. Interés por el estudio del clima organizacional.

Es de apreciar que clima organizacional es un factor muy significativo dentro de las empresas, ya que a través de este se puede mantener en buenas condiciones tanto al personal dentro de la empresa y a la vez mejorar los procesos que dentro de la misma se realizan.

Por lo que de ahí surge el interés por tomar en cuenta todos los aspectos comprendidos dentro del clima organizacional tal y como lo menciona Chiang, Martín y Nuñez (2010) “Consecuentemente, el clima afecta a los procesos organizacionales y por tanto influye en la eficiencia y productividad de la organización, en su habilidad para innovar y en la satisfacción laboral y en el bienestar de que gozan sus miembros. El clima afecta como un todo al miembro de la organización a través de la atmósfera psicológica general que es relativamente estable en el tiempo. Por su efecto prolongado, el concepto de clima es de interés e importancia para comprender la vida organizacional. Así, pueden quedar afectados los distintos procesos como la toma de decisiones, la comunicación o la resolución de conflictos y los efectos organizacionales como el desempeño, la satisfacción, etc. Esta influencia no es unidireccional entre el ambiente y los individuos, sino bidireccional. Lo cual no quiere decir que sea fácil determinar cómo se relacionan todos estos aspectos individuales y organizacionales”. Por lo tanto esto hace que el clima organizacional no sea un factor sencillo de comprender o aplicar dentro de la organización pero si imprescindible para la misma.

1.1.2. Importancia del clima organizacional.

En cuanto al clima organizacional existe una necesidad sobre conocer el por qué es importante realizar un estudio de esta naturaleza dentro de la empresa y aún más el por qué una situación como esta es tan factible utilizarla dentro de la misma. Según Goncalvez (2000), la importancia del clima organizacional radica en que proporciona retroinformación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo así introducir cambios planificados tanto en actividades y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

Por lo mencionado anteriormente, es necesario plantear que mediante el clima organizacional se pueden manejar diversos procesos dentro de la empresa que involucran al recurso humano en general es por eso que Litwin y Stringer citados por Estrada (2007) postulan “la existencia de elementos o dimensiones que explicarían el clima existente en determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, tales como:

- Oportunidades de ascenso o promoción: representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la posibilidad de escalar a un mejor puesto en la organización, por tanto resulta un elemento importante y valioso para el desempeño del grupo de trabajo.
- Identificación con políticas de apoyo de la compañía: en general representa la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización, logrando un estado personal de identificación con la visión y misión empresarial.
- Satisfacción en el puesto: corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Asimismo se incluye el nivel de autonomía en el desarrollo de responsabilidades y toma de decisiones.

- Supervisión: se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por una evaluación del desempeño individual y grupal estrecha. Se complementa con una administración sensible a retroalimentación.
- Políticas de salarios: es el sentimiento que a los empleados se les recompensa por hacer bien su trabajo; con énfasis en el reconocimiento positivo más bien que en sensaciones. Se percibe equidad en las políticas de sueldos y salarios.
- Relaciones con clientes: se refiere a la interacción entre los empleados encargados de proveer el servicio y el cliente, es el resultado de la acción de servicio al cliente y las reacciones del cliente ante ese servicio.
- Relaciones hacia los compañeros de trabajo: describe cuando los trabajadores gozan de relaciones sociales amistosas. Esta es una dimensión de satisfacción de las necesidades sociales, no necesariamente asociada a la realización de las tareas.”

Analizando lo anterior estos elementos son los que hacen importante el estudio del clima dentro de la empresa para mejorar cada uno de los procesos del recurso humano, convirtiéndolos en factores favorables a la empresa.

1.1.3. Tipos de clima organizacional.

Según el estudio del Clima Organizacional, propone resultados los cuales pueden basarse en diversas formas o tipos, es por ello que Gan y Berbel (2007), citando a Likert (1946), mencionan que existen cuatro tipos de clima organizacional, mismos que pueden variar de una empresa a otra, así como llegar a manifestarse en una empresa un tipo de clima y en otro determinado tiempo un clima diferente al anterior, pues los cambios constantes tienden a generar modificaciones en el ambiente y en las personas, por lo tanto a continuación se dan a conocer los cuatro tipos:

- **Sistema I Autoritario Explotador:** se le define así porque parte de la dirección, no existe confianza hacia sus empleados y por ello el clima que se percibe es de temor; la interacción que existe entre jefe-subordinado es casi nula y las decisiones son tomadas únicamente por los jefes.
- **Sistema II. Autoritarismo Paternalista:** se describe como la confianza entre la dirección y sus subordinados, debido a que en este sistema se utilizan recompensas y castigos como parte de la motivación hacia los trabajadores, mientras los supervisores se encargan de manejar los mecanismos de control.
- **Sistema III. Participativo Consultivo:** este está basado en la confianza que tienen los superiores en sus subordinados, permitiendo a los empleados tomar decisiones específicas, buscando satisfacer necesidades de estima, existiendo interacción entre ambas partes y existe la delegación. Definiendo una atmósfera dinámica y una administración funcional, a partir de los objetivos a alcanzar.
- **Sistema IV, Participación en Grupo:** sistema que se caracteriza porque la dirección tiene plena confianza en sus empleados, la toma de decisiones persigue la integración de todos los niveles, la comunicación fluye de forma vertical-horizontal y ascendente-descendente. La clave de la motivación es la participación, se trabaja en función de objetivos por rendimiento, las relaciones de trabajo jefe-subordinado se basan en las responsabilidades compartidas.

En complemento de los cuatro tipos de clima organizacional, es importante mencionar que estos se basan en la relación que se maneja entre la dirección de la empresa con los subordinados a su cargo, en este caso esto forma parte del ambiente dentro de la misma y ayuda a manejar de distintas formas el comportamiento del recurso humano.

1.1.4. Características del clima organizacional

Goncalvez (2000), describe que el clima organizacional implica una referencia constante de los miembros respecto a estar en la organización. El sistema organizacional, constituye

el tema de reflexiones sobre el que se construye la definición de clima. Esto conlleva a que se estudien las características del clima como tal para ampliar de alguna forma la definición del mismo y conocer de qué forma este interviene en las empresas.

Para lo cual Martínez (2005) asegura que el clima organizacional determina la forma en que un individuo percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad, su satisfacción, etc., y el cual posee las siguientes características:

- Es un concepto molecular y sintético como la personalidad.
- Es una configuración particular de variables situacionales.
- Sus elementos constitutivos pueden variar, aunque el clima puede seguir siendo el mismo.
- Tiene una connotación de continuidad no tan permanente como la cultura, y puede cambiar después de una intervención particular.
- Está determinado por características, conductas, aptitudes y expectativas de personas y por las realidades sociológicas y culturales de la organización.
- Es fenómeno lógicamente exterior al individuo, que puede sentirse como un agente que contribuye a su naturaleza.
- Es fenómeno lógicamente distinto a la tarea y se pueden observar diferentes climas en los individuos que efectúan una misma tarea.

Este aporte asigna una visión más amplia sobre de qué forma se puede verificar el clima mediante sus características, que según se entiende, son cambiantes y no permanentes y propone diferentes resultados en base al tipo de conductas o situaciones culturales que se enfoquen en cuanto a la organización. Debido a esto, se puede determinar que los resultados de los climas diferirán según el tipo de empresa al que se vean enfocados.

1.1.5. Funciones del clima organizacional

El clima organizacional como una herramienta de tipo administrativo, no se encuentra constituido únicamente por diferentes características o ramas, sino que también ofrece una

amplia gama de funciones las cuales son de beneficio claro para la empresa y llegan a atender diversas necesidades para la misma. Por lo que González (2004), describe las funciones que componen el Clima Organizacional:

- **Desvinculación:** lograr que el grupo que actúa mecánicamente; un grupo que "no está vinculado" con la tarea que realiza, se comprometa a realizarla.
- **Obstaculización:** lograr que el sentimiento que tienen los miembros que están agobiados con deberes de rutina y otros requisitos que se consideran inútiles. No se está facilitando su trabajo, se vuelvan útiles.
- **Espíritu:** es una dimensión de espíritu de trabajo. Los miembros sienten que sus necesidades sociales se están atendiendo y al mismo tiempo están gozando del sentimiento de la tarea cumplida.
- **Intimidación:** que los trabajadores gocen de relaciones sociales amistosas. Ésta es una dimensión de satisfacción de necesidades sociales, no necesariamente asociada a la realización de la tarea.
- **Alejamiento:** se refiere a un comportamiento administrativo caracterizado como informal. Describe una reducción de la distancia "emocional" entre el jefe y sus colaboradores.
- **Énfasis en la producción:** se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por una supervisión estrecha. La administración es Medianamente directiva, sensible a la retroalimentación.
- **Empuje:** se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por esfuerzos para "hacer mover a la organización", y para motivar con el ejemplo. El comportamiento se orienta a la tarea y les merece a los miembros una opinión favorable.

- **Consideración:** este comportamiento se caracteriza por la inclinación a tratar a los miembros como seres humanos y hacer algo para ellos en términos humanos.
- **Estructura:** las opiniones de los trabajadores acerca de las limitaciones que hay en el grupo, se refieren a cuántas reglas, reglamentos y procedimientos tienen; ¿se insiste en el papeleo y el conducto regular, o existe una atmósfera abierta e informal?
- **Responsabilidad:** el sentimiento de ser cada uno su propio jefe; no tener que estar consultando todas sus decisiones; cuando se tiene un trabajo que hacer, saber que es su trabajo y que se debe cumplir con cada uno de los requisitos que exija el mismo.
- **Recompensa:** el sentimiento que a uno se le recompensa por hacer bien su trabajo; énfasis en el reconocimiento positivo más bien que en sanciones. Se percibe equidad en las políticas de paga y promoción.
- **Riesgo:** el sentido de riesgo e incitación en el oficio y en la organización; ¿Se insiste en correr riesgos calculados o es preferible no arriesgarse en nada y mantener una postura igualitaria en todo el proceso?
- **Cordialidad:** el sentimiento general de camaradería que prevalece en la atmósfera del grupo de trabajo; el énfasis en lo que quiere cada uno; la permanencia de grupos sociales amistosos e informales.
- **Apoyo:** la ayuda percibida de los gerentes y otros empleados del grupo; énfasis en el apoyo mutuo, desde arriba y desde abajo, como una postura jerárquica de comprensión y soporte mutuo.
- **Normas:** la importancia percibida de metas implícitas y explícitas, y normas de desempeño; el énfasis en hacer un buen trabajo; el estímulo que representan las metas personales y de grupo.

- **Conflicto:** el sentimiento que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen.
- **Identidad:** el sentimiento que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu de pertenencia y apoyo a la empresa.
- **Conflicto e inconsecuencia:** el grado en que las políticas, procedimientos, normas de ejecución, e instrucciones son contradictorias o no se aplican uniformemente.
- **Formalización:** el grado en que se formalizan explícitamente las políticas de prácticas normales y las responsabilidades de cada posición.
- **Adecuación de la planeación:** el grado en que los planes se ven como adecuados para lograr los objetivos del trabajo dentro de la empresa.
- **Selección basada en capacidad y desempeño:** el grado en que los criterios de selección se basan en la capacidad y el desempeño, más bien que en política, personalidad, o grados académicos.
- **Tolerancia a los errores:** el grado en que los errores se tratan en una forma de apoyo y de aprendizaje, más bien que en una forma amenazante, punitiva o inclinada a culpar, sobre los hechos que los empleados realizan.

Todas estas funciones plantean el mejoramiento de los procesos administrativos de recursos humanos y dentro de esto se ve contenido la mejora de las relaciones entre los empleados y los jefes. Por lo que también es una parte muy importante dentro de lo que el clima organizacional puede ofrecerle a las empresas que se dediquen a trabajar por el mejoramiento del comportamiento y situaciones que involucren a su sector humano.

