

FACTORES INFLUYENTES EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y ESTRATEGIAS
PARA LOGRAR UN BUEN FUNCIONAMIENTO INTERNO EN LA ORGANIZACIÓN

Sheyla Ortega, Jessica Perdomo

Universidad De La Sabana
Diplomado Gestión Organizacional
Chía, Mayo del 2007

Tabla de Contenidos

RESUMEN.....	3
INTRODUCCIÓN.....	4
Marco Teórico.....	5
Clima Organizacional.....	5
Factores dentro del clima organizacional.....	7
Motivación.....	7
Actitudes.....	7
Satisfacción Laboral.....	7
Estrés.....	8
Topología.....	8
Valores.....	8
Cultura Organizacional.....	9
Involucramiento.....	11
Conflicto.....	11
CONCLUSIONES.....	22
REFERENCIAS.....	24

Resumen

El siguiente artículo tiene como objetivo realizar, una revisión teórica acerca de los factores influyentes en el clima organizacional y las estrategias para lograr un buen funcionamiento en la organización. Inicialmente, se hará una conceptualización de los elementos asociados a este tema, entendiendo que el clima organizacional es importante para el desarrollo productivo de las empresas. Adicionalmente, un buen clima organizacional alienta la participación, permitiendo que todos los miembros de una organización se comprometan a ser responsables de sus asignaciones laborales. Se ha concluido que el clima organizacional determina el ambiente de trabajo percibido por los miembros de la organización, incluyendo estructura, estilo de liderazgo, motivación y recompensas, todo ello ejerce influencia en el comportamiento y desempeño de los individuos.

Palabras Claves: Organización, clima organizacional, ambiente laboral, estrategias.

Abstract

The following article aims to conduct a theoretical review about the factors influencing organizational climate and strategies to achieve a good functioning in the organization. Initially, it will make a conceptualization of the elements associated with this issue, understanding that the organizational climate is important for the development of productive enterprises. Additionally, a good organizational climate encourages participation, allowing all members of an organization to commit themselves to be accountable for their work assignments. It has concluded that the organizational climate determines the work environment perceived by members of the organization, including, structure, leadership style, motivation and rewards, all influencing in the behavior and performance of individuals.

Key words: Organization, organizational climate, work environment, strategies.

Factores Influyentes en el Clima Organizacional y Estrategias para Lograr un Buen Funcionamiento Interno en la Organización

En el siguiente trabajo, definiremos el clima organizacional y conceptos asociados a este tema, con el fin de conocer el funcionamiento interno de la organización.

Cada una de las organizaciones cuenta con sus propias características y propiedades a veces únicas y exclusivas, y la manera como se manifiesta el clima organizacional, el ambiente interno de las organizaciones, repercute en el comportamiento del individuo trabajador y por consiguiente en la productividad de la empresa.

Toda organización tiene propiedades o características que poseen otras organizaciones, sin embargo, cada una de ellas tiene una serie exclusiva de esas características y propiedades. El ambiente interno en que se encuentra la organización lo forman las personas que la integran, y esto es considerado como el clima organizacional. Los sentimientos psicológicos del clima reflejan el funcionamiento interno de la organización, por ello este ambiente interno puede ser de confianza, progreso, temor o inseguridad. Por tal razón, la forma de comportarse de un individuo en el trabajo no depende solamente de sus características personales sino también de la forma en que éste percibe su clima de trabajo y los componentes de su organización.

La organización es la estructura normal de coordinación planeada entre dos o mas personas para alcanzar una meta en común, en donde su principal característica es tener reacciones de autoridad y cierto grado de diversión del trabajo, es por eso que la planificación estratégica, es el proceso que le da el verdadero sentido y dirección a las actividades diversas de una empresa, permitiendo visualizar el futuro e identificación de los recursos, principios y valores requeridos para transitar desde el presente hacia la visión de una organización, logrando así el éxito empresarial, pero todo éxito depende primordialmente del Clima Organizacional que es un aspecto determinante para el desarrollo productivo tanto de las empresas y organizaciones en general, es tan importante como las ventas y ampliación de las mismas, en donde el no tener un buen uso de él, puede afectar la buena marcha de las actividades y bienestar del personal en todos sus niveles.

Muchas empresas dejan de ser productivas porque no fomentan un buen ambiente de trabajo o simplemente porque no involucran en este proceso a sus directivos, administraciones y trabajadores por igual. Los nuevos empleados, suelen llegar con mucho entusiasmo y con ciertas expectativas sobre la empresa, sus actividades y sus compañeros de trabajo; sin embargo todo se viene abajo cuando no encuentran el Clima Organizacional adecuado para su desempeño profesional.

Un buen clima organizacional ayuda y alienta la participación, creando una conducta madura de todos sus miembros, permitiendo que ellos se comprometan a ser responsables de sus asignaciones laborales dentro de la empresa.

Tomando en cuenta lo antes expuesto se pretende hacer una investigación con el objetivo de conocer los factores que influyen en el clima organizacional y las estrategias para lograrlo.

Si bien es cierto la importancia del Clima Organizacional ha sido tema de marcado interés desde los años 80 hasta nuestros días, es por ello que este trabajo de investigación pretende hacer una recolección directa de los criterios que sustenten estrategias para mejorar el clima organizacional.

Marco Teórico

Clima de la Organización

El clima de la organización se ha definido como “un conjunto de propiedades o características del ambiente interno laboral, percibidas directa o indirectamente por los empleados de una organización, que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado.” (Ciampa, 1990), indicado simplemente, un empleado que contesta la pregunta “¿Le gusta trabajar aquí?” ofrecerá una descripción del clima de la organización (Baker, 1992).

Finalmente, se cree que la influencia en el clima organizacional es una función de liderazgo. Por ejemplo, los investigadores han revelado las asociaciones fuertes entre la habilidad de la organización del clima y líderes para despertar la motivación apelando a necesidades humanas para el logro, para la afiliación, y para el poder (Stringer, 2002).

Una organización tiende a atraer y conservar a las personas que se adaptan a su clima. Los directivos deben percatarse de que el medio ambiente laboral forma parte del activo de la empresa y como tal deben valorarlo y prestarle la debida atención, siempre tratando de buscar la forma de lograr la mayor motivación posible por parte de sus empleados. Dentro de la organización el clima esta integrado por una serie de elementos y factores que condicionan el tipo de ambiente en el que laboran los empleados, estos son:

El aspecto individual de los empleados en el que se consideran actitudes, percepciones, personalidad, los valores, el aprendizaje y el estrés que pueda sentir el empleado en la organización.

Los grupos dentro de la organización, su estructura, procesos, sinergia, normas y responsabilidades.

