

Eva María de Lourdes Loaiza Massuh <sup>a</sup>, Patricia María Salazar Torres <sup>b</sup>, Leonardo Roberto Espinoza Roca <sup>c</sup>, Mariana de Jesús Lozano Robles <sup>d</sup>

Clima Organizacional en la Administración de Empresas: Un Enfoque de Género

*Organizational Climate in Business Administration: A Gender Approach*

*Revista Científica Mundo de la Investigación y el Conocimiento. Vol. 3 núm.1, enero, ISSN: 2588-073X, 2019, pp. 3-25*

**DOI:** [10.26820/recimundo/3.\(1\).enero.2019.3-25](https://doi.org/10.26820/recimundo/3.(1).enero.2019.3-25)

**URL:** <http://www.recimundo.com/index.php/es/article/view/354>

**Código UNESCO:** 5909.01 Gestión Administrativa

**Tipo de Investigación:** Artículo de Revisión

Editorial Saberes del Conocimiento

Recibido: 20/11/2018

Aceptado: 05/01/2019

Publicado: 31/01/2019

Correspondencia: [eva.loaizam@ug.edu.ec](mailto:eva.loaizam@ug.edu.ec)

- a. Magister en Educación Superior; Licenciada en Ciencias de la Educación mención Inglés; Universidad de Guayaquil; [eva.loaizam@ug.edu.ec](mailto:eva.loaizam@ug.edu.ec)
- b. Master en Dirección Administrativa y Financiera; Magister en Contaduría Pública; Contadora Publica Autorizada; Universidad de Guayaquil; [patricia.salazart@ug.edu.ec](mailto:patricia.salazart@ug.edu.ec)
- c. Magister en Docencia y Gerencia en Educación Superior; Especialista en Gerencia en Educación Superior; Diploma Superior en Docencia y Evaluación en la Educación Superior; Ingeniero Comercial; Universidad de Guayaquil; [leonardo.espinozar@ug.edu.ec](mailto:leonardo.espinozar@ug.edu.ec)
- d. Magister en Contabilidad y Auditoría; Contadora Pública Autorizada; Universidad de Guayaquil; [mariana.lozanor@ug.edu.ec](mailto:mariana.lozanor@ug.edu.ec)

# **Clima Organizacional en la Administración de Empresas: Un Enfoque de Género**

Vol. 3, núm. 1., (2019)

Eva María de Lourdes Loaiza Massuh; Patricia María Salazar Torres; Leonardo Roberto Espinoza Roca; Mariana de Jesús Lozano Robles

---

## **RESUMEN**

El Clima Organizacional (CLIO) es la percepción que se tiene del ambiente de un sistema organizacional donde se interrelacionan factores organizacionales e individuales de sus miembros, siendo Litwin y Stringer en 1968 los primeros autores en conceptualizar el clima organizacional bajo la perspectiva perceptual. Para la elaboración de dicha revisión se consultaron 10 referencias bibliográficas de alto calidad y actualización y que pertenecen a prestigiosas revistas del tema. Se aborda su importancia y diferencia con la cultura organizacional, que es la que identifica a una empresa de la otra y permanente en el tiempo mientras que el clima es variable. Fue considerada así mismo la variable género con la finalidad de observar la incidencia del mismo en el Clima Organizacional. Por otro lado, se expone su medición a través de diferentes modelos que se basan en el uso de cuestionarios o encuestas, como herramienta evaluativa, no existe un modelo universal, pues las dimensiones del CLIO varían y dependen de la problemática que se quiera investigar en las empresas.

**Palabras Claves:** Cultura Organizacional; Medición del Clima Organizacional; Gerencia de Empresas; Dirección de Empresas; Ambiente Laboral; Género.