1.1.6. Elementos del clima organizacional.

Habiéndose descrito cada una de las características y funciones que ofrece el clima organizacional como tal, es prudente estudiar y mencionar a los elementos que en este caso se manejan como factores que intervienen al clima organizacional. Gibson, Ivancevich y Donnelly citados por Bran (2006) describen algunos elementos que contribuyen a crear un clima Organizacional agradable.

- La calidad de liderazgo: esto depende del estilo de liderazgo que tengan los gerentes o supervisores para motivar a sus subordinados para que se esfuercen de manera voluntaria y entusiasta en el logro de los objetivo.
- El grado de confianza: depende del nivel de confianza que perciban los empleados en la empresa en su relación con los supervisores y compañeros de trabajo.
- Calor y apoyo: si dentro de la empresa existe un ambiente de colaboración y apoyo incondicional, se da énfasis al compañerismo y a la existencia de grupos sociales informales y amistosos, dando como resultado un apoyo mutuo entre gerentes y empleados.
- La comunicación: es esencial en toda empresa tanto para su funcionamiento interno como su vinculación con el medio ambiente externo. Es importante que los empleados perciban en la empresa un ambiente de comunicación ya sea en forma descendente, de los altos ejecutivos hacia los subordinados y ascendente la cual va de los subordinados hacia los superiores subiendo por la jerarquía organizacional. Desafortunadamente en muchas empresas no se da este tipo de comunicación puesto que se van filtrando los mensajes y no se transmite toda la información.
- Responsabilidad: dentro de la organización cada persona debe de ser de las actividades y de las funciones dentro de su puesto y se debe de dar la suficiente autoridad para lograrlo, ya que sólo así se puede crear un ambiente de compromiso hacia el cumplimiento de los objetivos tanto individuales como grupales.

- Sentimiento de realizar un trabajo útil: lograr que los empleados perciban y comprueben que su trabajo representa una contribución importante al logro de los objetivos de la empresa e incluso de la sociedad.
- Recompensas justas: en una empresa en la que los empleados perciben recompensas justas por el trabajo bien realizado se sentirán motivados a seguirse desempeñando de igual forma, lo que contribuirá a un mejor clima. Es importante darle mayor énfasis a las recompensas que a los castigos, puesto que al castigar a los empleados regularmente da lugar a una conducta defensiva, a la formación de sindicatos, al trabajo de mala calidad, a la indiferencia e inclusive a una conducta deshonestas.
- Presiones razonables del empleo: consiste en evitar que los empleados tengan excesiva carga de trabajo en cuanto a cantidad, horario, ruido excesivo, deficiencias en la iluminación, entre otros.
- Oportunidad: se presenta cuando los empleados perciben que en la empresa se preocupan por ellos dándoles la oportunidad de crecer y desarrollarse proporcionándoles por ejemplo cursos y capacitación para su desarrollo personal e intelectual.
- Controles razonables: la función de los gerentes y supervisores respecto a medir y corregir la realización de las actividades de los subordinados con la finalidad de que se cumplan los planes y objetivos de la empresa, no debe de ser rígida ni exagerada, más bien flexible para que los empleados se desempeñen con cierta libertad.
- Estructura y burocracia: es importante saber cómo perciben los empleados la situación de la empresa respecto a las políticas, reglas normas, procedimientos, cultura y costumbres; sin embargo, debe cuidarse el equilibrio para que no haya una burocracia excesiva en la empresa hasta el punto que la información y decisiones requieran mucho tiempo por tener que consultar a demasiadas personas debido al tamaño de la jerarquía organizacional.

- Compromiso y participación del empleado: consiste en fomentar y alentar al personal a comprometerse con sus metas, evitando que se limiten únicamente a realizar su trabajo, a seguir instrucciones y ser orientados en sus propias decisiones. A los empleados se les debe permitir participar en el establecimiento de los objetivos, las ideas, sugerencias, aceptar responsabilidades y al mismo tiempo se les permita tener la autoridad pertinente para el logro de las metas, todo esto produce en el empleado una sensación de compromiso.
- Conflicto: si se percibe un ambiente en que los problemas son abiertos, que pueden ser discutidos entre gerentes y trabajadores que desean escuchar distintas opiniones.
- Identidad: es el sentimiento de pertenencia a la empresa y que se es un elemento valioso del equipo de trabajo.

En base a estos elementos, se puede apreciar que la mayoría están conformados por aspectos relacionados al comportamiento o situaciones que pueden venir surgiendo del exterior hacia la empresa en sí por lo que es importante denotar y conocer de qué manera pueden existir factores que se encuentren en el exterior y que puedan afectar a la empresa y al comportamiento de los empleados en general, por lo que Bandura citado por el mismo autor Bran (2006) determina que existen factores de naturaleza física que pueden llegar a influir ya sea directa o indirectamente en el clima organizacional, los cuales se describen a continuación:

- Naturaleza del trabajo: se refiere al tipo de trabajo, su organización, cantidad y frecuencia ya que éste tiene influencia considerable sobre la conducta de los individuos que laboran en ella.
- Tamaño de la organización: cuando una organización es muy grande y cuando aumenta de tamaño se vuelve compleja, la información pasa a través de muchos canales y esto afecta a los empleados puesto que se sienten mal informados, desorientados, y con sentimiento de desunión.

- Salud y seguridad: se refiere a lo mínimo que esperan los empleados de la empresa en relación a un ambiente de trabajo seguro y saludable que les proteja de todo peligro como contaminación del ambiente, ruido, etc.

De acuerdo a lo anterior es necesario tomar en cuenta que no solo existen elementos o factores conductuales que pueden influir en el clima organizacional, sino también existen factores naturales externos que afectan a la empresa, es necesario comprender que dentro de esto juega un papel muy importante el clima de la organización, en cuanto a las relaciones que puedan disminuir cualquier factor que se vea encausado para la afección a la empresa y que se desarrolle con la finalidad de proporcionar un mejor lugar donde pueda llevarse a cabo cada una de las actividades importantes para los empleados como para los dirigentes de la empresa.

Por tanto Gibson, Ivancevich, y Donnelly. Citados por Rivera (2012) Indican otros elementos tales como:

- El aspecto individual de los empleados en el que se consideran actitudes, percepciones, personalidades, los valores, y el estrés que pueda sentir el empleado en la organización.
- Los grupos dentro de la organización, su estructura, procesos, cohesión, normas y papeles.
- La motivación, necesidades, esfuerzo y refuerzo.
- Liderazgo, poder, políticas, influencia, estilo.
- Los procesos organizacionales, evaluación, sistema de remuneración, comunicación, el proceso de toma de decisiones.

Estos elementos se enfocan en el rendimiento del personal haciendo énfasis en la satisfacción del trabajo, la calidad del trabajo, los objetivos concretados por los equipos, el comportamiento del mismo, la moral según la organización. En general se enfocan en aspectos conductuales que corren más en relación a la conducta de los empleados en cuanto a su trabajo en sí y estos se relacionan con el parecer de los empleados con el Clima de la empresa.

1.1.7. Actitudes de los empleados que influyen en el Clima Organizacional.

Las actitudes que los empleados tienen dentro de las empresas forman parte de una influencia que puede llegar a afectar al clima de la organización en donde se encuentren en general contagiando al equipo con el cual se desarrolla la actividad, por lo que Robbins (2004), menciona que existen tres actitudes de las personas que se relacionan con el trabajo y que representan evaluaciones positivas o negativas de los empleados, e influyen en el Clima Organizacional, éstas son:

- **La satisfacción con el trabajo**, es el término conocido también como satisfacción laboral, se refiere a la actitud general del individuo hacia su trabajo, pero en esta actitud no sólo se debe tomar en cuenta las actividades que hace el trabajador, sino que también el trato con los compañeros, con el jefe, obedecer las reglas, cumplir con los estándares de desempeño, las costumbres de la organización, las condiciones laborales; es decir, que la satisfacción laboral abarca varios elementos complejos interrelacionados entre sí.
- **La participación en el trabajo**, mide el grado en el que una persona se identifica, psicológicamente hablando, con su trabajo y considera que su desempeño percibido es importante para su sentido de valía personal. Los empleados con esta actitud se interesan realmente con lo que realizan en la organización.
- **El compromiso con la organización**, es el estado en que un empleado se identifica con ésta y sus metas y quiere seguir formando parte de ella. Consiste simplemente en identificarse con la compañía para la cual trabaja. Una persona puede estar insatisfecha con lo que hace, pero no del todo con la compañía, pero cuando la insatisfacción se extiende a la propia organización, es más probable que los individuos piensen en renunciar.

Lo anterior concluye y menciona que dentro de la empresa pueden darse diversas actitudes, pero basados en el clima organizacional, específicamente veremos que si los empleados generan una buena satisfacción dentro del trabajo, esto influirá positivamente dentro de la

organización y así puede que existan tanto actitudes positivas como negativas, que generen de igual forma un resultado positivo o negativo reflejado dentro del clima organizacional.

1.1.8. Clima organizacional y su influencia en la calidad de vida del trabajador.

En el contexto de la organización, es importante notar que no solo las actitudes de los empleados pueden influir en los resultados del clima organizacional, sino que también este mismo puede llegar a influenciar sobre los empleados, ya que a través de este se puede proyectar la situación en la cual se encuentra la empresa por lo que Wethner y Davis (2001) mencionan que “la calidad de vida laboral de una organización es el entorno, el ambiente, el aire que se respira en una organización”

Basado en lo anterior es notorio que la calidad de vida que genera el clima organizacional es bastante importante dentro de una empresa, debido a que este generara una serie de repercusiones dependiendo de la forma en que este sea enfocado según las personas que estén dentro de la organización.

Por lo que Robbins (2004) expone que el comportamiento organizacional es un campo de estudio que investiga las repercusiones que los individuos, los grupos y la estructura producen en el comportamiento de las organizaciones, con el propósito de aplicar estos conocimientos para mejorar la eficacia de una organización; y lo define como una disciplina que investiga el influjo que los individuos, grupos y estructuras ejercen sobre la conducta dentro de las organizaciones, a fin de aplicar esos conocimientos y mejorar la eficiencia de ellas.

Al enfocar el clima organizacional para la mejora de la calidad de vida de los empleados, se está enfocando también la calidad de producción que generará la empresa misma, ya que a través de estos se genera una proyección de mejoramiento de la eficiencia de la organización en general y su sentido de pertenencia a la empresa.

1.1.9. Medición del clima organizacional.

Coll citado por Lemus (2013), señalan que el ambiente de trabajo o clima organizacional es un aspecto que puede ser percibido por los miembros de la organización. Con frecuencia se considera que resulta particularmente afectado por el nivel de motivación existente, el tipo de comunicación predominante, por la manera como se fijan las metas, y por el empleo que se hace de los medios de control. Las organizaciones son como las personas, tienen personalidad propia y son influidas por el medio donde se desenvuelven. Es probable que los colaboradores estén identificados con los propósitos de la empresa o con sus necesidades o puede ocurrir lo contrario. Toda organización está situada dentro de un medio circundante y, esta fluida por diversos elementos de ese medio, y a su vez influye en ellos. Las herramientas más comunes para medir el clima, son:

- Observar el trabajo: la observación directa de que y como los colaboradores trabajan diariamente. Puede valorarse factores tangibles o intangibles del ambiente laboral que afectan el desempeño de las actividades, constituye el modo de evaluación más caro competitivamente. Debe realizarse a largo plazo y requiere la participación de un equipo de observadores altamente capacitados para codificar los resultados.
- Entrevista a miembros del equipo: las entrevistas llevadas a cabo por expertos, sustituyen las observaciones directas, los datos proporcionados por el personal pueden ser de diversa índole, lo que facilita la labor de análisis con información obtenida en una sola sesión. El tiempo de entrevista es menor en relación a la observación directa, pese el tiempo que conlleva el análisis de la información recolectada.
- Encuesta escrita: considera la forma más eficiente porque permite recoger la información de muchas personas en poco tiempo. No supone un importante desembolso de dinero, no se puede profundizar demasiado, sin embargo: los datos de una encuesta corren el riesgo de ser fácilmente mal interpretados.