La motivación, necesidades, esfuerzo y empeño.

Liderazgo, poder, políticas, influencia, desenvolvimiento.

La estructura con sus macro y micro dimensiones.

Los procesos organizacionales, evaluación, sistema de remuneración, comunicación y el proceso de toma de decisiones.

Las características individuales de un trabajador actúan como un filtro a través del cual los objetivos de la organización y los comportamientos de los individuos que la conforman son interpretados y analizados para constituir la percepción del clima en la organización. Si las características psicológicas de los trabajadores, como las actitudes, las percepciones, la personalidad, los valores y el nivel de aprendizaje sirven para interpretar la realidad que los rodea, estas también se ven afectadas por los resultados obtenidos en la organización, de esto se infiere entonces que el clima organizacional es un fenómeno en el que los resultados obtenidos por las organizaciones condiciona el clima de los mismos trabajadores (Davis y Newstrom, 1999).

En Hall (1996) se encontró que las características del sistema organizacional generan un determinado clima en la empresa, éste repercute sobre las motivaciones de sus miembros y sobre su correspondiente comportamiento; este comportamiento genera unas consecuencias determinadas que se traducen en productividad, satisfacción, adaptación, creatividad, etc. Pero centrándose en la creatividad, se debe destacar que el ser humano creativo, no siempre se detiene en la solución sino que también presta atención a la formulación, se expresa frente a los demás siempre de maneras diferentes, suele sorprender, no teme cambiar si cree que puede ser mejor, está abierto a escuchar nuevas opiniones y vive los obstáculos como retos. Si se quiere trabajar con un grupo creativo se debe ser consciente que para que surjan las ideas creativas, es imprescindible generar un clima favorable, anulando por completo la negatividad en el ambiente de trabajo. “Un buen clima laboral, impulsa a las personas a ser mejores, a trabajar con más ánimo, pues la motivación por el trabajo es la de trabajadores creativos” (Romo, 1997). Con una mayor motivación por la labor que se realiza sin importar que tan compleja o simple sea ésta, dicha motivación es la que hace que las personas se sientan satisfechas en su puesto y que lo demuestren en éste, en los resultados de su labor, en su relación con los demás, en la preocupación por la empresa, en la concientización de que es allí donde se desarrolla laboral y personalmente, éstos aspectos se van a ver reflejados en el crecimiento de la empresa, en el mejoramiento de sus productos y servicios, en la imagen de ésta (hacia el exterior) y en la identidad de la misma (al interior).

Por otro lado, según Davis y cols. (1999) es necesario considerar que los factores necesarios en un clima organizacional como la motivación, las actitudes, la satisfacción laboral, el estrés, la topología, los valores, la cultura organizacional, el involucramiento y el conflicto en las empresas se diferencian entre organizaciones, ya que cada empresa posee características únicas.

Factores dentro del clima Organizacional

Motivación

Robbins (1999) señaló que la motivación es “la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionados por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual” y además señaló que la necesidad es “algún estado interno que hace que ciertos resultados parezcan atractivos” en si Robbins comenta que mucha gente percibe la motivación como una característica personal, o sea que algunas personas la tienen y otras no, ya que algunos gerentes etiquetan a los empleados que parecen carecer de motivación, como perezosos.

Actitudes

Según Davis y cols. (1999) las actitudes son los sentimientos supuestos que determinan en gran medida la percepción de los empleados respecto a su entorno y a su compromiso con las acciones previstas, lo que en última instancia determina su comportamiento. Dentro de los efectos de las actitudes se puede recalcar un efecto negativo que es la inadaptación laboral. “Esta se entiende como el síndrome complejo que comprende un grado máximo de insatisfacción del trabajo y la merma de la productividad” (Camarena, 2000).

Satisfacción laboral

Davis y cols. (1999) definen satisfacción laboral como “el conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con el cual los empleados consideran su trabajo. Acerca de la satisfacción e insatisfacción Robbins (1999) hace el siguiente comentario:

“Para los empresarios es muy claro que esperan de los empleados máxima productividad en sus trabajos o tareas. Pero no tiene tanta claridad en lo que el personal espera de su empresa, esto es, máxima satisfacción en su trabajo. El trabajador a su vez responde a la desatención y manipulación de la empresa con la conocida frase como hacen que me pagan, hago que trabajo. Es donde se inicia el círculo de insatisfacción y baja productividad” (p. 145).

Estrés

Según Robbins (1998) el estrés es una condición dinámica en la cual un individuo es confrontado con una oportunidad, una restricción o demanda relacionada con lo que el o ella desea y para lo cual el resultado se percibe como incierto a la vez que importante.

Topología

Robbins (1999) comenta sobre el padre del concepto de estrés, Hans Selve, quien definió este al provocado por situaciones positivas o motivantes y el producido ante situaciones negativas, desgastantes y frustrantes.

Así mismo, Robbins (1999) agrupa los agentes del estrés de la siguiente manera:

Ambientales: Luz, ruido, temperatura, vibración, movimiento, contaminación, de la misma manera las incertidumbres políticas, económicas y las tecnológicas influyen en la proyección elevada del estrés.

Individuales: La sobrecarga del trabajo, el conflicto de roles, discrepancia entre carrera-ocupación, responsabilidad, los problemas familiares, los problemas económicos y la misma personalidad del individuo influyen para disparar la carga emocional del trabajador.

Grupales: Se refiere a la falta de cohesión, conflicto interpersonal o intragrupal, incongruencia de estatus, insatisfacción, liderazgo inefectivo.

Organizacionales: Clima organizacional, tecnología, estilos gerenciales, control de sistemas, estructura organizacional, características del puesto, nepotismo, compadrazgo y favoritismo entre otros.

Sociales: Dinámica familiar, estatus socioeconómico.

Por su parte Edward (1994), clasifica los agentes de estrés en organizacionales y no laborales; ambos son influenciados por las diferencias individuales lo que se traduce en estrés positivo o negativo según sea el resultado de estimular o desmeritar el esfuerzo de los trabajadores en la empresa.

Valores

Adquieren una especial importancia, pues son fruto de la evolución del espíritu e intelecto del hombre ya que a través del tiempo han permitido que el ser humano desarrolle sus potencialidades para “ser” y no simplemente existir, diferenciándose así de los animales. Los

valores “son los principios de conducta que orientan a la actuación de los individuos tanto en la sociedad como en el trabajo.

La Cultura Organizacional

La cultura de una sociedad influye directamente en la cultura de las organizaciones y consecuentemente en la productividad.