# **Clima Organizacional en la Administración de Empresas: Un Enfoque de Género**

Vol. 3, núm. 1., (2019)

Eva María de Lourdes Loaiza Massuh; Patricia María Salazar Torres; Leonardo Roberto Espinoza Roca; Mariana de Jesús Lozano Robles

---

## **ABSTRACT**

The Organizational Climate (CLIO) is the perception of the environment of an organizational system where organizational and individual factors of its members interrelate, being Litwin and Stringer in 1968 the first authors to conceptualize the organizational climate under the perceptual perspective. For the elaboration of this review, 10 high-quality and up-to-date bibliographical references were consulted and belong to prestigious journals on the subject. It addresses its importance and difference with the organizational culture, which is what identifies one company from the other and permanent in time while the climate is variable. The gender variable was also considered in order to observe the incidence of it in the Organizational Climate. On the other hand, its measurement is exposed through different models that are based on the use of questionnaires or surveys, as an evaluative tool, there is no universal model, since the dimensions of the CLIO vary and depend on the problem that you want to investigate in the companies.

**Key Words:** Organizational Culture; Organizational Climate Measurement; Business Management; Business Management; Work Environment; Gender.

# Clima Organizacional en la Administración de Empresas: Un Enfoque de Género

Vol. 3, núm. 1., (2019)

Eva María de Lourdes Loaiza Massuh; Patricia María Salazar Torres; Leonardo Roberto Espinoza Roca; Mariana de Jesús Lozano Robles

---

## Introducción.

En el ambiente donde un individuo desempeña su trabajo diariamente, más el trato que determinado jefe pueda tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa, así como la relación con proveedores y clientes, se considera la expresión personal de la "percepción", que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen, la incidencia del género de los colaboradores de dicha entidad, recayendo directamente en el desempeño de la organización.

Desde hace más de una docena de años los expertos realizaron una revisión documental referente a las definiciones del Clima Organizacional (CLIO) así como otras acepciones del término, asumiendo las siguientes: Ambiente, Atmósfera, Clima Laboral, etc.(expuestas por Vega y colaboradores); donde se describen los conceptos de un gran número de estudiosos del tema. Se conoce que este tiene su surgimiento en los años 60 (Litwin y Stringer); quedando definida como: fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales, traducido en un comportamiento que a su vez tiene consecuencias sobre la organización; dígase productividad, satisfacción, rotación, calidad entre otros, pronunciándose, de que no es más que el ambiente que se respira en una empresa, que existe interrelación de los factores organizacionales de dicho sistema y el comportamiento o actitud que presentan sus miembros, sean directivos o trabajadores, repercutiendo en el producto o servicio final que se le brinda a la clientela, dentro de estos factores o variables organizacionales, estas son *externas* dependiendo del contexto político, económico y social a nivel nacional o mundial; también *internas que están* afectadas por reglamentos, características o modificaciones internas

# **Clima Organizacional en la Administración de Empresas: Un Enfoque de Género**

Vol. 3, núm. 1., (2019)

Eva María de Lourdes Loaiza Massuh; Patricia María Salazar Torres; Leonardo Roberto Espinoza Roca; Mariana de Jesús Lozano Robles

---

de la empresa. (Vega, Árevalo, Sandoval, Costanza Aguilar, & Giraldo, 2006); (Enciclopedia de Características, 2017)

En la revisión documental citamos, se evidenció que autores como Lewin (1951), Forehand y Gilmer (1964), Argyris (1957), Halpin y Croft (1963), Litwin y Stringer (1968), Tagiuri (1968), Dessler (1979), James y Jones (1974), Flippo (1984), Reichers y Schneider (1990); Brunet (1987) y Chiavenato (1990), muestran una estrecha relación del hombre con la organización además del gran impacto en el modelo de talento humano asumido por las organizaciones. Por otro lado, desde hace una década la variable género ha sido estudiada como una influencia significativa en el desarrollo del clima organizacional (Marques, Santos, Galvão, Mascarenhas, & Justino, 2018).