Al determinar que dentro de la medición del clima organizacional es pertinente notar la utilización de diversas herramientas que apoyen el estudio y refuercen, hasta cierto punto, el resultado que se obtendrá, también es importante tomar en cuenta factores que pueden ser determinantes o influyentes en el estudio del clima, por lo que Robbins citado por Lopez (2007) sugiere medir el clima organizacional a través de algunos factores que influyen en el mismo y que permiten a los empleados trabajar a gusto y dar lo mejor de si mismos, entre ellos los siguientes:

- Satisfacción laboral: Para Robbins citado por López (2007) Es un conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables de los empleados hacia su trabajo. Es una actitud afectiva, una sensación de relativo agrado o desagrado por algo.
- Remuneración salarial: Según Robbins citado por López (2007), es la compensación directa al empleado con un salario base más el pago de incentivos.

Los empleados esperan sistemas salariales y políticas de ascenso que consideran justas, claras y afines a sus expectativas. El mismo autor menciona que, cuando se considera que el sueldo es justo y va de acuerdo a los requisitos del puesto, conocimientos personales y salarios de la comunidad, es probable que el resultado sea la satisfacción del colaborador.

- Comunicación: Para Hellriegel citado por López (2007) la comunicación es la transferencia de información y entendimiento entre personas por medio de símbolos con significado. Sirve para controlar de varias maneras la conducta de los miembros de una organización, a través de las jerarquías de autoridad y lineamientos formales, así como para motivar a los empleados al aclarar lo que hay que hacer.
- Relaciones interpersonales: Bastidas, Estrada y Rivera citados por López (2007), se refieren a las relaciones interpersonales como las experiencias laborales comunes que se desarrollan en un sistema de comunicaciones que va más allá de aquellos establecidos por la gerencia.

- Relaciones con los jefes: Según Bastidas, Estrada y Rivera citados por López (2007) Se espera que los directivos de las organizaciones traten a sus empleados de manera justa, ofrezcan condiciones laborales adecuadas, propicien un ambiente de trabajo agradable, comuniquen con claridad el trabajo diario y que proporcionen retroalimentación en cuanto a la actuación del empleado. De igual forma se espera que los empleados respondan con una actitud positiva, realizando su trabajo con lealtad hacia la empresa.
- Toma de decisiones: Para Bastidas, Estrada y Rivera citados por López (2007), es la que incluye un proceso en donde los subordinados comparten una cantidad importante de capacidad de decisión con sus superiores inmediatos; para que ésta funcione debe haber un momento indicado para participar, los temas en que intervengan los empleados deben ser importantes para sus intereses, éstos deben tener la capacidad (inteligencia, conocimientos técnicos, habilidades de comunicación) para opinar y la cultura de la organización debe respaldar la participación del empleado.
- Rendimiento y perfeccionamiento: De acuerdo con Robbins citado por López (2007), las capacidades se deterioran y se vuelven obsoletas, por lo que es necesario capacitar constantemente para que los trabajadores tengan los conocimientos necesarios que le permitan desenvolverse en su trabajo de forma eficiente.

En base a lo mencionado anteriormente, se ha demostrado que existen factores y elementos externos que sirven como herramientas para el estudio y evaluación del clima organizacional. Sin embargo, es importante determinar que dentro de la medición del mismo se deben enfocar situaciones que tengan que ver con el empleado, tomando en cuenta situaciones puramente del clima organizacional, por lo que como base es pertinente utilizar un instrumento, como por ejemplo la Escala de Clima Organizacional (EDCO), desarrollada por Acero, Echeverri, Lizarazo, Quevedo y Sanabria (2006). El propósito de este tipo de estudio en una empresa, es identificar un parámetro general sobre la percepción que los individuos tienen dentro de la organización y la organización sobre ellos.

Adicionalmente, proporciona retroinformación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo 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.

Por este medio se obtiene una puntuación que se considera alta o baja según el número de ítems o afirmaciones. La puntuación mínima posible es de 40 y la máxima es de 200. Un puntaje alto indica una alta frecuencia, relacionado con un buen clima organizacional y un puntaje bajo indica una baja frecuencia, relacionado con problemas dentro de la organización.

La EDCO va dirigida a funcionarios de una empresa, dentro del área administrativa y operacional; la prueba consta de 40 ítems y el tiempo de duración para desarrollarla es de 40 minutos. Los ítems están conformados por una afirmación o juicio, relacionado con el clima organizacional y una escala valorativa que le permite al sujeto exteriorizar su reacción eligiendo uno de los cinco puntos de la escala.

En el caso de ítems positivos la calificación sería de la siguiente manera:

Los ítems positivos son : 1, 2, 5, 6, 8, 11, 12, 13, 16, 17, 21, 22, 27, 30, 31, 32, 36, 37, 38, 40.

En el caso de ítems negativos la calificación sería la siguiente:

Los ítems negativos son : 3, 4, 7, 9, 10, 14, 15, 18, 19, 20, 23, 24, 25, 26, 28, 29, 33, 34, 35, 39.

- Nunca =5
- Muy pocas veces =4
- Algunas veces = 3
- Casi siempre =2
- Siempre =1

Para determinar si el clima puntúa entre alto, medio o bajo se realiza de la siguiente forma: Entre el puntaje mínimo y el máximo posible [40 y 200] se establecen 3 intervalos de igual tamaño dividiendo la diferencia de los dos puntajes entre 3 y a partir del puntaje mínimo se suma el resultado obtenido así:

- Nivel Bajo: De 40 a 93 puntos.
- Promedio: De 94 a 147 puntos
- Nivel alto: Puntajes entre 148 y 200.

En la EDCO hay sub-escalas o indicadores que valoran características o dimensiones específicas del clima organizacional, tal como se presentan en a continuación:

- Relaciones interpersonales
- Estilo de dirección
- Sentido de pertenencia
- Retribución
- Disponibilidad de recursos
- Estabilidad
- Claridad y coherencia en la dirección.
- Valores colectivos

Es adecuado ver que para tener una buena medición del clima organizacional deben conjugarse tanto herramientas, factores, como instrumento para obtener un buen resultado y verificar de manera general cuales son los puntos específicos en los que se debe trabajar para mejorar y desarrollar una mejor relación entre los empleados y la empresa en general.

1.1.10. Escalas del clima organizacional.

Dentro del estudio del instrumento para evaluar al clima organizacional se toman en cuenta sub-escalas para mejorar estudio y verificar situaciones que a simple vista son difíciles de notar por lo que en este caso se toman los factores incluidos en la escala de clima organizacional y son definidos por varios autores de la siguiente forma:

- Relaciones interpersonales:

Según Robbins y Coulter (2005) Para definir las relaciones partiremos de las actitudes las cuales son declaraciones evaluadoras, favorables o desfavorables, respecto de objetos, personas o acontecimientos. Como los individuos desean ser aceptados en los grupos a los que pertenecen, son susceptibles a presiones de adaptación. Por lo tanto se puede decir que las relaciones interpersonales son la base del trabajo en equipo ya que cuando son saludables el grupo o equipo, así como cada individuo que lo conforma, afrontará de mejor manera los problemas y desafíos.

- Estilo de dirección:

Para Robbins y Coulter (2005) Los estilos en la toma de decisiones varían en dos dimensiones. La primera es la forma de pensar, ya que algunos son más racionales y lógicos al procesar la información; la otra es la tolerancia a la ambigüedad del individuo, ya que ésta necesita que haya constancia y orden en la forma en que se estructura la información para reducir al mínimo la ambigüedad.

- Sentido de pertenencia:

Robbins y Coulter (2005). Proponen que es el grado en que un empleado se identifica con su trabajo, participa activamente en él y considera que su desempeño laboral es importante para su propio mérito. Los empleados que tienen un nivel alto de participación en el trabajo se identifican fuertemente con el tipo de trabajo que realizan y se preocupan realmente por él, los niveles altos se relacionan con menos faltas y tasas más bajas de renunciaciones.

- Retribución:

Mondy y Noe (2005) mencionan que incluye todas las compensaciones económicas y no económicas, directas o indirectas, que los trabajadores reciben a cambio de su trabajo; sirven para atraer, retener y motivar a los empleados. Entre estas retribuciones están: Sueldos, salarios, comisiones, bonos, atención médica, seguro de vida, plan de

retiro, pago por tiempo no laborado, vacaciones pagadas, pago plan de opción de compra de acciones.

- Disponibilidad de Recursos:

Para Fernandez (2007) es el conjunto de recursos de todo tipo que posee una organización, exceptuados los recursos humanos. Los recursos materiales, económicos, etc., que, adecuadamente administrados y optimizados por personas, aportan un valor añadido diferencial y competitivo a la organización. Al igual que la estructura, sistemas, política directiva y procesos son un factor condicionante del comportamiento humano organizativo y de la productividad en general.

- Estabilidad:

Robbins y Coulter (2005) hacen mención que históricamente los empleados eran libres de irse de la organización cuando quisieran y los patronos tenían el derecho de despedirlos en cualquier momento, con causa o sin ella; sin embargo, las leyes laborales han puesto límites a lo que pueden hacer los gerentes. Se espera que los patronos se relacionen con los empleados siguiendo los principios de buena fe y trato justo.

- Claridad y coherencia en la dirección:

Según Robbins y Coulter (2005) es cuando los empleados saben hacia dónde se dirige la organización o la unidad de trabajo y qué deben aportar para alcanzar las metas, pueden coordinar sus actividades, cooperar y hacer lo necesario para alcanzarlas. Sin planeación los departamentos e individuos podrían trabajar por fines contraproducentes, lo que no permitiría a la organización avanzar hacia sus metas hacia sus metas.

- Valores colectivos:

Según Robbins y Coulter (2005) Es el grado en que los miembros del grupo se identifican entre sí y comparten los objetivos con otros; la cohesión es importante porque se relaciona con la productividad del grupo, por lo que también Mondy y Noe

(2005) expresan que los valores colectivos ayudan a los miembros a diagnosticar procesos de grupo y a diseñar soluciones para los problemas de la empresa.

En este sentido es prudente mencionar que estas escalas que miden el clima organizacional intervienen de una forma general, verificando cada una de las relaciones que tienen los empleados en si con la empresa en general y toma en cuenta cada uno de los aspectos, por mas minuciosos que estos sean, para notar si los colaboradores están de acuerdo con el desarrollo del clima dentro de la empresa. Por lo que es importante verificar no solo los aspectos físicos en cuanto a la función de una empresa, sino también los aspectos en relación al comportamiento del recurso humano en general.

II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La presente investigación hace referencia a un aspecto de importancia en el manejo de los recursos humanos, como lo es el clima organizacional, específicamente el que presentan los docentes de los diversos ciclos del Colegio Cambridge de Huehuetenango.

Cuando se habla de clima organizacional, se hace mención del concepto que tienen los trabajadores acerca de la empresa para la que laboran, lo cual es generado principalmente por las emociones experimentadas por ellos, dicho aspecto tiene una relación con diversos factores que se presenten en la organización.

Al tomar el clima organizacional como objeto de estudio de esta investigación, se hace referencia a que es uno de los aspectos más significativos para una organización. La importancia que este brinda es debido al aporte que proporciona específicamente al recurso humano, demostrándolo a través del mantenimiento y la generación de un mejor ambiente de trabajo para los empleados, y el manejo de un nivel de motivación a favor de la institución en general. En este caso enfocado a una empresa educativa, pretende mejorar el ambiente laboral de los docentes y a la vez beneficiar a las personas que estos tienen a su cargo dentro de la empresa educativa, con la intención de mejorar la relación en la comunidad educativa en general.

El clima organizacional, además de tener como base principal las emociones de los trabajadores y la motivación que se maneje dentro de la organización, posee otros factores que influyen sobre lo anterior, como las relaciones interpersonales, estilo de dirección, sentido de pertenencia, retribución, disponibilidad de recursos, estabilidad, claridad y coherencia en la dirección y valores colectivos, que al integrarse conforman la percepción de los trabajadores acerca de la organización.