Taylor (1971) dio una precisa definición integradora de cultura, “como el todo complejo que incluye conocimientos, creencias, arte, moral, leyes, costumbres y cualesquiera otras capacidades y hábitos adquiridos por el hombre como miembro de una sociedad” (p. 97)

De igual manera el término de cultura organizacional fue definido por investigadores del tema, como la interacción de valores, actitudes y conductas compartidas por todos los miembros de una empresa u organización. A continuación se citan diversos investigadores sobre el tema que coinciden en la definición del término. Granell (1997) señaló que cultura organizacional era "... aquello que comparten todos o casi todos los integrantes de un grupo social..." esa interacción compleja de los grupos sociales de una empresa está determinado por los valores, creencias, actitudes y conductas” (p. 161).

Robbins (1998) afirmó que cultura organizacional era el “conjunto de conocimientos, creencias, leyes y moral, costumbres, capacidades y hábitos adquiridos por el hombre, como miembro de la sociedad” (p. 84).

Chiavenato (1989) y Guizar (2002) presentan la cultura organizacional como un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización.

Así mismo, Hernández y Baptista (1998) definen la cultura como "... la forma característica de pensar y hacer las cosas en una empresa, por analogía es equivalente al concepto de personalidad a escala individual” (p. 133).

De la comparación y análisis de las definiciones presentadas por los diversos autores, se infiere que todos conciben a la cultura como todo aquello que identifica a una organización y la diferencia de otra haciendo que sus miembros se sientan parte de ella ya que profesan los mismos valores, creencias, reglas, procedimientos, normas, lenguaje, ritual y ceremonias. La cultura se transmite en el tiempo y se va adaptando de acuerdo a las influencias externas y a las presiones internas producto de la dinámica organizacional. “Las organizaciones poseen una cultura que le es propia: un sistema de creencias y valores compartidos al que se apega el elemento humano que las conforma. La cultura corporativa crea, y a su vez es creada, por la calidad del medio ambiente interno; en consecuencia, condiciona el grado de cooperación y

de dedicación y la raigambre de la institucionalización de propósitos dentro de una organización” (Hellriegel y Slocum, 1998, p. 112).

En este sentido la principal responsabilidad del Director General consiste en fijar el tono, el paso y el carácter de que es conducente a los cambios estratégicos de cuya instrumentación él es responsable. Para llevar a cabo lo anterior, el director general debe estar al tanto de las filosofías, ideologías y aspiraciones que predominan en la mente colectiva de la organización; luego debe discernir la forma en que estas fuerzas afectan cualquier intento por cambiar y por último, debe desarrollar formas de dirigir el cambio dentro de la cultura corporativa.

Pero ¿Cómo se las arregla un director general para dirigir el cambio estratégico dentro de la cultura de la organización? Para empezar, el director general debe vigilar y evaluar, de manera constante, las creencias, políticas e ideologías de más arraigo dentro de la organización, separando las que pueden ser benéficas para la creación y puesta en práctica del cambio estratégico, de aquellas que pueden resultar perjudiciales. Los elementos positivos podrán utilizarse para construir el futuro.

Después de analizar las partes negativas del sistema corporativo de valores, el director general determinará la extensión de sus efectos y proyectará la forma de eliminarlos o limitarlos. El efecto neto, entre los segmentos positivos y negativos de tales sistemas de valores, permitirá determinar la buena disposición y el grado de consentimiento al cambio. “Existe un importante elemento que funciona como impulsor del sistema de valores y creencias y valores de la organización: la ambición. En tanto el sistema de valores determina la buena voluntad y disposición al cambio, las ambiciones reflejan el rumbo y las posibilidades de un cambio importante. Las aspiraciones individuales y colectivas de los miembros de una organización evidencian sus deseos de cumplir las metas y los objetivos. Puesto que las aspiraciones determinan la cultura, el director general debe estar constantemente sondeando, sintiendo y dirigiendo al personal de la organización, con el fin de ayudar a que se desarrollen enunciados comprensibles, coherentes y explícitos de las aspiraciones de la empresa. Estos enunciados incluirán declaraciones de la misión, de las metas y sus prioridades y de los objetivos de la compañía. Cuando estas aspiraciones se combinan en un conjunto fuerte y positivo de valores, reciben entonces el apoyo entusiasta de los miembros de la organización. Este respaldo se convierte en compromiso, el factor único más importante para la puesta en práctica efectiva del cambio estratégico” (Harrington, (2000, p. 143).

La filosofía de Taylor (1984) concebía que la función de la gerencia fuera hacer que los trabajadores y sus tareas estuviesen bien definidos, medidos y controlados. Los trabajadores

debían ser tan confiables como las máquinas. Todos se debían adecuar sumisamente a los procedimientos de la empresa. El objetivo, era controlar a los gerentes y empleados para asegurar la rentabilidad a corto plazo. Era una cultura laboral basada en la pasividad y la resignación. Los sistemas que aseguraban el control y la productividad inhibían la creatividad y la iniciativa. Los trabajadores se sentían desmotivados, oprimidos y sometidos. Obtenían un salario y seguridad laboral a cambio de su lealtad y pérdida de autonomía.

Involucramiento

Según Davis y Newstrom (1999) es “el grado en que los empleados se sumergen en sus labores, invierten tiempo y energía en ellas y conciben el trabajo como parte central de sus existencias” (p. 91).

Chiavenato (1988) y Furnham (2001) mencionan que entre los avances mas significativos que ha tenido la administración de personal en los últimos tiempos, destaca el hecho de considerar al trabajador como colaborador y no como empleado; así mismo, la concepción del empleo como factor humano y no como recurso humano.

Conflicto

Brunet (1999) afirma que el conflicto es “un proceso que empieza cuando una parte percibe que otra parte ha afectado o esta por afectar negativamente, algo que le importa a la primera parte” (p. 86).

A su vez, Münch y García (1997) definen conflicto como “toda situación en la que dos o más partes se sienten en oposición. Es un proceso interpersonal que surge de desacuerdos sobre las metas por alcanzar o los métodos por emplear para cumplir esas metas” (p. 134).

Por otro lado, el clima organizacional es un tema de gran importancia hoy en día ya que gracias a el se ha podido conocer la influencia que este tiene para el desarrollo técnico cultural de una organización, demostrando ser el objetivo primordial para el éxito en sí de la misma. Lo que a través de los años ha indicado que las empresas que se desenvuelvan en un buen clima organizacional logran un excelente nivel de productividad y rendimiento tanto en los trabajadores como en mercado empresarial. Es decir, toda empresa debe tener un buen ambiente donde el trabajo sea agradable para que a la hora de atender a su publico el trato sea provechoso es decir, si un cliente en su primera visita al establecimiento u organización es tratado con la mejor atención, es de esperarse que este frecuente mas a menudo el mismo, lo que al transcurrir el tiempo generaría un cliente fijo para la empresa. Pero si este es tratado de manera descortés el primer día de su visita o simplemente cualquier día, buscara en otro

establecimiento comercial la atención que allí no se le ha dado. Causando una imagen errada de la misma ante sus competidores, cambio y pérdida del usuario hacia otro comercio.