En este minucioso trabajo asumimos la definida por Segredo; ya que coincide con el criterio nuestro y que expresa que es: “la percepción que tienen las personas, de cuáles son las dificultades que existen en una organización y la influencia que sobre estos ejercen las estructuras organizativas, factores internos o externos del proceso de trabajo actuando como facilitadores o entorpecedores del logro de la calidad de los objetivos de la organización” (Segredo Pérez & Pérez Perea, 2007). En cuanto a la percepción. Según Goktan y Gupta (2015) el género al ser un aspecto influyente de la autopercepción de la persona, desempeña un papel importante en hombres y mujeres en la orientación hacia la mejora del clima organizacional.

Estas percepciones son originadas de factores relacionados con el liderazgo y las prácticas de dirección, como; los tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc., factores sobre la estructura de la organización; sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.; como otras consecuencias del comportamiento en el trabajo;

## **Clima Organizacional en la Administración de Empresas: Un Enfoque de Género**

Vol. 3, núm. 1., (2019)

Eva María de Lourdes Loaiza Massuh; Patricia María Salazar Torres; Leonardo Roberto Espinoza Roca; Mariana de Jesús Lozano Robles

---

sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.; éste proceso es valorado adquiriendo mayor importancia para comprender esos factores extrínsecos e intrínsecos que influyen en el rendimiento de los individuos, en el desempeño de los miembros dentro de la organización dando forma al ambiente en que la organización se desenvuelve, así como condición necesaria en la obtención de la excelencia en el proceso del cambio de las empresas, estos factores no influyen directamente sobre la organización, sino sobre las percepciones que tengan los miembros de estos factores, y en dependencia de las percepciones que tenga el trabajador de cada uno de estos factores, que a su vez dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otras experiencias encontrada en cada miembro tenga con la Organización, por lo tanto, en el Clima Organizacional se ve reflejada la interacción entre las características personales de los miembros de un sistema y los organizacionales. Para Covin y Miller (2014) la identidad masculina y femenina, cuando se fomenta, es propensa a mejorar el espíritu organizacional, pero es la identidad androgénica, que pone igual énfasis en la masculinidad y la feminidad, factor determinante de la orientación empresarial individual (OEI).

Existen referencias acerca del interés de los psicólogos con los problemas que son derivados del cansancio, la rutina y otros factores que afectan el buen desarrollo laboral; por lo que empezando a abordar otros campos interrelacionaban de forma constante como, la percepción, la capacidad de aprendizaje, el estudio de la personalidad, la habilidad de liderazgo, la actitud frente al trabajo y la fatiga laboral, la forma en que se abordan problemas, así como el rendimiento y las características propias de un individuo

Los estudios realizados acerca de psicología organizacional fortalecieron grandemente el crecimiento de esta disciplina ampliando así la cobertura de la misma hacia un bienestar laboral

# **Clima Organizacional en la Administración de Empresas: Un Enfoque de Género**

Vol. 3, núm. 1., (2019)

Eva María de Lourdes Loaiza Massuh; Patricia María Salazar Torres; Leonardo Roberto Espinoza Roca; Mariana de Jesús Lozano Robles

---

de los colaboradores, la forma como se originaban las motivaciones de las personas, el tipo de valores que se desarrollaban, así como las relaciones interpersonales de ellos dentro de las organizaciones.

La empresa que está proyectada a lograr un incremento de su productividad, dirigir la gestión de los cambios necesarios para el mejoramiento de la calidad de sus productos o servicios, de tener la visión de su planeación estratégica, está destinada a asumir al CLIO como un nuevo enfoque y una herramienta administrativa importante en la toma de decisiones de los directivos.

Un mal clima organizacional, tanto como el buen clima está guiado a tener consecuencias para la organización a nivel negativo o positivo respectivamente, definidas por la percepción que tanto los colaboradores de género masculino y las de género femenino tienen de la organización y entre las consecuencias negativas, se señalan: baja productividad, inadaptación, ausentismo, alta rotación, poca innovación, y positivas, podemos nombrar: poder, productividad, logro, afiliación, baja rotación, adaptación, innovación y satisfacción.