Se asume que el clima organizacional mejora el ambiente dentro de una empresa, por lo que al aplicar esto dentro de una empresa de tipo educativa se podría mejorar en muchas situaciones entre las cuales podríamos ver las siguientes: mejor atención a los clientes, que en este caso son los estudiantes, menor tasa de rotación de personal, mejorar la identidad de los docentes y estudiantes, entre otros. Por ello es conveniente estudiar minuciosamente las situaciones que se

presentan en el entorno del trabajador y realizar evaluaciones constantes para tomar al clima como una herramienta útil para el mejoramiento de las condiciones laborales de los empleados y un desarrollo productivo de la institución en sí.

En Guatemala es importante realizar estudios que coadyuven al mejoramiento del clima organizacional, dado que la mayoría de empresas no cuentan con este tipo de estudios internos, lo cual conlleva al manejo inadecuado de los recursos humanos y es un tanto difícil diagnosticar los problemas de dicho aspecto, generando inestabilidad empresarial y pérdidas significativas.

Con lo anterior, surge la necesidad de indagar cuál es el papel que juega el clima organizacional dentro una empresa educativa, para poder tomar las medidas del caso; con ello nace la siguiente interrogante: **¿Cuál es el nivel de clima organizacional en el Colegio Cambridge de Huehuetenango?**

2.1. Objetivos

2.1.1. General

- Identificar cual es el nivel de clima organizacional en el Colegio Cambridge de Huehuetenango.

2.1.2. Específicos

- Identificar el nivel en el que se desarrollan las Relaciones Interpersonales.
- Establecer la satisfacción de los colaboradores en relación al Estilo de Dirección.
- Conocer el nivel de identificación que los colaboradores tienen con la institución.
- Determinar la satisfacción de los colaboradores en relación a las compensaciones y retribuciones recibidas por parte de la institución.
- Identificar si los colaboradores cuentan con la disponibilidad de recursos para realizar sus actividades laborales.
- Indicar como los colaboradores perciben la estabilidad laboral dentro de su área de trabajo.

2.2. Elemento de estudio:

- Clima organizacional

2.3. Definición del elemento de estudio:

2.3.1. Definición conceptual

- **Clima Organizacional:** Según Robbins (2004), el clima organizacional se refiere a la percepción que los trabajadores experimentan de acuerdo al ambiente laboral, por lo cual es indispensable que se conozca cómo percibe cada empleado a su empresa, para con ello determinar si se manifiesta sentimientos agradables o desagradables, con respecto a su entorno de trabajo.

2.3.2. Definición operacional

- **Variable: Clima Organizacional:** El clima organizacional consiste en varios indicadores como las relaciones interpersonales, estilo de dirección, sentido de pertenencia, retribución, disponibilidad de recursos, estabilidad, claridad y coherencia en la dirección y valores colectivo, lo cual se pretende medir a través de la Escala de Clima Organizacional (EDCO).

2.4. Alcances y límites

La investigación se llevará a cabo dentro del Colegio Cambridge de Huehuetenango, específicamente con docentes de diversos ciclos que pertenecen a la misma institución educativa. En la población se toma en cuenta a la totalidad de docentes, siendo esta de 34 catedráticos, distribuidos de la siguiente forma 17 docentes hombres y 17 docentes mujeres de diversas edades.

2.5. Aporte

Para el área de estudio de la psicología industrial/organizacional, es importante realizar investigaciones sobre el clima organizacional dentro de una organización determinada, debido a la obtención de datos específicos, con lo cual se podrá trabajar

con métodos adecuados, proporcionando así un mérito más para la psicología en el contexto científico y popular.

Por lo mismo, la realización del presente estudio es de importancia para la carrera de psicología industrial/organizacional, pues es una forma de proyectarse ante la sociedad a través de estudios realizados en diferentes instituciones locales, lo cual brinda mayor solidez al trabajo que dicha carrera pretende ofrecer a la sociedad.

El aporte brindado a la institución, también es de suma importancia, tomando en cuenta que, nunca antes se había realizado una investigación de esa índole en el colegio donde se llevará a cabo el presente estudio, por lo tanto, los resultados obtenidos en el mismo, determinarán si realmente existe un buen manejo del clima organizacional en dichos sujetos de estudio. De no ser así se pretende proporcionar herramientas para mejorar el clima organizacional, como programas de capacitación, actividades de integración, programas de desarrollo del talento humano, entre otros.

El presente estudio dará a conocer información que se representa regionalmente, propiciando pautas para futuras investigaciones a nivel nacional dentro del sector educativo en cuanto a la mejora del clima organizacional en las diferentes instituciones que se dediquen en esta área específica.

III. Método:

3.1.Sujetos:

La investigación se realizará con la población total de docentes del Colegio Cambridge de Huehuetenango, el cual es una empresa educativa privada que cuenta con diferentes ciclos, desde nivel pre-primario hasta el ciclo diversificado. Los sujetos están comprendidos entre dieciocho y cincuenta años de edad, de ambos sexos. Al igual varían en estado civil, religión que profesan y preparación académica. Sumando una cantidad total de 34 personas, presentados en el siguiente cuadro específicamente por edad y por género.

Cuadro por género y edad.

Género	Número	Rango de Edad	Número
Masculino	17	18 – 25	8
		25 – 32	9
		32 - 39	0
Femenino	17	18 – 25	10
		25 – 32	4
		32 - 39	3
TOTAL	34	TOTAL	34

3.2.Instrumento:

Se utilizó el test Escala de Clima Organizacional (EDCO) El cual, como su nombre lo indica evalúa el clima organizacional, cuyos autores son: Acero, Echeverri, Lizarazo, Quevedo y Sanabria. (2006). Tiene como propósito identificar un parámetro a nivel general sobre la percepción que los individuos tienen dentro de la organización y la organización sobre ellos. Adicionalmente proporcionar retroinformación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo 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.

Una puntuación se considera alta baja según el número de ítems o afirmaciones. La puntuación mínima posible es de 40 y la máxima es de 200. Un puntaje alto indica una alta frecuencia, relacionado con un buen clima organizacional y un puntaje bajo indica una baja frecuencia, relacionado con problemas dentro de la organización.

El test EDCO consta de 40 ítems. El tiempo de duración para desarrollar la prueba es de 40 minutos y los aspectos a evaluar en esta prueba son:

- **Relaciones interpersonales:** grado en que los empleados se ayudan entre si y sus relaciones son respetuosas y consideradas.
- **Estilo de dirección:** grado en que los jefes apoyan, estimula y dan participación a sus colaboradores.
- **Sentido de pertenencia:** grado de orgullo derivado de la vinculación a la empresa. Sentimiento de compromiso y responsabilidad en relación con sus objetivos y programas.
- **Retribución:** grado de equidad en la remuneración y los beneficios derivados del trabajo
- **Disponibilidad de recursos:** grado en que los empleados cuentan con la información, los equipos y el aporte requerido de otras personas y dependencias para la realización de su trabajo.
- **Estabilidad:** grado en que los empleados ven en la empresa claras posibilidades de pertenencia y estiman que a la gente se la conserva o despide con criterio justo.

- **Claridad y coherencia en la dirección:** grado de claridad de la alta dirección sobre el futuro de la empresa. Medida en que las metas y programas de las áreas son consistentes con los criterios y políticas de la alta gerencia.

- **Valores colectivos:** grado en el que se perciben en el medio interno: cooperación, responsabilidad y respeto.

3.3.Procedimiento:

- Presentación y planteamiento de temas para investigación.
- Elaboración de perfil preliminar del tema.
- Evaluación de factibilidad del tema preliminar.
- Luego de haber elegido el tema de investigación, se procedió a examinar las características del tema elegido.
- Elección de la metodología estadística a utilizar en la investigación.
- Recopilación de bibliografía pertinente al tema de investigación.
- Determinar la población donde realizar la investigación.
- Elección de un instrumento de medición, adecuado al elemento de estudio.
- Elaboración del marco teórico.
- Realización del planteamiento del problema.
- Elaboración del método.
- Realización de la investigación de campo.
- Tabulación de resultados.
- Interpretación y discusión de resultados.
- Elaboración de conclusiones.
- Elaboración de recomendaciones.
- Presentación de bibliografías utilizadas
- Presentación de anexos

3.4.Diseño y metodología estadística:

El método estadístico de la presente investigación es de tipo descriptivo, el cual según Achaerandio (2010) define la investigación descriptiva como aquella que estudia, interpreta y refiere lo que aparece (“fenómenos”). Abarca todo tipo de recolección científica de datos, con el ordenamiento, tabulación, interpretación y evaluación de estos. Como toda investigación, la descriptiva busca la resolución de algún problema, o alcanzar una meta del conocimiento. Suele comenzar con el estudio y análisis de la situación presente.

Los datos se recolectarán a través de la Escala de Clima Organizacional (EDCO), el cual será aplicado a los docentes del Colegio Cambridge de Huehuetenango. Respecto a la tabulación, se realizará con base en los datos obtenidos de la totalidad de docentes evaluados.

Con los datos obtenidos se utilizará la estadística descriptiva, con ello se dan a conocer los resultados a través de cuadros estadísticos y gráficas de barras. Para ello se tomaron en cuenta medidas de tendencia central (moda, media y mediana) y medidas de dispersión (desviación típica y desviación estándar).

IV. PRESENTACION Y ANALISIS DE RESULTADOS.

A continuación se presentan los resultados obtenidos a través de la aplicación de la Escala de Clima Organizacional (EDCO) a un total de 34 empleados del área Docente del Colegio Cambridge, ubicado en la cabecera departamental de Huehuetenango.

El instrumento utilizado (EDCO) consta de cuarenta ítems, que abarcan ocho factores, estableciéndole cinco preguntas por cada factor, los cuales son: Relaciones interpersonales, Estilo de dirección, Retribución, Sentido de pertenencia, Disponibilidad de recurso, Estabilidad, Claridad y Coherencia en la dirección y Valores colectivos. Dentro de la Escala se encuentran ítems con valoración positiva como negativa los cuales se explican a continuación:

Tabla 1.
Ponderación de Ítems

	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
Ítem positivo	5	4	3	2	1
Ítem negativo	1	2	3	4	5

Fuente: Elaboración Propia (2014)

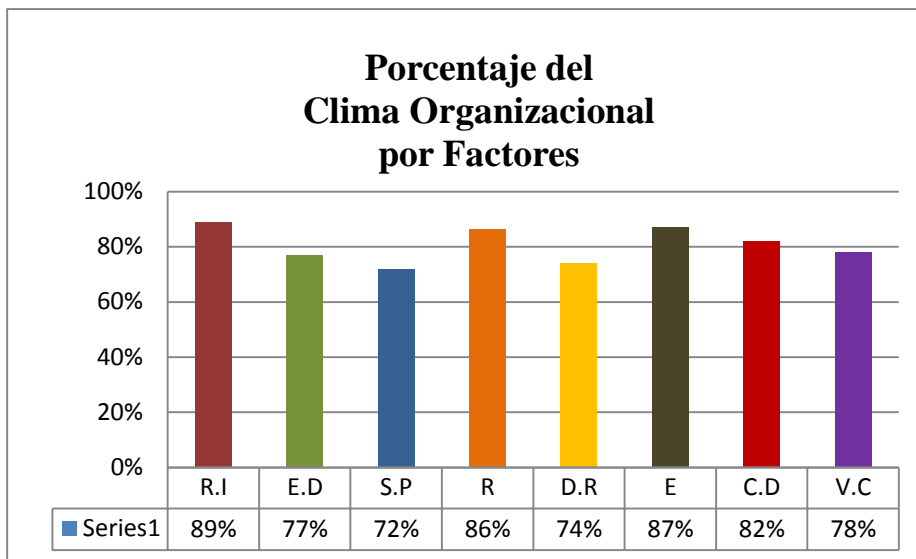
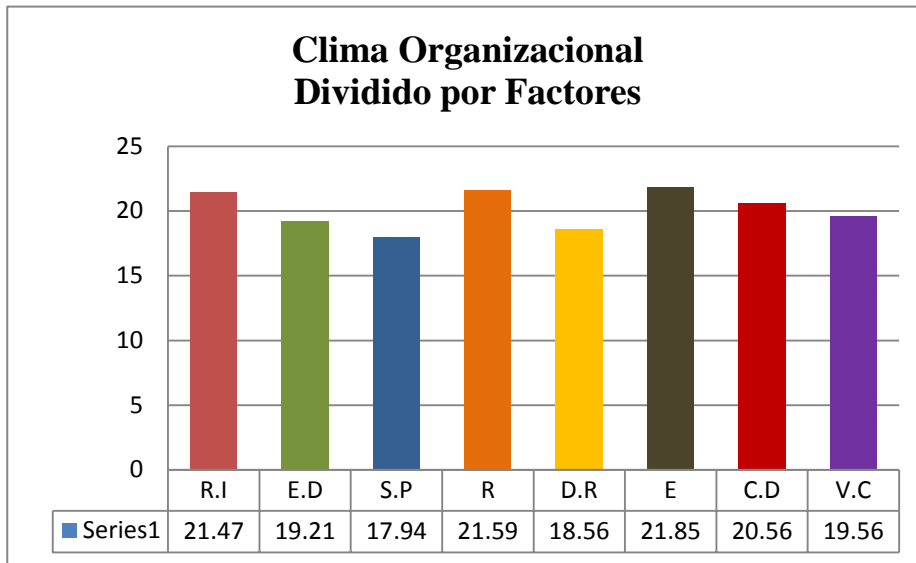
Ítems Positivos: 1, 2, 5, 6, 8, 11, 12, 13, 16, 17, 21, 22, 27, 30, 31, 32, 36, 37, 38, 40.