Es por eso que toda empresa comercial que desee ampliarse debe tener siempre en cuenta el continuo mejoramiento del ambiente en su organización, para así alcanzar un aumento de productividad, eficacia y eficiencia en la organización, otorgando a sus empleados una mejor calidad de trabajo y al público en general una agradable atención, todo esto enfocado en no perder de vista el recurso humano ya que este último es el arranque y éxito de cualquier organización claro está que la tecnología también ayuda, pero una tecnología sin quien la maneje no tiene ningún éxito.

“El sistema organizacional genera un determinado clima que repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización” (Hernández y Rodríguez, 1994, p.121).

En la investigación de (Ayers, 2005) se revelaron las siguientes cuatro variables del clima que se relacionaron a un proyecto de la organización de la renovación en un colegio rural de la comunidad en los Estados Unidos del sudeste: el poder, la colaboración, la tecnología, y la visión compartida. La heterogeneidad que monta dentro del colegio de la comunidad se puede igualar con la presencia de cosmovisiones diferentes, con lo cual produciendo los efectos variados en el clima de la organización en su aspecto semiótico.

Las conclusiones sugieren que un conocimiento crítico de discursos de la organización diversos pueden servir a líderes de la organización que procuran establecer los climas de la organización que autoriza todo personal, no apenas la mayoría ni esos afiliados con el poder. Esta meta es crucial dentro de la educación superior, especialmente dentro de organizaciones con sistemas colegiales. Incorporando discursos diversos en la planificación para la renovación de la organización, la comunidad líderes colegiales pueden negociar las posiciones ideológico-digresivos de varios regímenes de discurso y con lo cual logra el consenso más grande en decisiones relacionadas a la renovación de la organización. La comunidad de líderes colegiales pueden comprometer a miembros de varios subsistemas de la organización en la producción conjunta de significados relacionados al ámbito laboral. Esta práctica puede tener como resultado un nivel más alto del compromiso a la misión institucional así como a niveles aumentados de la cooperación.

Según Stringer y Cantú (2002) existen una serie de dimensiones que explican el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, se citan:

Estructura: Representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo.

Responsabilidad (Empowerment): Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionada a su trabajo. “Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo” (Colunga, 1995, p. 87).

Recompensas: Corresponde a la percepción de los miembros sobre la asignación de una recompensa por el trabajo bien realizado. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

Desafío: Corresponde al sentimiento que tiene los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

Relaciones: Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

Cooperación: Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

Estándares: “Es según Marín (1999) la percepción de los miembros acerca del énfasis que ponen las organizaciones sobre las normas de rendimiento” (p.?).

Conflictos: Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

Identidad: “Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización” (Kreitner, Robert y Angelo, 1997, p. 106).

En la investigación de (Norberg, 2002) el foco de estudio era investigar si había una relación entre el clima de la organización y el contenido de la vida cotidiana para personas con demencia en una unidad de Grupo-morada. Los resultados mostraron que hay una diferencia en cómo, y con quien, los residentes gastan su tiempo en un clima de la organización creador comparado con un clima menos creador. Los residentes que viven en una unidad “A”, gastaron aproximadamente la mitad de su tiempo cuidando al personal mientras los residentes en unidades “B”, gastaron aproximadamente un-cuarto de su tiempo

cuidando al personal. Los residentes en el clima creador dedicaron más tiempo cuidando al personal durante comidas y también más tiempo en interacciones pasivas, tal como mirando la televisión o sentándose junto a ellos, comparado con el grupo menos creador del clima. Al interpretar estas conclusiones se pueden discutir que la experiencia al cuidar del personal en un clima más creador esto beneficiará el resultado del cuidado para personas con demencia, mientras el bienestar de residentes depende de interacciones sociales en gran parte. Una de las tareas principales de las personas que cuidan en una unidad de Grupo-morada deberá mejorar la vida social de residentes, y así es importante estar enterado que un clima menos creador puede ser una amenaza a su bienestar. Se tiene que notar también que en los residentes menos creadores del clima mostraron alborotos de conducta y síntomas psiquiátricos, que se pueden ver como un resultado posible del clima del trabajo. Por otro lado, cuándo alborotos de conducta y síntomas psiquiátricos ocurren entre residentes, cuidando más el personal se puede estar cansado y esto tendrá como resultado un clima menos creador.

Así mismo, en la investigación de (Ekvall, 1996) el riesgo que toma el dinamismo, la libertad y la discusión quizás jueguen un papel diferencial entre organizaciones creadoras y menos creadoras. Además, el grado bajo de la creatividad puede tener un impacto negativo en la satisfacción laboral, bienestar, productividad y calidad del trabajo. Aunque este estudio no investigó los niveles del personal que cuidan de fundición y pena, se pudo discutir que un clima menos creador quizá cause tal riesgo.

Se ha informado que los niveles bajos de la función/pena y la satisfacción laboral alta se asocian con la calidad del cuidado.

Adicionalmente en la investigación de (Wayne, Smith, Sweetland y Scott, 2002) se desarrollo un instrumento para medir el clima de la organización de preparatorias (OCI) es una escala tipo Likert de 27 artículos que valora cuatro aspectos críticos del lugar de trabajo de la escuela.

De esta consideración es importante que las dimensiones diferentes del clima de la escuela construyan las relaciones diferentes de la confianza. No sorprendentemente, el liderazgo principal colegial es crítico a la confianza reveladora de la facultad en directores. Los líderes que están abiertos con maestros, los tratan como colegas, son amistosos y considerados y que estándares razonables fijos no sólo son aceptados por maestros pero son recompensados con su confianza. La confianza de la facultad en colegas, sin embargo, es relativamente no afectado por el liderazgo colegial. Sino, la conducta profesional de maestro es la llave a la confianza reveladora en colegas. Las interacciones abiertas, sostenedoras y cooperativas del maestro son la roca de fondo de la confianza de la facultad en colegas. La naturaleza recíproca

de la relación de clima-confianza es clara aquí. El respeto, la franqueza, y la cooperación entre maestros promueven la confianza, pero la confianza entre colegas construye también la franqueza y la cooperación. La dinámica es fuerte. La prensa del logro es la característica del clima que promueve la confianza en clientes (padres y estudiantes). De hecho, es sólo el único aspecto del clima de la preparatoria que promueve la confianza en padres y estudiantes. Cuando los estudiantes, los maestros, y el valor de la escuela el logro y los padres académicos aprietan para estándares y mejora altos, la confianza de maestro en padres y estudiantes es alta. Quizás es el acuerdo entre todo agrupa eso crea en maestros una confianza fuerte en sus socios, a fin de cuentas, cada partido es cometido a la misma meta -- el logro académico. Claramente, la prensa del logro de la escuela promueve la confianza de la facultad en padres y maestros, pero en tal confianza facilita también un compromiso a la excelencia del logro. Vulnerabilidad institucional parece ser un aspecto del clima que es menos relacionado al edificio las relaciones confiadas en escuelas; juega sólo un papel secundario. Cuando escuelas son influidas indebidamente por unos pocos padres vocales o agrupan los resultados parecen