Para hacer referencia al CLIO es necesario comentar sobre la cultura en administración que tanto varones como mujeres traen consigo al clima organizacional, no tiene solo una implicación de una mayor riqueza en los estudios organizacionales, al adoptar los conocimientos y metodologías de otras disciplinas como la psicología, la sociología, la antropología ni el mero análisis positivista de variables, en la búsqueda por elevar la productividad y la calidad; la cuestión va más allá, implicando reformular una serie de ideas que han regido los paradigmas organizacionales que resultan ser la mayoría de las veces homogeneizadores, universalistas así como lineales. Sin duda, al realizar el mejor uso de esa reformulación para el desarrollo

## **Clima Organizacional en la Administración de Empresas: Un Enfoque de Género**

Vol. 3, núm. 1., (2019)

Eva María de Lourdes Loaiza Massuh; Patricia María Salazar Torres; Leonardo Roberto Espinoza Roca; Mariana de Jesús Lozano Robles

---

organizacional, estaremos hablando no sólo de una mejora sustancial en la empresa, sino también para y en la sociedad.

### *Diferencia entre clima y cultura organizacional*

La interpretación de los términos de clima y cultura organizacionales ofrecen cierta confusión ya que son utilizados de forma frecuente y equívocamente de manera indistinta por la literatura organizacional, al adiestrarnos en su interpretación, cabe analizar que la cultura es lo que diferencia a una empresa de la otra permaneciendo en el tiempo, haciendo evidente la dificultad de modificarla, ya que no es palpable, no se percibe ni se observa, sino por medio de sus efectos y consecuencias, manifestándose como un iceberg; diferenciándose que el clima es cambiante y su surgimiento es natural e inevitablemente dentro de la organización.

El debate sobre cultura y clima organizacionales radica en las diferencias epistemológicas y metodológicas, por lo que la discusión no se refiere tanto a Qué estudiar, sino a Cómo estudiarla. Los investigadores experimentados referentes a Clima trataron de caracterizar situaciones organizacionales específicas, interrelacionándolas a dimensiones y principios universales. La mayoría de ellos eran sicometristas; quienes consideraban que el progreso consistía en mejoras acrecentadas dentro del contexto de este enfoque elemental. En otra arista; los investigadores de la cultura, llegaron al entendimiento de los valores y las hipótesis fundamentales que los miembros individuales de organizaciones agregaban al sistema social del cual formaba parte, además de la importancia que el sentido o propósito tenía para el funcionamiento organizacional. Por lo que se entiende que el clima organizacional se refiere a una percepción común o una reacción común de individuos ante una situación dada, por lo que



# **Clima Organizacional en la Administración de Empresas: Un Enfoque de Género**

Vol. 3, núm. 1., (2019)

Eva María de Lourdes Loaiza Massuh; Patricia María Salazar Torres; Leonardo Roberto Espinoza Roca; Mariana de Jesús Lozano Robles

---

puede existir un clima de satisfacción, resistencia, participación o dicho por (StudsTirkel) de "salubridad".

La cultura organizacional, atmósfera o ambiente organizacional, nombrada de diferentes formas, pero su esencia está en que, es un conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que compartida con sus miembros, creando el ambiente humano en que los empleados realizan su trabajo, de esta forma, una cultura existe en una organización entera o referirse al ambiente de una división, filial, planta o departamento.

En estudios realizados en Colombia, los expertos exponen la existencia de algunas razones, por las que la cultura es fundamental en el estudio de las organizaciones; entre ellas, la necesidad de crear un estilo propio de gestión, que reconoce los diversos procesos culturales del país y con una clara definición de las estrategias de desarrollo para el mismo, haciendo la inclusión de la problemática cultural, como una dimensión clave y específica relacionadas con el logro de la productividad y calidad desde una perspectiva integral.