Ítems Negativos: 3, 4, 7, 9, 10, 14, 15, 18, 19, 20, 23, 24, 25, 26, 28, 29, 33, 34, 35, 39.

De acuerdo con la percepción para el análisis respectivo del Clima Organizacional según la escala EDCO las puntuaciones mínima y máxima (40 y 200) se establecen 3 intervalos de igual tamaño, los cuales son los siguientes:

- Nivel Bajo: de 40 a 93 puntos.
- Promedio: de 94 a 147 puntos.
- Nivel Alto: puntajes entre 148 y 200.

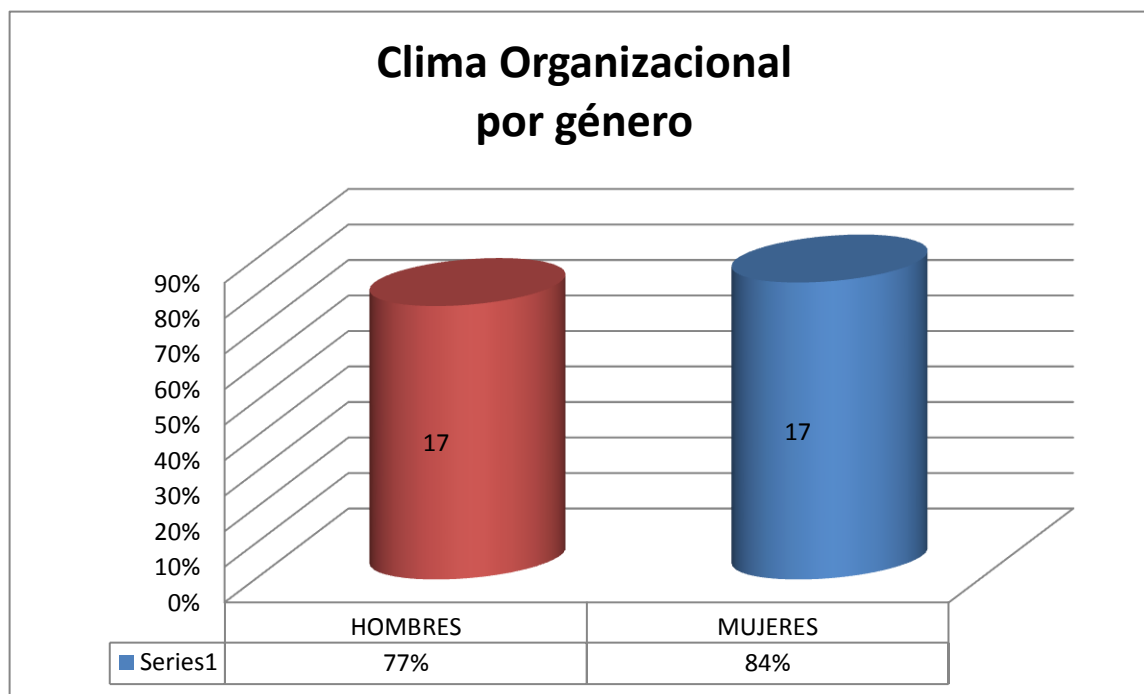
4.1. Gráfica 1 y 2



Fuente: Trabajo de Campo (2014)

De acuerdo a los resultados obtenidos de forma general con la aplicación del instrumento (EDCO), y según los 8 factores analizados para la determinación del nivel del clima organizacional en el Colegio Cambridge, se puede destacar que se encuentra en un nivel alto, con una puntuación de (160.74), teniendo como calificación más alta el factor de Relaciones interpersonales con un 89%, ya que los colaboradores se apoyan entre si demostrando una relación respetuosa y considerada, así también estabilidad laboral y retribución con un porcentaje por encima del 85%. Sin embargo es necesario resaltar que existen 4 factores con porcentajes debajo del 78%, en su orden Sentido de Pertenencia, Disponibilidad de Recursos, Estilos de Dirección y Valores Colectivos.

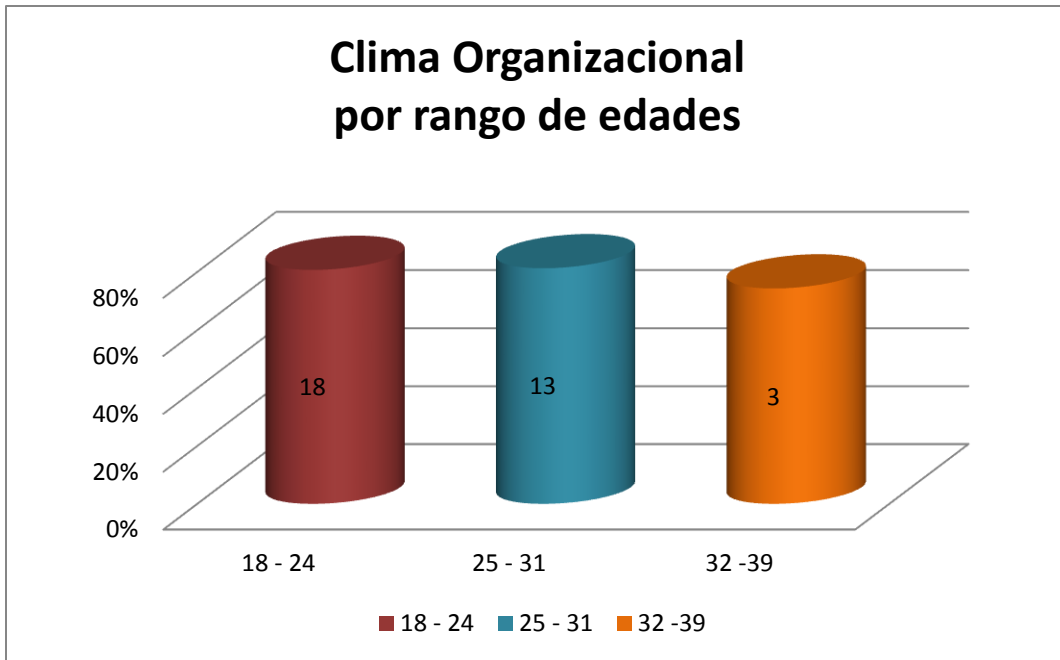
4.2. Gráfica 3.



Fuente: Trabajo de Campo (2014)

En esta gráfica se presentan los porcentajes de la percepción del Clima Organizacional según el género de los colaboradores del Colegio Cambridge. En el cual los resultados totales fueron en hombres (154.24) y en mujeres (167.24). Lo cual determina que las mujeres perciben de una mejor forma el clima organizacional de la institución, debido a que tienden a crear mayor sentido de pertenencia y relacionar los sentimientos con lo que realizan.

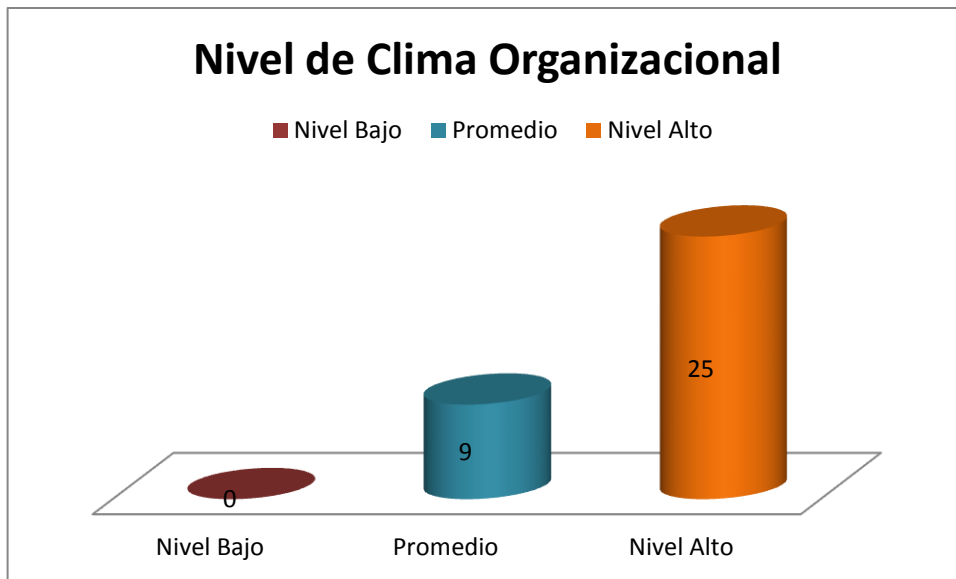
4.3. Gráfica 4



Fuente: Trabajo de Campo (2014)

En los resultados presentados en la gráfica anterior se puede apreciar el Clima Organizacional según rangos de edad, en los cuales podemos observar que en el rango de 18 a 24 años tiene una calificación de (161.44), en el rango de 25 a 31 obtuvo una ponderación de (162.54) y en el rango de 32 a 39 años tiene un puntaje de (148.67). Lo cual indica que en los tres rangos de edad presentan un nivel de clima alto. Cabe mencionar que el rango de edad entre 18 a 32 años manifiesta buenas relaciones interpersonales, seguridad en el puesto de trabajo y están de acuerdo con la retribución que reciben de parte de la empresa.

4.4. Gráfica 5.



Fuente: Trabajo de Campo (2014)

De la totalidad de empleados evaluados, se puede observar que un 74% manejan un nivel bastante alto de Clima Organizacional y un 26% de los empleados que representa un nivel promedio, por lo que significa que los docentes del colegio Cambridge de Huehuetenango manejan una buena percepción en cuanto al clima laboral que la misma institución maneja.

V. **Discusión de resultados.**

A continuación se presenta la confrontación de la información teórica y los resultados obtenidos en la presente investigación realizada en el área docente del Colegio Cambridge de Huehuetenango, analizando cada uno de los ocho factores que miden el Clima Organizacional según el instrumento utilizado (EDCO).

El presente estudio pretendió evaluar el clima organizacional en docentes, el cual según Robbins (2004), se refiere a la percepción que los trabajadores experimentan de acuerdo al ambiente laboral, por lo cual es indispensable que se conozca cómo percibe cada empleado a su empresa, y con ello determinar si se manifiestan sentimientos agradables o desagradables, con respecto a su entorno de trabajo.