Según la investigación de (Altman, 1979) para muchas compañías, la implementación apropiada de una inspección de la organización del clima puede proporcionar información valiosa que se puede utilizar para indicar y aumentar su éxito. Sin embargo, las compañías que escogen aplicar una inspección se debe preparar para responder a ambos resultados positivos y negativos y trabajar con empleados para hacer las mejoras en el ámbito laboral. El fracaso para responder a la reacción del empleado últimamente puede aumentar el número de problemas de fuerza de trabajo experimentados dentro de una organización.

Continuando con la búsqueda de información acerca del clima organizacional encontramos que en el artículo de (Narasimbam, 1996) los dos propósitos de la investigación eran: Determinar el clima de la organización en la Universidad de Braunton (UOB) que ha ganado el reconocimiento como un Inversionista en Personas (IIP), como un prelude a estudios longitudinales y comparar los climas de la organización en el UOB en 1996, con éstos del Valle de Zorro el Colegio Técnico (FVTC) en 1987, 1990 y 1991, para que inspeccionen los resultados que están prontamente disponibles. Se concluyó que no había diferencias generales significativas en la situación de la organización en la Universidad de Braunton y en el FVTC en 1987. Sin embargo, hay las diferencias significativas en algunos de los artículos medidos cuando comparado a la situación en 1991/92 en FVTC. Es difícil de localizar con toda precisión las razones para las diferencias entre los resultados de la inspección en FVTC y eso en el UOB. Es dejado a las autoridades para decidir: si ellos están contentos con la situación; si realizar las inspecciones exhaustivos que utilizan una muestra más grande o si vale

instituyendo una inspección abierta averiguar por qué ciertos artículos han tenido tales calificaciones pobres y lo que se debe hacer para mejorar la situación. La inspección anterior ayudaría en áreas de identificación para la mejora por departamentos, que esta inspección no ha sido capaz de hacer. Puede valer acerca de utilizar al editor del instrumento para la ayuda a realizar una sesión de capacitación para directores principales en cómo utilizar los resultados de la inspección como un catalizador para el cambio.

En la actualidad, el clima organizacional en las empresas presenta inestabilidad debido a las siguientes razones: “Poco desarrollo del capital intelectual de su recurso humano, carencia de planes de carrera, cursos y adiestramiento que desarrollen el talento de las personas y contribuyan con conocimientos actualizados a realizar las actividades de mejor manera en la organización. No se realizan reconocimientos al personal donde se premie el esfuerzo, dedicación e innovación en su trabajo, punto de importancia para la motivación del personal en la empresa, para crear sentido de pertenencia. Estructuras administrativas jerarquizadas, poco flexibles, que tienden hacia una burocracia administrativa poco favorable. Falta de integración de equipos de trabajo, del personal. Baja delegación lo cual no fortalece el trabajo de equipos autodirigidos y el liderazgo de los empleados para innovar y ser más creativos. Bajos paquetes salariales así como la alta rotación de personal contratado. Insatisfacción que sienten los empleados en cuanto a la remuneración salarial, la cual en la mayoría de los casos no esta acorde con la labor desempeñada” según el artículo plasmado en la revista *Journal of Social Behavior & Personality* (2001).

Por lo anterior mencionado, es de suma importancia los aspectos sobre la motivación a los trabajadores, la contribución al desarrollo de su rendimiento y la trascendencia de participación, acompañando los esfuerzos tanto individuales como grupales hacia el crecimiento y desarrollo del empleado y la organización. Uno de estos aspectos que en la actualidad viene estudiándose y perfilándose como fundamenta en este desarrollo organizacional, es el que tiene que ver con la creatividad aplicada en diferentes campos para beneficio de la empresa y de los empleados, “entendida ésta como un proceso lógico, la lógica de los sistemas autoorganizados, no de la lógica tradicional de los sistemas pasivos, es más que la inspiración y la divagación, esto es, el despliegue de la lógica y del juego” (Franklin, 1998, p. 132).

Pero para lograr que la creatividad se desarrolle con libertad, con confianza, con autonomía, se hace necesario desarrollar un ambiente adecuado en la organización y particularmente mantener un buen clima que le permita a los empleados experimentar nuevas formas, desarrollar nuevas ideas, laborar de formas diferentes, vivir la motivación y el

liderazgo al interior de la organización, estos dos aspectos en particular, hacen efectiva la creatividad, sin ello no puede “fluir” ya que: “La persona motivada está dispuesta a efectuar una pausa y buscar alternativas más allá de las obvias que se le ofrecen, la persona motivada se detiene a mirar cuestiones que otras dan por sentadas, la persona motivada disfruta del pensamiento creativo casi por el pensamiento mismo,” todo ello va dirigido al logro de la trascendencia como ser, como persona y como miembro de un colectivo o de una sociedad, de esta forma: No se puede dudar que la creatividad es el recurso humano más importante. Sin ello no habría progreso y repetiríamos eternamente los mismos patrones.

El desarrollo socio-económico de una organización está directamente relacionado con la capacidad que tienen sus miembros para identificar oportunidades, problemas y necesidades, en hallar soluciones viables desde todos los puntos de vista convencionales (técnico, comercial, económico, financiero, humano, administrativo, sensorial, social, etc.) y en llevar a cabo con eficiencia las soluciones a los proyectos más eficaces.

Todo este proceso está basado en cualidades humanas como la creatividad. Cuando las propiedades motivadoras del ambiente organizacional son positivas y reflejan la interacción entre características personales y grupales, la creatividad se desarrolla de una manera natural y con buenos resultados entre sus miembros.