## *Clima Organizacional y Género*

Puede ser que los beneficios de la diversidad en general, y la diversidad de género en particular, se realizan más plenamente. Cuando la amplitud de perspectivas establecidas de acuerdo a la perspectiva de los colaboradores de acuerdo a su género incluye en una diversidad. El grupo gerencial de una organización no solo beneficia a los líderes estratégicos de la entidad en el proceso de toma de decisiones, sino también la fase de implementación estratégica en la que los mandos intermedios son principalmente involucrados. Abordamos esta brecha potencialmente significativa en la literatura mediante la integración de los escalones superiores y

## **Clima Organizacional en la Administración de Empresas: Un Enfoque de Género**

Vol. 3, núm. 1., (2019)

Eva María de Lourdes Loaiza Massuh; Patricia María Salazar Torres; Leonardo Roberto Espinoza Roca; Mariana de Jesús Lozano Robles

---

las perspectivas de la gerencia media en relación con la diversidad de género y el despliegue de un clima organizacional que beneficie el desarrollo de las empresas. (Dwyer, Richard & Chadwick, 2003)

Consecuentemente es indisoluble la necesidad de crear una cultura organizacional propia, ante la importancia estratégica que adquieren las actividades de investigación y desarrollo experimental para el incremento y autonomía de los países subdesarrollados, ya que estos, no tienen forma de incorporación ampliamente a la nueva revolución tecnológica en curso si no generan capacidades endógenas de creatividad, la selección de tecnologías, especialización de su propia producción de conocimientos, así como la información y reflexión independientes acerca de sus problemas y de las capacidades disponibles para su solución.

Adentrado en este campo, resulta estrictamente necesario desarrollar estudios diagnósticos de los variados tipos de organización que existentes en cuanto a expresión de la cultura que representan, deben ser estudios, centrados en experiencias exitosas de organizaciones para descubrir qué factores contribuyeron a su éxito y hasta qué punto pueden ser recreados en otros espacios y tiempos; es necesario, también es estudiar, sin dejar de evaluar los programas de formación de los nuevos gerentes, asimismo, examinar y someter a estudios las oportunidades de los países latinoamericanos para la creación oportuna de nuevas técnicas de gestión en beneficio propio, esto permitiría una competencia con eficacia para la integración, sobre la base de aportes gerenciales propios y específicos.

Al hacer comentarios de la necesidad imperiosa de generar un modelo de gestión propio basado en la cultura organizacional de empresas con vista al reconocimiento de que, América Latina, se considera que es un espacio heterogéneo que debe revalorarse, ante todo, si pensamos

# **Clima Organizacional en la Administración de Empresas: Un Enfoque de Género**

Vol. 3, núm. 1., (2019)

Eva María de Lourdes Loaiza Massuh; Patricia María Salazar Torres; Leonardo Roberto Espinoza Roca; Mariana de Jesús Lozano Robles

---

que lo distintivo del quehacer del nuevo administrador no residirá en ocuparse de preservar estructuras que en un momento de extrema competitividad pudieran llegar a ser disfuncionales u obsoletas, sino adentrarse en el estudio de las diferencias, la alteralidad, así como las relaciones interculturales, procurando mediante ellas se enfoque la generación de patrones nuevos de conductas que dejen atrás la visión que se tiene del continente americano, como productor de mano de obra barata carente de calificación.

Comprendida esta tarea lo primario que salta a la vista es la casi ausencia total de los estudios metodológicos que abordan la heterogeneidad de lo que en la administración se denomina “cultura organizacional”, ya que los modelos utilizados mayormente, suelen homogeneizar las diferencias de las sociedades. Traduciéndose en una absorción transnacional de los procesos simbólicos, lo que aseguran las culturas locales; un cambio de enfoque metodológico que revalide la diferencia, sería útil para el logro de la comprensión de la dinámica organizacional de los países subdesarrollados, incidiendo directamente en el estilo de dirigir, entonces comenzaríamos a darnos cuenta de que debemos concebir al ser humano inmerso en una totalidad, que se hace reclamo de responsabilidad y compromiso consigo mismo.