Por lo que dentro del clima se mencionan algunos factores que determinan su aplicación dentro de una empresa, se habla en primera instancia de las Relaciones Interpersonales las cuales se parte de las actitudes las cuales son declaraciones evaluadoras, favorables o desfavorables, respecto de objetos, personas o acontecimientos. Como los individuos desean ser aceptados en los grupos a los que pertenecen, son susceptibles a presiones de adaptación. Por lo tanto se puede decir que las relaciones interpersonales son la base del trabajo en equipo ya que cuando son saludables el grupo o equipo, así como cada individuo que lo conforma, afrontará de mejor manera los problemas y desafíos, Según Robbins y Coulter (2005).

Dentro de los resultados obtenidos cabe mencionar que el factor relaciones interpersonales se maneja de una forma favorable, ya que fue el punteo más alto en el estudio, al igual se puede percibir que los empleados tienen un buen sistema de coordinación y cooperación entre sí, tomando en cuenta la opinión y el trabajo de la totalidad de los compañeros. Por lo que de esta manera se demuestra que una de las partes importantes de las relaciones interpersonales es la adaptación al grupo de trabajo, situación que en este caso se presenta de una manera propicia para el equipo de trabajo.

Otro de los factores que forman parte del clima organizacional es el Estilo de Dirección. Robbins y Coulter (2005) mencionan que los estilos en la toma de decisiones varían en dos dimensiones. La

primera es la forma de pensar, ya que algunos son más racionales y lógicos al procesar la información; la otra es la tolerancia a la ambigüedad del individuo, ya que ésta necesita que haya constancia y orden en la forma en que se estructura la información para reducir al mínimo la ambigüedad.

Según los resultados obtenidos dentro del presente estudio arroja como resultado en el factor de estilos de dirección un 77 %, lo cual indica que dentro de la empresa un 22% de los empleados no se sienten totalmente satisfechos con la labor realizada de parte de su líder, jefe o encargado, sin embargo se mantiene en un rango estable, demostrando que una mayoría de los empleados se sienten seguros de la calidad en cuando al estilo de dirección de su encargado.

Por otro lado en el factor de sentido de pertenencia se ha obtenido una ponderación de 72%, siendo este el factor con puntaje más bajo dentro del estudio, lo cual indica que los empleados no están del todo identificados con los objetivos de la empresa, no obstante el puntaje se mantiene en un rango estable por lo que es necesario comprender que puede que sean algunas situaciones las que dificulten la identificación de los empleados para con la empresa. Al igual es muy importante tomar en cuenta este factor, ya que el mismo permite que se desarrollen de una mejor forma los empleados dentro de la empresa y mejoren la calidad en cuanto a las relaciones generales entre empleados y la institución respectivamente.

Tomando en cuenta lo anterior es prudente mencionar que el sentido de pertenencia es el grado en que un empleado se identifica con su trabajo, participa activamente en él y considera que su desempeño laboral es importante para su propio mérito. Los empleados que tienen un nivel alto de participación en el trabajo se identifican fuertemente con el tipo de trabajo que realizan y se preocupan realmente por él, los niveles altos se relacionan con menos faltas y tasas más bajas de renunciaciones, Exponen Robbins y Coulter (2005).

En cuanto a la Retribución Mondy y Noe (2005) mencionan que incluye todas las compensaciones económicas y no económicas, directas o indirectas, que los trabajadores reciben a cambio de su trabajo; sirven para atraer, retener y motivar a los empleados. Entre estas retribuciones están: Sueldos, salarios, comisiones, bonos, atención médica, seguro de vida, plan de retiro, pago por tiempo no laborado, vacaciones pagadas, pago plan de opción de compra de acciones.

En el estudio realizado la retribución tuvo como resultado un 86%, lo cual significa que los empleados están conformes en cuanto a los beneficios que la empresa les ofrece como también las facilidades que se les brindan. Al igual este factor influye mucho en el clima debido a que mantiene una motivación dentro de los empleados, a través de situaciones externas o materiales, por lo que los empleados en este caso se mantienen satisfechos en cuanto a las compensaciones tanto a nivel salarial como de bonificaciones.

Otro aspecto indispensable para el clima organizacional es la Disponibilidad de Recursos que para Fernandez (2007) es el conjunto de recursos de todo tipo que posee una organización, exceptuados los recursos humanos. Los recursos materiales, económicos, etc., que, adecuadamente administrados y optimizados por personas, aportan un valor añadido diferencial y competitivo a la organización. Al igual que la estructura, sistemas, política directiva y procesos son un factor condicionante del comportamiento humano organizativo y de la productividad en general. En este caso la disponibilidad de recursos mantiene el 74% en base al estudio realizado, demostrando así que es el segundo factor más bajo en lo que al porcentaje se refiere, dando pauta a reconocer que dentro de la empresa los docentes nos perciben una claridad en cuanto a la disponibilidad de recursos siendo esto la falta de espacios idóneos para desarrollar su trabajo como de recursos materiales para poder llevar a cabo tareas específicas, sin embargo aún se mantiene en un nivel estándar lo cual indica que no del todo la empresa carece de recursos.

Por otra parte la Estabilidad es otro factor que en este caso Robbins y Coulter (2005) hacen mención que históricamente los empleados eran libres de irse de la organización cuando quisieran y los patronos tenían el derecho de despedirlos en cualquier momento, con causa o sin ella; sin embargo, las leyes laborales han puesto límites a lo que pueden hacer los gerentes. Se espera que los patronos se relacionen con los empleados siguiendo los principios de buena fe y trato justo.

En cuanto a la estabilidad se mantiene dentro del estudio como el segundo factor más alto debido a que obtuvo un 87% de aceptación por los empleados, demostrando que se mantiene una buena relación laboral entre los empleados y la institución manteniendo la seguridad en cuanto al desempeño e importancia que refieren a la labor específica que ellos realizan dentro de la misma.

Es importante mencionar que la estabilidad forma parte del clima laboral debido a que esto genera aún más un equilibrio en cuanto a la calidad del desempeño del colaborador.

La claridad y coherencia en la dirección es el siguiente factor el cual obtuvo un 82% de percepción de parte de los empleados, debido a que la empresa mantiene una estructura organizada de objetivos hacia los cuales se dirige y promueve que los empleados conozcan muy bien cuales son las metas que deben alcanzar como parte de la institución logrando así mantener una comunión en cuanto al trabajo realizado y las metas por alcanzar.

Es necesario saber que la claridad y coherencia en la dirección según Robbins y Coulter (2005) es cuando los empleados saben hacia dónde se dirige la organización o la unidad de trabajo y qué deben aportar para alcanzar las metas, pueden coordinar sus actividades, cooperar y hacer lo necesario para alcanzarlas. Sin planeación los departamentos e individuos podrían trabajar por fines contraproducentes, lo que no permitiría a la organización avanzar hacia sus metas.

Finalmente otro de los factores del clima son los Valores colectivos los cuales forman parte de la satisfacción de los empleados y según Robbins y Coulter (2005) Es el grado en que los miembros del grupo se identifican entre si y comparten los objetivos con otros; la cohesión es importante porque se relaciona con la productividad del grupo. Los valores colectivos dentro del estudio realizado alcanzaron un 78% de ponderación, demostrando que existen algunas diferencias entre la práctica de los valores dentro de la empresa, sin embargo se mantiene en un nivel aceptable y se puede llegar a apreciar que si existe una cooperación en cuanto al mantenimiento de objetivos empresariales como también parte de la filosofía de la empresa. Por lo que también Mondy y Noe (2005) expresan que los valores colectivos ayudan a los miembros a diagnosticar procesos de grupo y a diseñar soluciones para los problemas de la empresa.

Partiendo del análisis de los factores del clima organizacional es importante mencionar el papel que juega el género dentro de un estudio específico del clima, tomando en cuenta que dentro de la investigación realizada el género masculino obtuvo una buena percepción del 77%, sin embargo el género femenino alcanzó un puntaje de 84%, lo cual indica que en general las mujeres perciben y manejan de una mejor forma el clima organizacional. No obstante es importante mencionar que según Cabrera citado por Chan (2010) Señala que los aspectos personales tales como las aptitudes,

actitudes, motivaciones y expectativas pueden conllevar a que el clima sea percibido de una mejor forma por parte de algunas personas que por otras; así mismo puede verse afectado el comportamiento organizacional por medio de baja productividad, ausentismo, rotación, satisfacción laboral, tensiones, presiones y estrés. Mencionando lo anterior podría ser que debido a situaciones como estas es que el género masculino haya obtenido una calificación menor, en relación al punteo del género femenino.

Por otro lado, la percepción del clima por rango de edades en el presente estudio fue de la siguiente manera, en el rango comprendido de los de 18 a 24 años obtuvo un punteo del 81%, el rango de 25 a 31 años alcanzó una ponderación del 81% y el rango de 32 a 39 años con una calificación del 74%. Por lo que esto demuestra que entre las edades comprendidas entre 18 a 31 años se percibe de una mejor forma el clima organizacional, a diferencia de las edades entre 32 a 39 años que perciben en un nivel más bajo el clima, esto puede deberse a que los empleados de mayor edad tienen una concepción distinta a lo que el clima organizacional se refiere, al igual por tener una constante en cuanto al tiempo laborado puede tener algún rasgo de acomodamiento dentro de la empresa; sin embargo el nivel de clima se mantiene en un nivel alto por lo que esto no perjudica a la empresa en general.

De acuerdo a la ponderación obtenida de 160.74, luego de realizada la evaluación del clima organizacional dentro del Colegio Cambridge de Huehuetenango, se determinó según la escala EDCO, el puntaje equivalente a un nivel alto, por lo tanto se puede mencionar que existe un clima organizacional favorable para la empresa. Sin embargo es importante señalar que existen factores que aún es necesario trabajar y prestarles atención para poder mejorar y con ello lograr que se aproveche al máximo al recurso humano de la institución. También a través de ello poder obtener mejoras tanto en el desempeño, como en la calidad del trabajo para cumplir de una forma aceptable los objetivos institucionales. Se menciona a continuación los factores que necesitan un mejoramiento: sentido de pertenencia, disponibilidad de recursos, estilos de dirección y valores colectivos.

VI. Conclusiones.

- Según el estudio realizado se puede identificar que los docentes del Colegio Cambridge de Huehuetenango perciben el clima organizacional en un nivel alto, ya que a raíz de esta investigación se obtuvo un puntaje de 160.74, según el instrumento aplicado (EDCO), lo cual demuestra que los empleados se encuentran satisfechos con el clima de la empresa.
- De acuerdo a la investigación realizada se pudo apreciar que el factor Relaciones Interpersonales que mide la Escala (EDCO) se encuentra en un nivel alto, con una puntuación de un 89%.
- Los empleados del área docente del Colegio Cambridge se encuentran satisfechos en cuanto al estilo de dirección, ponderándolo con un 77%.
- El nivel de identificación de los docentes del Colegio Cambridge es alto, manteniéndose en un 72%.
- A través del estudio realizado se logró determinar que los colaboradores del área docente se sienten satisfechos en cuanto a las retribuciones brindadas de parte de la empresa, demostrándolo con una ponderación de un 86%.
- A nivel general se logró identificar que los empleados cuentan con una disponibilidad de recursos adecuada, mas no la idónea, ya que los empleados calificaron con un 74% este factor, manifestando así que hay algunas situaciones que aún se pueden mejorar en cuanto a los recursos necesarios para las labores docentes.
- En cuanto a la estabilidad laboral los empleados la perciben en un nivel bastante aceptable, ponderándola con un 87%. Lo que nos indica que los empleados se sienten seguros dentro de la institución educativa.
- Según el género se logró verificar que dentro de la institución el género Femenino tiene una mayor percepción del clima organizacional que el género masculino, demostrando así

que las mujeres pueden encontrarse más comprometidas y satisfechas que los hombres dentro de la empresa.

- De acuerdo a los resultados obtenidos se puede identificar que un rango de edad entre 18 a 31 años tiene un puntaje más alto de acuerdo al clima organizacional de la empresa, mientras que el rango comprendido de los 32 a 39 años, manejan un clima organizacional más bajo. No obstante se mantienen entre niveles aceptables.