Un buen clima promueve en cada uno de los miembros de la empresa, el buscar nuevas maneras de realizar su labor, ser más efectivos, ayudar a sus colegas y tener resultados en su trabajo con herramientas diferentes e innovadoras. Si se define el clima organizacional como “las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo” (Rodríguez, 1999, p. 74) o también que es “el conocimiento que tiene el personal acerca de su empresa, su organización y sus objetivos, la percepción que tiene acerca del medio en el cual desempeña sus labores y el grado de desarrollo personal que prevé alcanzar en la empresa” García (1987, citado por Marín, 1999, p. 114). Se puede afirmar a partir de ello, que un buen clima organizacional está caracterizado por el entusiasmo, el optimismo y el trabajo en equipo.

Es por esto, que una de las ventajas de propiciar un buen clima al interior de la organización es que permite desarrollar en el sujeto, de forma más libre y acertada, todo el potencial que éste tenga y aprovecharlo en beneficio de la empresa, de esta forma surge la necesidad de una gerencia preocupada por promover nuevas capacidades en sus miembros, interesada en “despertar” esa creatividad tan urgente y adecuada que permita desarrollar procesos y formas nuevas en la organización, así como también buscar una continua

renovación y proyección al medio no sólo de los individuos, sino del grupo en su totalidad, de allí que la creatividad finalmente, contribuye al mejoramiento de la competitividad en las empresas de hoy, deseosas de innovación, de cambio, de crecimiento y de desarrollo, que las posicionen cada vez en mejores lugares no sólo en el ámbito nacional sino además en el ámbito internacional, por esto deben considerarse en las organizaciones, atributos como los siguientes que van a permitir promover un “clima creativo”. Confianza, para que las personas puedan poner a prueba sus ideas y cometer errores sin temor” (Myers, 2000, p. 95).

De igual forma, se encontró que en la investigación hecha por (Cochran, 1982) se consideran una serie de recomendaciones por parte de la organización, pensando que del debido análisis de ellas se pueda llevar a mejorar los climas de trabajo y lograr la identificación plena de los empleados con su organización y mejorar los procesos que llevan a lograr la misión. Difundir políticas que permitan al personal involucrarse y participar en el proceso cultural de la organización Castrense. Las políticas deberán proyectarse por toda la organización a fin de captar al personal para trabajar sobre la importancia de la cultura organizacional y los climas de trabajos favorables como factores claves de éxito.

Elaborar un programa de desarrollo cultural fundamentado en los siguientes enfoques: (a) Principios y valores de la organización, determinando a través de un diagnóstico o una auditoria de valores y de manera consciente, si ellos realmente son el vínculo que llevará a la organización hacia el éxito, en caso contrario criticarlos, reajustándolos formalmente, basados en discusiones dirigidas por el grupo representativo de la alta gerencia de la organización.

Para la reformulación se debe considerar a los valores como una potencia muy especial que da sentido y encausa los esfuerzos humanos, tanto en el ámbito personal como en el organizacional; (b) Creencias, mitos, ceremonias, símbolos, lenguaje, comportamientos, liderazgo, comunicación: Determinar a través de un diagnóstico la coherencia de estos factores con los principios y valores establecidos por la organización, de los resultados arrojados realizar los ajustes a que hubiese lugar, de existir una coherencia plena entre ambos enfoques fomentar su fortalecimiento a través de un programa dirigido a tal efecto, en caso contrario diseñar un esquema de gestión de cambios a nivel de los factores citados al inicio de este aspecto; (c) Clima Organizacional: Realizar encuestas y entrevistas a todos los grupos de referencia de la organización a fin de determinar lo que ellos consideran malo bueno del clima de trabajo; ello permitirá plantear un escenario identificado por las actitudes y opiniones sobre la organización; d) Estilo Gerencial: En función del diagnóstico de la cultura preparar: (a) material publicitario: folletos, videos, conferencias, afiches, textos que expresen la cultura militar y sean además distribuidos en todas las dependencias tanto tácticas como

administrativas de la organización; (b) Diseñar y poner en práctica un verdadero programa de inducción que permita al empleado visualizar un escenario global de la organización; (c) Establecer un seguimiento de la inducción a los nuevos empleados y a los que ya tienen tiempo, a fin de fortalecer constantemente la cultura en la organización por parte de sus integrantes. Evaluar los resultados obtenidos por los diagnósticos y dar un nuevo direccionamiento interno a la organización.

“Un clima favorable permitirá un compromiso estable de los trabajadores con su organización y aparte, puede tanto ayudar a la generación de este clima adecuado, como contribuir directamente al incremento de productividad. Lo que quiere decir que la productividad de los empleados es un indicador del resultado del impacto global de haber incrementado las capacitaciones y moral de los empleados así como la innovación y mejora de los procesos internos y de la satisfacción de los clientes. El objetivo es relacionar el resultado producido por los empleados, con el número de empleados utilizados para producir ese resultado según la investigación de (Lippitt,1981).

En la investigación realizada por Varela (1991) plantea que en vista de la importancia que ha venido tomando en el entorno actual la gestión del clima organizacional como elemento fundamental a utilizar por los empresarios en el desarrollo y construcción de ambientes que permitan el fomento de los procesos creativos, teniendo en cuenta su influencia en los comportamientos de los seres humanos en la empresa, el objetivo de este artículo es resaltarla utilidad de gestionarlo de la forma más adecuada para alcanzar las metas de la organización de la mejor forma posible. El clima organizacional, es una percepción individual de la empresa y su entorno, convirtiéndose en mediador para que las personas desarrollen procesos creativos e innovadores; la adecuada gestión de este formando un entorno en el cual se puedan tener una mayor identidad con la empresa, apertura al cambio, autonomía, trabajo en equipo y motivación para hacer su labor cada vez mejor, son factores fundamentales en la dinámica administrativa.

Phegan (1988) plantea que las personas que se sienten a gusto en su trabajo, que disfrutan lo que hacen y tienen buenas relaciones personales tanto con sus superiores como con sus compañeros, pueden rendir mucho más y representar, en últimas, el activo más valioso para la empresa, no solo por su presencia, sino por los aportes que puede ofrecerle a ella, de allí que actualmente las compañías hayan empezado a transformar sus formas de pensar y actuar frente a los individuos, por esto han pasado de un interés netamente instrumental que representaba el hombre hace varios años, visto como un elemento o como un medio para los beneficios de las organizaciones, a un interés más por los aspectos personales y psicológicos

de sus miembros, considerando que en ellos se encuentra cifrado el éxito de la organización y por ende la productividad y rentabilidad de la empresa.