En el análisis organizacional la cultura es primordial, siendo hacia esta comprensión que debemos dirigirnos en los próximos años con mirada renovada, ya que resumiendo, la cultura es el factor permanente de la que el clima se deriva, pero mientras la cultura es más constante, el clima es más variable, aludiendo a que la cultura precede al clima y actúa como su base o fundamento. (Ramos Moreno, 2012)

# **Clima Organizacional en la Administración de Empresas: Un Enfoque de Género**

Vol. 3, núm. 1., (2019)

Eva María de Lourdes Loaiza Massuh; Patricia María Salazar Torres; Leonardo Roberto Espinoza Roca; Mariana de Jesús Lozano Robles

---

## *Tipos de Clima Organizacional*

Cito, en referencias revisadas se recogen diferentes tipos de CLIO, la que tenemos en cuenta, como:

1- Teoría de Lewin; Lippit y White (1939). Lo clasifica en Clima democrático, autoritario y Laissez – Faire, en cada uno de ellos ejerce una influencia distinta sobre los comportamientos individuales y grupales.

2- Teoría de Litwin y Strunger (1968). Estudia tres estilos distintos de liderazgo: democrático, autocrático y otro orientado al logro; cada uno de ellos genera un tipo específico de clima.

3- Rensis Likert: (1967). Considera los tipos de clima asociado a la figura del líder y el tipo de interacción, así lo divide en: Clima autoritario, Clima paternalista, Clima consultivo y Clima participativo.

Aclaración pertinente; estas teorías hay que evitar confundirla con las teorías de liderazgo, como algunos autores deducen, pues el liderazgo es una de las variables explicativas del clima en las teorías enunciadas. Describiremos brevemente los diferentes sistemas de la teoría de Likert:

### Clima de tipo autoritario: Sistema I - Autoritarismo explotador

Refiere que; los jefes no tienen confianza en sus colaboradores, por lo que los trabajadores trabajan en una atmósfera de miedo, de amenazas, de castigos, ocasionalmente de recompensas, la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad y la no existencia de una comunicación con los trabajadores; solo en forma de directrices e instrucciones específicas.

# **Clima Organizacional en la Administración de Empresas: Un Enfoque de Género**

Vol. 3, núm. 1., (2019)

Eva María de Lourdes Loaiza Massuh; Patricia María Salazar Torres; Leonardo Roberto Espinoza Roca; Mariana de Jesús Lozano Robles

---

## Clima de tipo autoritario: Sistema II – Autoritarismo paternalista

En este tipo de clima; el jefe tiene confianza condescendiente en sus trabajadores, comparado como a la de un amo con su siervo, la gran parte de las decisiones se toman en los puestos más altos, otras se toman en los puestos inferiores, la metódica para motivación de los trabajadores son las recompensas, algunas veces los castigos, los jefes juegan mucho con las necesidades sociales que tienen sus trabajadores.

## Clima de tipo participativo: Sistema III –Consultivo

Tipo de clima caracterizado, donde los jefes poseen un clima participativo y de confianza en sus trabajadores, con la consiguiente comunicación descendente, la política y las decisiones se dictan en los puestos superiores, permitiendo a los puestos inferiores la toma de decisiones, el método para la motivación a los trabajadores son las de satisfacer sus necesidades de prestigio y de estima.

## Clima de tipo participativo: Sistema IV –Participación en grupo

Se destaca en que los jefes tienen plena confianza en sus trabajadores, se reparten las tomas de decisiones en cada uno de los niveles de la empresa, la comunicación se manifiesta lateralmente, la motivación es basada en la participación y el establecimiento de objetivos de rendimiento, además por los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos. Existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y subordinados permitiendo el alcance de los fines y los objetivos de la organización bajo la forma de planeación estratégica. (Morales Saavedra, 2016)

*Medición del Clima Organizacional.*

## **Clima Organizacional en la Administración de Empresas: Un Enfoque de Género**

Vol. 3, núm. 1., (2019)

Eva María de Lourdes Loaiza Massuh; Patricia María Salazar Torres; Leonardo Roberto Espinoza Roca; Mariana de Jesús Lozano Robles