VII. Recomendaciones.

- De acuerdo a los resultados obtenidos en la evaluación del clima organizacional en el Colegio Cambridge de Huehuetenango, se identificó que la percepción del clima se ubica en un nivel alto, sin embargo es importante mencionar que existen 4 factores que se encuentran con un menor porcentaje, pero aceptable y que influyen en el clima en general, por lo que es necesario realizar actividades y programas que ayuden a mejorar la calidad de estos factores en el clima de la institución.
- Al evaluar el estilo de dirección se obtuvo una ponderación aceptable, sin embargo es importante corregir este punto, a través de mejorar la calidad y claridad de la dirección, promover líneas de comunicación en las cuales se pueda ver la participación de los empleados en la toma de decisiones y se aclare que la dirección no se practica de una forma arbitraria.
- Aunque el sentido de pertenencia se ponderó en un nivel alto es importante notar que no se encuentra en un puntaje ideal, por lo que se recomiendan actividades en las cuales los colaboradores participen y se sientan atraídos por la institución para mejorar las relaciones en cuanto a la empresa con sus empleados y se aumente la identificación de los docentes para con la institución.
- En relación a la disponibilidad de recursos, se logró identificar que dentro de la empresa se encuentra de forma positiva, sin embargo se recomienda mantener una coordinación y evaluación constante a las áreas de trabajo, esto para prever que los empleados dispongan de los recursos necesarios para realizar su labor y no se encuentren insatisfechos con los recursos que se brindan.
- Se recomienda que se realicen actividades en las cuales se promueva el mejoramiento del clima organizacional, involucrando a todos los empleados no importando la edad o el género, para que de esta manera se trate de incentivar en general a todos los docentes de la empresa y se maneje un ambiente agradable para todos.

- Evaluar el clima organizacional de forma continua (por lo menos una vez al año) para mantener un control sobre los niveles del mismo, y aplicar programas de mejoramiento a los factores en los cuales se demuestren debilidades para el clima.

VIII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

- Acherandio, L. (2010) *Iniciación a la Práctica de la Investigación*. Guatemala, 7ª edición.
- Acosta, B. y Venegas, C. (2010). *Clima Organizacional en una Empresa Cervecera*. Tesis inédita. Universidad del Papaloapan, Campus Tuxtepec, México.
- Albertinator (2008), *Los recursos humanos en la empresa*. Tesis inédita. Buenos Aires Argentina. (En red) Disponible en: <http://albertinator.wordpress.com/>
- Armas, M. (2010). *Factores asociados al clima organizacional del personal que labora en la editorial vallejana de la Universidad César Vallejo, provincia de Trujillo*. Tesis inédita. Universidad César Vallejo. Trujillo, Perú. Disponible en red: <http://es.scribd.com/doc/53227681/tesis-clima-organizacional-marilyn-armas-zavaleta>
- Barrientos, J (2014). *Análisis del clima organizacional de una fundación ubicada en el municipio de Río Hondo, Zacapa*. Tesis inédita, Universidad Rafael Landívar. Guatemala.
- Barrios, J (2014). *Evaluación del clima organizacional en la dirección departamental de educación de Huehuetenango*. Tesis inédita, Universidad Rafael Landívar. Guatemala.
- Bran, E (2006) *Evaluación del clima organizacional en una corporación comercializadora de ropa*. Tesis inédita, Universidad Rafael Landívar. Guatemala.
- Casasola, B. (2005), *Evaluación del clima organizacional de una empresa farmacéutica*. Tesis inédita, Universidad Rafael Landívar. Guatemala.
- Ceballos, K. y Ceballos, G. (2006). *Diagnóstico del clima organizacional en una empresa de producción de aceite de palma africana, de la ciudad de Santa Marta*. Tesis inédita. Universidad del Magdalena. Santa Marta, Colombia.

- Chan, A. (2010). *Las relaciones interpersonales y el Clima Organizacional en la Empresa Textil*. Tesis Inédita. Universidad Rafael Landívar. Quetzaltenango, Guatemala.
- Chiang, M. Martín, J y Nuñez, A (2005). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. Madrid, España. Universidad Pontificia Comillas. Página 87.
- Contreras, D. (2006), *Evaluación del clima organizacional en una empresa distribuidora de ropa y accesorios*. Tesis inédita, Universidad Rafael Landívar. Guatemala.
- Escobar, K. (2009). *Incidencia del Bienestar Psicológico del Recurso Humano en el Clima Organizacional de la Dirección Departamental de Educación de San Marcos*. Tesis inédita, Universidad Rafael Landívar. Guatemala.
- Estrada, O (2007) *Diagnóstico de clima organizacional en tres cadenas de restaurantes de comida rápida en la ciudad de Guatemala*. Tesis inédita, Universidad Rafael Landívar. Guatemala.
- Fernández, M. (2007). *Diccionario de recursos humanos: Organización y dirección*. España: Díaz Santos.
- Fernández, T (2007) *Factores que determinan el clima organizacional en una empresa de mecánica automotriz*. Tesis inédita, Universidad Rafael Landívar. Guatemala.
- Gan, F. y Berbel, G. (2007). *Manual de Recursos Humanos* (1ª. Ed.) Barcelona, España: Editorial UOC.
- Garza, D. (2010). *El clima organizacional en la dirección general de ejecución de sanciones de la Secretaría de la Seguridad Pública en Tamaulipas*. Tesis inédita. Universidad Autónoma de Tamaulipas. Tamaulipas, México. Disponible en red: <http://www.fcav.uat.edu.mx/siap/data/TMDE021.pdf>
- Goncalvez, A. (2000), *Fundamentos del Clima Organizacional*. México: Sociedad Latinoamericana para la Calidad. (SLC).

- González, M. (2004). *Documento de Clima Organizacional*. México. Negocios del Futuro.
- Hellriegel, D., Jackson, S. y Slocum, J. (2009). *Administración, un enfoque basado en competencias*. 11a. Edición. México: Cengage Learning Editores. Página 596.
- Hernández, C. (2006). *Diagnóstico de los factores del clima organizacional en las empresas de servicios hoteleros de Coatepeque*. Tesis inédita, Universidad Rafael Landívar. Guatemala.
- Lemus, Y (2013) *Evaluación del Clima Organizacional en la empresa Entre Mares del municipio de asunción mita, Jutiapa*. Tesis inédita, Universidad Rafael Landívar. Guatemala.
- López, N. (2007) *Diagnóstico del clima organizacional en una imprenta guatemalteca*. Tesis inédita, Universidad Rafael Landívar. Guatemala.
- Martínez, M. (2005). *La gestión empresarial: equilibrando objetivos y valores*. 1a. Edición. España: Editorial Díaz de Santos.
- Mondy, R. y Noe, R. (2005). *Administración de recursos humanos*. (9ª. Ed.). México. Prentice Hall.
- Palacios, D. (2009). *Evaluación del clima organizacional en una empresa productora y distribuidora de lentes oftálmicos*. Tesis inédita, Universidad Rafael Landívar. Guatemala.
- Palazzesi, A. (2004) *Enciclopedia humana*. México: Prentice Hall. Página 315.
- Ríos, F (2013). *Satisfacción laboral y su influencia en el clima organizacional, del personal del área administrativa de la empresa eléctrica municipal, ubicada en la cabecera departamental de Huehuetenango*. Tesis inédita, Universidad Rafael Landívar. Guatemala.
- Rivera, E. (2012) *Clima organizacional en Hoteles con restaurante de la ciudad de Quetzaltenango*. Tesis inédita, Universidad Rafael Landívar. Guatemala.

Robbins, S. (2004), *Comportamiento Organizacional* (10ª.ed.). México: Pearson Prentice Hill.

Robbins, S. y Coulter, M. (2005). *Administración*. (8ª. Ed.). México: Prentice Hall.

Robbins, S. y Coulter, M. (2010). *Administración*. 10a. Edición. México: Editorial Pearson Educación. Página 46.

Sánchez, F. (2009). *Clima Organizacional*. México: Prentice Hall.

Silvestre, S. (2009). *Diferencia de Percepción en áreas Administrativas y Técnicas en el Clima Organizacional en la Cruz Roja Guatemalteca*. Tesis inédita, Universidad Rafael Landívar. Guatemala.

Velásquez, P. y Balam, R. (2004) *Propuesta para mejorar los ambientes de trabajo de una empresa industrial de producción de alimentos*. (En red) Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos48/mejora-ambiente-organizacional/mejora-ambiente-organizacional.shtml>

Vidaurre, R. (2009). *Diagnóstico del Clima Organizacional en una Empresa de Telecomunicaciones de el Salvador*. Tesis inédita. Universidad Dr. José Matías Delgado. Antiguo Cuscatlán, San Salvador.

Werther, W. y Davis, K. (2001). *Administración de personal y recursos humanos*. (5ª.ed.). México: McGraw-Hill. Página 437.

Yusset, A., Echeverri, L., Lizarazo, S., Quevedo, A., Sanabria, B. (2006). *Escala de clima organizacional*. Colombia: Universidad Conrad Lorenz.

Zapata, F. (2012). La Importancia de Medir el Clima Organizacional. Artículo disponible en: <http://www.slideshare.net/flawerzapata10/la-importancia-de-medir-el-clima-organizacional-para-el-servicio-13122268>

IX. ANEXOS

Ficha técnica del instrumento

Nombre del instrumento: Escala de Clima Organizacional (EDCO)

Autores: Acero Yuset, Echeverri Lina María, Lizarazo Sandra, Quevedo Ana Judith, Sanabria Bibiana.

Procedencia: Santafé de Bogotá, D.C. Fundación Universitaria Konrad Lorenz.

Propósito: *Con el estudio del clima organizacional en una empresa, se pretende identificar un parámetro a nivel general sobre la percepción que los individuos tienen dentro de la organización y la organización sobre ellos. Adicionalmente proporcionar retroinformación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo 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.*

Significación: una puntuación se considera alta baja según el número de ítems o afirmaciones. La puntuación mínima posible es de 40 y la máxima es de 200. Un puntaje alto indica una alta frecuencia, relacionado con un buen clima organizacional y un puntaje bajo indica una baja frecuencia, relacionado con problemas dentro de la organización.

Grupo de referencia (población destinataria): la EDCO va dirigida a funcionarios de una empresa, dentro del área administrativa.

Extensión: la prueba consta de 40 ítems. El tiempo de duración para desarrollar la prueba es de 40 minutos.

Material a utilizar: un computador con el programa Acces, para tabulación de los resultados.

Escalas: para determinar si el clima organizacional puntúa entre alto, medio o bajo se realizará de la siguiente forma: entre el puntaje mínimo y el máximo posible (40 y 200) se establecen 3 intervalos de igual tamaño dividiendo la diferencia de los dos puntajes entre 3 y a partir del puntaje mínimo se suma el resultado obtenido así:

- Nivel Bajo: De 40 a 93 puntos.
- Promedio: De 94 a 147 puntos
- Nivel alto: Puntajes entre 148 y 200.

Subescalas: En EDCO hay subescalas que valoran características específicas del clima organizacional como son :

1. Relaciones interpersonales
2. Estilo de dirección
3. Sentido de pertenencia
4. Retribución
5. Disponibilidad de recursos
6. Estabilidad
7. Claridad y coherencia en la dirección.
8. Valores colectivos



UNIVERSIDAD RAFAEL LANDIVAR

Campus San Roque González de Santa Cruz, S.J

Facultad de Humanidades

Departamento: Psicología.