Para que exista un buen clima, Ferrer (1996) dice que debe crearse un ambiente en donde las personas que pertenecen a la organización se sientan cómodas, existen factores físicos y psicológicos que afectan este aspecto; entre los factores físicos está un lugar de trabajo confortable, donde puedan encontrar todas las herramientas para desarrollar de una manera eficiente su labor, el lugar debe ser iluminado, limpio y ubicado de acuerdo a su fin específico; otro aspecto es el psicológico, donde se mencionan las relaciones entre el empleado y sus compañeros de trabajo, también la forma como el superior se refiere a sus colaboradores, cómo los trata, los incentiva y los promueve, todos estos factores y otros que afectan el desarrollo del individuo dentro de la organización conforman el clima de ésta, y de acuerdo a como se manejen dichos aspectos, será un buen o mal clima.

Al existir un ambiente agradable y confortable para las personas, éstas comienzan a buscar nuevas formas de desarrollar su trabajo, no sólo quieren su trabajo rutinario, tratan además de buscar formas de hacer que su labor se convierta en algo interesante y que puedan desde allí, aportar diferentes ideas dentro de la organización.

Si el individuo se siente motivado para realizar sus tareas, ya sea por estar a gusto en su grupo de trabajo, o estar bien remunerado (lo cual no es factor vital para estar realizado laboralmente), puede tener resultados sorprendentes en el desarrollo de nuevas ideas en la solución creativa de problemas que se presentan dentro de la organización y en la realización personal. La remuneración es uno de los factores extrínsecos que poco incita a la creatividad, ya que el dinero como tal no es motivo para que el empleado se sienta apasionado por su labor, pues la base de la motivación intrínseca son la pasión y el interés. “El interés de hacer su trabajo, la satisfacción y el reto del mismo, son el motor de cada uno de las personas para despertar la creatividad y hacer más apasionante su trabajo” (Narasimham, 1997).

Son múltiples los aspectos en los cuales un individuo puede contribuir al desarrollo y crecimiento de una organización, sin embargo, es responsabilidad de esta misma propiciar los ambientes, las estrategias, las técnicas y las herramientas que permitan un óptimo desempeño de sus miembros y por ende de la empresa.

Partiendo del análisis de las teorías, términos sobre cultura y clima organizacional mencionadas en el artículo elaborado por (Soudek, 1983) se concluyó que ambos términos son de relevada importancia y práctica de todas las organizaciones. De ellos dependerá la eficacia y productividad de las mismas. La cultura es un campo magnético que reúne todo el ser de la organización y a todos los que en ella trabajan, lo que las personas hacen en sus

actividades organizacionales, contiene la información sobre los valores, principios, rituales, ceremonias y los mismos líderes de la organización. “Si las personas se comprometen y son responsables con sus actividades laborales, se debe a que la cultura se los permite y por consiguiente los climas organizacionales son favorables” (Rodríguez, 1999, p. 80).

La cultura organizacional Castrense es rígida y desequilibrada, puesto que el área operativa o explícita de la organización no guarda coherencia alguna con el área implícita de la misma (creencias, valores), lo que ha desencadenado en los grupos de referencia que la integran, actitudes conformistas, impulsivas y auto-proteccionistas identificadas a través del respeto por las reglas internas, culpabilidad cuando se rompen las normas, temor a represalias, dependencia, conducta estereotipada, confusión conceptual, temor a ser reprendido, oportunismo y control, entre muchos otros. “El ritmo de desarrollo de una cultura depende del grado de su disposición a cambiar. Las condiciones del cambio son determinadas en gran medida por el liderazgo” (Gómez - Mejía, 1997, p. 103).

La buena calidad de vida de los trabajadores es otra preocupación común de las empresas que se destacan por poseer un buen clima laboral, ya que en varias de estas organizaciones con este fin se han efectuado reducciones de la jornada laboral junto con capacitar a las personas en el buen uso del recurso tiempo, premiando a los colaboradores que se destacan en lograr el equilibrio trabajo-vida personal según la investigación realizada por (Batlis, 1980).

Sin embargo, en el trabajo realizado por (Pettitt, French y Cecil, 1996) se plantea que el objetivo de un liderazgo eficaz, es el crear y desarrollar un clima dentro de la organización o en el equipo que posibilite el alcanzar el rendimiento pretendido y la satisfacción esperada por cada uno de los miembros de la organización. Además afirma que para que exista un buen clima en la organización es vital que los responsables ejerzan un liderazgo eficaz, lo que necesita una gran flexibilidad en la adopción del estilo de liderazgo adecuado para cada situación y por el desarrollo de una cultura de equipo propia, que una a todos sus miembros alrededor de los mismos objetivos.

Conclusiones

Se puede concluir diciendo que en el actual contexto de las empresas, es vital el manejo que se haga de las fuerzas internas que afectan su desarrollo, esto es, cómo lograr un buen ambiente para que los empleados se sientan bien, trabajen cada vez con mayor dedicación y empeño, por esto después de ver que el clima laboral juega un papel tan decisivo al interior de la organización, es importante tratarlo de tal forma que se canalicen las energías y los esfuerzos de las personas, sus sueños, sus anhelos de tal forma que sientan que son importantes para la empresa y que por ello la organización merece su esmero y su esfuerzo a la hora de realizar sus labores.

De igual forma es importante señalar que es evidente que un buen clima promueve la creatividad en el interior de la organización, y aunque aquella es una cualidad del ser humano, se debe desarrollar y fortalecer con herramientas que brinda el medio empresarial, como son el tipo de organización, la tecnología, las políticas de la compañía, las metas operacionales, los reglamentos internos; el cual tiene a su vez la responsabilidad de formar un ambiente en el que el trabajador tenga la oportunidad de expresar sus ideas, de buscar caminos diferentes para la solución de los problemas, tomar parte en las decisiones que lo afectan dentro de la organización y sobre todo tener una buena relación con sus colegas.

Se debe tener presente que si las empresas desean ser competitivas deben generar el clima propicio para de manera perpetua ser creativas y poder innovar en su manera de funcionar, diseñar y desarrollar tanto productos como servicios. De no ser así, no perdurarán en el tiempo. La gestión de una empresa no se circunscribe a tener clones ni sólo anunciar ideas geniales. La gerencia tiene un reto vital. Se tiene que gobernar con motivación intrínseca y propiciar la creatividad a todos los niveles y áreas funcionales organizacionales.

Otro aspecto importante es que el clima organizacional influye en el estrés de los trabajadores, reduciendo el mismo a medida que mejora el clima.

Finalmente, las investigadoras establecieron del planteamiento presentado sobre las definiciones, y todo lo referente al clima organizacional en la empresa, que este determina el ambiente de trabajo percibido por los miembros de la organización, y que incluye estructura, estilo de liderazgo, comunicación, motivación y recompensas, y que todo ello ejerce influencia directa en el comportamiento y desempeño de los individuos.