---

Saludable es el comentario que de conceptualización del clima organizativo bajo la perspectiva perceptual fue dado por los primeros autores (Litwin y Stringer, 1968), los mismos tuvieron la pretensión de dar explicación importantes de aspectos de la conducta de los individuos que trabajan en una organización, con la utilización de los conceptos de motivación y clima, además postularon la existencia de nueve dimensiones que explican el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones tiene relación con algunas propiedades de la organización, que son: Riesgo, Recompensa, Calor, Estándares de desempeño, Responsabilidad, Estructura, Conflicto e Identidad así como Apoyo. (Acosta & Venegas, 2010)

La naturaleza aplicativa en los estudios de Clima Organizacional permiten realizar el diagnóstico de los factores o componentes de la organización con deficiencias e insuficiencias determinando las causas y niveles de afectación, es necesario que estos estudios pueden y deben emplearse además con carácter preventivo, para así evitar dificultades en los resultados de los procesos productivos, estos según diferentes autores pueden estar concretamente vinculados a ciertas dimensiones o aspectos de análisis inherentes con relación al mismo y que han sido definidos por los investigadores como variables de evaluación y medición.

### *Razones para medir el CLIO*

Se consideran; primero, es que sirve para diagnosticar fuentes de conflicto o insatisfacción, iniciar el cambio, partiendo del conocimiento de los elementos específicos sobre los cuales se presenten u orienten las intervenciones y encauzar el desarrollo de la organización y prevención de los problemas.

# **Clima Organizacional en la Administración de Empresas: Un Enfoque de Género**

Vol. 3, núm. 1., (2019)

Eva María de Lourdes Loaiza Massuh; Patricia María Salazar Torres; Leonardo Roberto Espinoza Roca; Mariana de Jesús Lozano Robles

---

Se tiene en cuenta que el CLIO conceptualmente es multidimensional, está compuesto por variables o dimensiones que en conjunto ofrecen una visión general de la organización, aproximándose a las variables mediante las percepciones que los miembros de la organización tienen de ellas, por lo que tenemos en cuenta; Variables del ambiente social, variables estructurales, variables del ambiente físico, variables personales además de las variables propias del comportamiento organizacional.

La medición de ésta ha sido objeto de múltiples controversias en el ámbito empresarial, existiendo variados modelos, que son cuestionarios basados en la percepción. Citamos: como los de Campbell et al., 1970; Halpin y Croft, 1963; Kahn et al., 1964; Likert, 1967; Schneider y Bartlett, 1968 y Taylor y Bowers, 1972), Pritchard y Karasick (1973), Schneider y Snyder, 1975, en cada una de ellas se trazan diversos números de dimensiones o variables para medir, estas propuestas tienen como fin, el logro de desarrollar la investigación más efectiva y realizar las recomendaciones pertinentes.

Citamos; en Venezuela (consultora Hay Group), se utiliza, como un instrumento denominado Estudio de Clima Organizacional (ECO); donde las dimensiones a explorar son: Reconocimiento, Claridad, Estándares, Flexibilidad, Espíritu de equipo además la Responsabilidad. Esta consultora aporta la explicación que, cuando los empleados obtienen un alto puntaje en estas dimensiones, expresan que sienten motivación en su lugar de trabajo; como que es un lugar placentero y productivo de estancia, dando lo mejor de sí mismos y sintiéndose confiados de que serán reconocidos por su contribución, al obtener bajo puntaje en estas dimensiones, están diciendo totalmente lo inverso.

## **Clima Organizacional en la Administración de Empresas: Un Enfoque de Género**

Vol. 3, núm. 1., (2019)

Eva María de Lourdes Loaiza Massuh; Patricia María Salazar Torres; Leonardo Roberto Espinoza Roca; Mariana de Jesús Lozano Robles

---

Otras dimensiones a estudiar del clima organizacional, siendo las variables propuestas por la Consultora GESTAR; que se traduce en: Ambiente físico y seguridad, Participación, Identificación con la empresa, Claridad Organizacional, Respaldo organizacional, Remuneraciones, Progreso y desarrollo, Cooperación entre unidades, Comunicación, Beneficios, Liderazgo, Organización del trabajo así como, Identificación con la empresa.