ESCALA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

(EDCO)

Edad: Género: Masculino Femenino

Estado Civil: _____ Escolaridad: _____

Área de Trabajo: _____

Cargo que Desempeña: _____

Tiempo de Trabajo: _____

Instrucciones: A continuación usted encontrará una prueba que se realiza únicamente con fines de investigación, por lo que es confidencial y anónima; la cual consta de 40 preguntas y busca medir el clima organizacional en su empresa. Para contestar las preguntas lea cuidadosamente el enunciado y escoja solo una respuesta, marcando con una X sobre la opción con la cual este de acuerdo. El tiempo de duración es de aproximadamente 40 minutos. Se le solicita responda todas las preguntas, evitando hacerlo al azar, agradecemos su colaboración y honestidad en el desarrollo de la prueba.

1. Los miembros del grupo tienen en cuenta mis opiniones:

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

2. Soy aceptado por mi grupo de trabajo:

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

3. Los miembros del grupo son distantes conmigo:

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

4. Mi grupo de trabajo me hace sentir incómodo:

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

5. EL grupo de trabajo valora mis aportes:

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

6. Mi jefe crea una atmósfera de confianza en el grupo de trabajo:

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

7. El jefe es mal educado:

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

8. Mi jefe generalmente apoya las decisiones que tomo:

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

9. Las órdenes impartidas por el jefe son arbitrarias:

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

10. El jefe desconfía del grupo de trabajo:

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

11. Entiendo bien los beneficios que tengo en la empresa:

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

12. Los beneficios de salud que recibo en la empresa satisfacen mis necesidades:

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

13. Estoy de acuerdo con mi asignación salarial:

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

14. Mis aspiraciones se ven frustradas por las políticas de la empresa:

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

15. Los servicios de salud que recibo en la empresa son deficientes:

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

16. Realmente me interesa el futuro de la empresa:

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

17. Recomendando a mis amigos la empresa como un excelente sitio de trabajo:

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

18. Me avergüenzo de decir que soy parte de la empresa:

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

19. Sin remuneración no trabajo horas extras:

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

20. Sería más feliz en otra empresa:

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

21. Dispongo del espacio adecuado para realizar mi trabajo:

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

22. El ambiente físico de mi sitio de trabajo es adecuado:

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

23. El entorno físico de mi sitio de trabajo dificulta la labor que desarrollo:

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

24. Es difícil tener acceso a la información para realizar mi trabajo:

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

25. La iluminación del área de trabajo es deficiente:

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

26. La empresa despide al personal sin tener en cuenta su desempeño:

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

27. La empresa brinda estabilidad laboral:

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

28. La empresa contrata personal temporal:

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

29. La permanencia en el cargo depende de preferencias personales:

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

30. De mi buen desempeño depende la permanencia del cargo:

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

31. Entiendo de manera clara las metas de la empresa:

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

32. Conozco bien cómo la empresa está logrando sus metas:

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

33. Algunas tareas a diario asignadas tienen poca relación con las metas:

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

34. Los directivos no dan a conocer los logros de la empresa:

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

35. Las metas de la empresa son poco entendibles:

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

36. El trabajo en equipo con otras dependencias es bueno:

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

37. Las otras dependencias responden bien a mis necesidades laborales:

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

38. Cuando necesito información de otras dependencias la puedo conseguir fácilmente:

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

39. Cuando las cosas salen mal las dependencias son rápidas en culpar a otras:

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

40. Las dependencias resuelven problemas en lugar de responsabilizar a otras:

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

Tablas de resultados.

TABLA GENERAL DEL CLIMA ORGANIZACIONAL										
SUJETOS	Género	Edad	Relaciones interpersonales	Estilo de dirección	Sentido de pertenencia	Retribución	Disponibilidad de recursos	Estabilidad	Claridad y Coherencia En la dirección	Valores Colectivos
Sujeto 1	M	23	23	22	13	22	19	25	19	16
Sujeto 2	F	22	24	21	25	25	24	25	25	24
Sujeto 3	F	28	25	21	18	24	17	25	23	18
Sujeto 4	M	23	24	22	17	25	19	24	20	19
Sujeto 5	F	21	21	25	17	24	19	22	17	19
Sujeto 6	F	22	23	22	19	25	21	25	22	21
Sujeto 7	F	22	25	22	23	23	22	25	23	23
Sujeto 8	F	24	14	19	14	23	13	17	17	10
Sujeto 9	F	39	21	17	14	20	19	21	21	17
Sujeto 10	F	28	25	25	25	25	25	25	25	25
Sujeto 11	M	26	21	17	12	22	22	23	22	21
Sujeto 12	M	29	20	17	22	22	18	21	19	20
Sujeto 13	M	21	24	19	20	23	21	25	23	22
Sujeto 14	M	19	21	21	17	25	20	23	25	24
Sujeto 15	F	25	23	20	25	24	25	21	25	22

Sujeto 16	F	26	23	19	23	24	17	25	25	24	
Sujeto 17	F	24	23	15	18	24	17	24	25	18	
Sujeto 18	M	25	21	15	6	15	9	17	11	11	
Sujeto 19	M	31	25	19	17	21	17	21	20	15	
Sujeto 20	M	28	21	18	20	22	20	24	21	24	
Sujeto 21	F	39	18	21	16	23	18	21	15	17	
Sujeto 22	M	31	20	17	19	20	22	24	18	14	
Sujeto 23	F	34	23	17	13	24	12	19	22	17	
Sujeto 24	M	23	22	18	19	21	14	15	13	22	
Sujeto 25	F	23	23	20	25	25	24	25	21	21	
Sujeto 26	M	31	21	18	18	19	16	21	18	14	
Sujeto 27	M	25	23	21	20	21	17	22	21	23	
Sujeto 28	M	22	21	17	16	20	10	15	21	18	
Sujeto 29.	M	25	23	24	16	18	18	22	20	20	
Sujeto 30	F	23	18	16	18	13	14	15	20	22	
Sujeto 31	M	23	14	19	18	16	20	22	18	16	
Sujeto 32	M	24	18	16	12	18	20	20	16	18	
Sujeto 33	F	22	14	15	19	20	22	20	24	25	
Sujeto 34	F	21	25	18	16	18	20	24	24	25	
TOTALES.			730	653	610	734	631	743	699	665	5465
NOMINALES			21,47	19,21	17,94	21,59	18,56	21,85	20,56	19,56	160,74
PORCENTAJES			85.88%	77.08%	71.76%	86.36%	74.24%	87.4%	82.24%	78.24%	

CLIMA ORGANIZACIONAL GÉNERO MASCULINO

		Relaciones interpersonales	Estilo de dirección	Sentido de pertenencia	Retribución	Disponibilidad de recursos	Estabilidad	Claridad y Coherencia en la dirección	Valores Colectivos	
Género	Edad									
M	23	23	22	13	22	19	25	19	16	
M	23	24	22	17	25	19	24	20	19	
M	26	21	17	12	22	22	23	22	21	
M	29	20	17	22	22	18	21	19	20	
M	21	24	19	20	23	21	25	23	22	
M	19	21	21	17	25	20	23	25	24	
M	25	21	15	6	15	9	17	11	11	
M	31	25	19	17	21	17	21	20	15	
M	28	21	18	20	22	20	24	21	24	
M	31	20	17	19	20	22	24	18	14	
M	23	22	18	19	21	14	15	13	22	
M	31	21	18	18	19	16	21	18	14	
M	25	23	21	20	21	17	22	21	23	
M	22	21	17	16	20	10	15	21	18	
M	25	23	24	16	18	18	22	20	20	
M	23	14	19	18	16	20	22	18	16	
M	24	18	16	12	18	20	20	16	18	
TOTALES		362	320	282	350	302	364	325	317	2622
NOMINALES		21,29	18,82	16,59	20,59	17,76	21,41	19,12	18,65	154,24

CLIMA ORGANIZACIONAL GÉNERO FEMENINO

		Relaciones interpersonales	Estilo de dirección	Sentido de pertenencia	Retribución	Disponibilidad de recursos	Estabilidad	Claridad y Coherencia en la dirección	Valores Colectivos	
Género	Edad									
F	22	24	21	25	25	24	25	25	24	
F	28	25	21	18	24	17	25	23	18	
F	21	21	25	17	24	19	22	17	19	
F	22	23	22	19	25	21	25	22	21	
F	22	25	22	23	23	22	25	23	23	
F	24	14	19	14	23	13	17	17	10	
F	39	21	17	14	20	19	21	21	17	
F	28	25	25	25	25	25	25	25	25	
F	25	23	20	25	24	25	21	25	22	
F	26	23	19	23	24	17	25	25	24	
F	24	23	15	18	24	17	24	25	18	
F	39	18	21	16	23	18	21	15	17	
F	34	23	17	13	24	12	19	22	17	
F	23	23	20	25	25	24	25	21	21	
F	23	18	16	18	13	14	15	20	22	
F	22	14	15	19	20	22	20	24	25	
F	21	25	18	16	18	20	24	24	25	
TOTALES		368	333	328	384	329	379	374	348	2843
NOMINALES		21,65	19,59	19,29	22,59	19,35	22,29	22,00	20,47	167,24

CLIMA ORGANIZACIONAL RANGO DE EDAD DE 18 A 24

		Relaciones interpersonales	Estilo de dirección	Sentido de pertenencia	Retribución	Disponibilidad de recursos	Estabilidad	Claridad y Coherencia en la dirección	Valores Colectivos		
Género	Edad										
M	23	23	22	13	22	19	25	19	16		
F	22	24	21	25	25	24	25	25	24		
M	23	24	22	17	25	19	24	20	19		
F	21	21	25	17	24	19	22	17	19		
F	22	23	22	19	25	21	25	22	21		
F	22	25	22	23	23	22	25	23	23		
F	24	14	19	14	23	13	17	17	10		
M	21	24	19	20	23	21	25	23	22		
M	19	21	21	17	25	20	23	25	24		
F	24	23	15	18	24	17	24	25	18		
M	23	22	18	19	21	14	15	13	22		
F	23	23	20	25	25	24	25	21	21		
M	22	21	17	16	20	10	15	21	18		
F	23	18	16	18	13	14	15	20	22		
M	23	14	19	18	16	20	22	18	16		
M	24	18	16	12	18	20	20	16	18		
F	22	14	15	19	20	22	20	24	25		
F	21	25	18	16	18	20	24	24	25		
TOTALES			377	347	326	390	339	391	373	363	2906
NOMINALES			20,94	19,28	18,11	21,67	18,83	21,72	20,72	20,17	161,44

CLIMA ORGANIZACIONAL RANGO DE EDAD DE 25 A 31

		Relaciones interpersonales	Estilo de dirección	Sentido de pertenencia	Retribución	Disponibilidad de recursos	Estabilidad	Claridad y Coherencia en la dirección	Valores Colectivos	
Género	Edad									
F	28	25	21	18	24	17	25	23	18	
F	28	25	25	25	25	25	25	25	25	
M	26	21	17	12	22	22	23	22	21	
M	29	20	17	22	22	18	21	19	20	
F	25	23	20	25	24	25	21	25	22	
F	26	23	19	23	24	17	25	25	24	
M	25	21	15	6	15	9	17	11	11	
M	31	25	19	17	21	17	21	20	15	
M	28	21	18	20	22	20	24	21	24	
M	31	20	17	19	20	22	24	18	14	
M	31	21	18	18	19	16	21	18	14	
M	25	23	21	20	21	17	22	21	23	
M	25	23	24	16	18	18	22	20	20	
TOTALES		291	251	241	277	243	291	268	251	2113
NOMINALES		22,38	19,31	18,54	21,31	18,69	22,38	20,62	19,31	162,54

CLIMA ORGANIZACIONAL RANGO DE EDAD DE 32 A 39

		Relaciones interpersonales	Estilo de dirección	Sentido de pertenencia	Retribución	Disponibilidad de recursos	Estabilidad	Claridad y Coherencia en la dirección	Valores Colectivos		
	Género	Edad									
	F	39	21	17	14	20	19	21	21	17	
	F	39	18	21	16	23	18	21	15	17	
	F	34	23	17	13	24	12	19	22	17	
TOTALES			62	55	43	67	49	61	58	51	446
NOMINALES			20,67	18,33	14,33	22,33	16,33	20,33	19,33	17,00	148,67

Croquis Colegio Cambridge Huehuetenango.