Asimismo, se determinó que el clima se refiere a las características del medioambiente de trabajo, estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente. Además, que tiene repercusiones en el

comportamiento laboral, y es una variable que interviene entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual. Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.

Referencias

- Altmann, R. (2000). *Understanding Organizational Climate: Start Minimizing Your Workforce Problems*. *Water Engineering & Management*, 02732238, 147, 6.
- Audirac, C. (2000). *ABC del Desarrollo organizacional A*. México: Trillas.
- Ayers, D. (2005). *Organizational Climate in its Semiotic Aspect: A Postmodern Community Collage Undergoes Renewal*. *Community College Review Fall*, 33.
- Baker, G. (1992). *Cultural leadership: Inside America's Community Colleges*. Washington, DC: Community College Press.
- Batlis, N. (1980). *The effect of Organizational Climate on Job Satisfaction, Anxiety and Propensity to Leave*. *Journal of Psychology*, 104.
- Brunet, L. (1999). *El clima de trabajo en las organizaciones*. México: Trillas.
- Cantú. (2002). *Desarrollo de una cultura de calidad*. (4ª. Ed.) México: Mc.Graw Hill.
- Ciampa, D. (1990). *Liderazgo industrial*. Bogota: Legis.
- Chiavenato, I. (1988). *Administración de recursos humanos*. Colombia: Atlas.
- Cochran, D. (1982). *Organizational Consultation: A Planning Group Approach*. *Personnel & Guidance Journal*, 60.
- Colunga, C. (1995). *Modelos Administrativos*. México: Panorama.
- Davis, K. & Newstrom, J. (1999). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: Mc. Graw Hill.
- Dessler, G. (1979). *Organización y administración: Enfoque situacional*. México: Prentice Hall.
- Edward. (1994). *Ideas para profesionales que piensan*. España: Paidos.
- Ferrer, L. (1996). *Desarrollo organizacional*. México: Trillas.
- Franklin, E. (1998). *Organización de empresas. Análisis, diseño y estructura*. México: Mc Graw Hill.
- French, Wendell, L. & Cecil, B. (1996). *Desarrollo organizacional. Aportaciones de las ciencias de la conducta para el mejoramiento de la organización*. México: Prentice Hall.
- Furnham, A. (2001). *Psicología Organizacional: El comportamiento del individuo en las organizaciones*. México: Oxford University Press.
- Guizar, R. (2002). *Desarrollo organizacional. Principios y aplicaciones*. México: Mc Graw Hill.
- Gómez- Mejía, L. (1997). *Gestión de recursos humanos*. España: Prentice Hall.
- Hall, R. (1996). *Organizaciones, estructura, procesos y resultados*. México: Prentice Hall.

- Harrington, J. (2000). *Herramientas para la creatividad*. Bogotá: Mc Graw Hill.
- Helfrich, D. Li Yu- Fang. Mohr, D. Meterko. & Sales, A. (2007). *Assessing an Organizational Culture Instrument Based on the Competing Values Framework: Exploratory and Confirmatory factor analyses*. *Implement Sci. PubMed*.
- Hellriegel, D. & Slocum, J. (1998). *Administración*. (7ª Ed). México.
- Hernández, R. Fernández, C. & Baptista, P. (1998). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Hernández & Rodríguez, S. (1994). *Introducción a la administración. Un enfoque teórico práctico*. México. Mc Graw Hill.
- Joe, W. Brome, M. Simpson, D. Rowan-Szal, A. (2007). *Counselor Perceptions of Organizational Factors and Innovations Training Experiences*. *J Subst Abuse Treat. PubMed*.
- Kreitner, R. & Angelo, K. (1997). *Comportamiento en las organizaciones*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Lippitt, R. (1981). *A Supportive Organizational Climate for Action Research*. *Personnel & Guidance Journal*, 59.
- Marín, J. (1999). *El Clima Organizacional: Una aproximación a su concepto y su incidencia en los procesos de transformación*. *Revista Decisión Administrativa*, 2.
- Münch, L. & García, J. (1997). *Fundamentos de Administración*. México: Trillas.
- Myers, D. (2000). *Psicología social*. Bogotá: McGraw Hill.
- Narasimham, K. (1997). *Organizational Climate at the University of Braunton in 1996*. *Total Quality Management*, 09544127, 8.
- Norberg, G. Hellezen. Ove. Sandman, Per-Olof, Asplun, Kennet. (2002). *The Relationship Between Organizational Climate and the Content of Daily Life of People with Dementia Living in a Group- dwelling*. *Journal of Clinical Nursing*, 09621067, 11, 2.
- Pettitt, J. Ayers, D. (2002). *Understanding Conflict and Climate in a Community College*. *Community College Journal of Research & Practice*, 26.
- Phegan, B. (1988). *Desarrollo de la cultura de su empresa*. México: Panorama.
- Rodríguez, D. (1999). *Diagnóstico Organizacional*. México: Alfaomega Grupo Editor S.A.
- Robbins, S. (1994). *Administración, teoría y práctica*. México: Prentice Hall.
- Robbins S. (1999). *Comportamiento Organizacional*. (8ª Ed). México: Prentice Hall.
- Runy, A. (2007). *Attributes of a High- performing Culture*. *Hosp Health Netw, PubMed*.
- Sin A. (2001). *Promoting Organization- Based Self Esteem in an Organization: The Role of Organizational Climate Variables*. *Journal of Social Behavior & Personality*, 16.

- Stringer, R. (2002). *Leadership and Organizational climate*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Soudek, M. (1983). *Organizational Climate and Professional Behavior of Academic Librarians*. *Journal of Academic Librarianship*, 8.
- Taylor, B. (1971). *La ciencia de la cultura*. Anagrama.
- Taylor, W. (1971). *Los Principios de la Administración Científica*. México: Limusa- Wiley.
- Townsend, B. (2006). *Community College Organizational Climate for Minorities and Women*. *Community College Journal of Research & Practice*. Ebsco: *Profesional Development Collection*, 30.
- Varela, R. (1991). *Innovación empresarial: Un nuevo enfoque de de desarrollo*. Cali: ICESI.
- Wayne, K. Smith, A. Sweetland, S. (2002). *The Development of the Organizational Climate Index for High Schools: Its Measure and Relationship to Faculty Trust*. *High School Journal*, 00181498, 86, 2.
- Wilkin, D. Gilliam, S. Smith, K. (2001). *Primary Care Groups: Tackling Organizational Change in the New NHS*. *BMJ Journals*.
- Zazzali, J. Alexander, J. Shortell, S. Burns, L. (2007). *Organizational Culture and Physician Satisfaction with Dimensions of Group Practice*. *Health Serv Res, Pub Med*.