En nuestros tiempos es habitual en las empresas, el instrumento que se utiliza más frecuentemente es la traducción de los cuestionarios de Likert (“El perfil de las características organizacionales); cuestionarios que miden la percepción del clima en función de 8 dimensiones, aquí mencionadas: métodos de mando, Características de los procesos de control y los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento, Características de los procesos de toma de decisiones, , Características de los procesos de planificación, Características de los procesos de influencia, Características de los procesos de comunicación y Características de las fuerzas motivacionales.

Otras referencias aluden que; (Moos e Insel), elaboraron un cuestionario, titulado TheworkEnvironmentScale: susceptible su utilización en la mayoría de las organizaciones privadas o públicas escolares; constituidos este instrumento por 90 preguntas, donde mide el clima en función de 10 dimensiones, las cuales son: Apoyo, Implicación, Cohesión, Tarea, Autonomía, Control, Innovación, Claridad y Confort.

Otros expertos como Schnedider y Bartlett, formularon un cuestionario para medir la percepción del clima en el interior de las compañías de seguros en función de cuatro dimensiones fundamentales, las cuales son: Apoyo patronal, la estructura, la implicación con los nuevos empleados y el grado de satisfacción general.



# Clima Organizacional en la Administración de Empresas: Un Enfoque de Género

Vol. 3, núm. 1., (2019)

Eva María de Lourdes Loaiza Massuh; Patricia María Salazar Torres; Leonardo Roberto Espinoza Roca; Mariana de Jesús Lozano Robles

---

Aspecto novedoso a destacar lo constituye el hecho en que se han diseñado instrumentos específicos para sectores de la sociedad, como son el sector escolar (Crane) y de la salud; para el primero fue elaborado un cuestionario del clima adaptado a estas empresas, este comprende 36 preguntas que permiten analizar el clima en función de 5 dimensiones: Estructura, Consideración, Autonomía, Cohesión, Misión e Implicación.

Otro cuestionario adaptado especialmente al dominio escolar fue elaborado por Halpin y Crofts, de 64 preguntas y compuesto por 8 dimensiones, de las cuales 4 se apoyan en el comportamiento del cuerpo docente y 4 en el comportamiento del director de la escuela, y son las dimensiones siguientes: Intimidad, Obstáculos, Desempeño, Confianza, Importancia de la producción, Consideración, Espíritu y la Actitud distante. (Méndez Álvarez, 2005)

Retornando al sector de la salud; las experiencias de este tema se enmarcan a partir de la propuesta del Inventario de Clima Organizacional, el cual consta de 80 preguntas promulgada por la Organización Panamericana de la Salud y la Organización Mundial de la Salud (OPS/OMS) respectivamente, para la aplicación en los equipos de dirección de los sistemas de salud. (Rodríguez Salvá, Álvarez Pérez, Sosa Lorenzo, Pos de Vos Bonet Gorbea, & Van der Stuyft, 2010)

Precisamos que este dispositivo gerencial representa un aporte evaluativo elemental, con la propuesta de cuatro dimensiones básicas y cuatro categorías en cada una de ellas, las cuales se la presentamos como sigue a continuación para su mejor comprensión y utilización:

Dimensiones	Categorías
	Dirección (D)

# Clima Organizacional en la Administración de Empresas: Un Enfoque de Género

Vol. 3, núm. 1., (2019)

Eva María de Lourdes Loaiza Massuh; Patricia María Salazar Torres; Leonardo Roberto Espinoza Roca; Mariana de Jesús Lozano Robles

<b>I- Liderazgo</b>	Estímulo a la excelencia (EE),
	Estímulo al trabajo en equipo (ETE),
	Solución de conflictos (SC));
<b>II- Motivación</b>	Realización personal (RP),
	Reconocimiento a la aportación (RA),
	Responsabilidad (R),
	Adecuación a las condiciones de trabajo (ACT)
<b>III- Reciprocidad</b>	Aplicación del trabajo (AT),
	Cuidado al patrimonio de la institución (CPI),
	Retribución (R),
	Equidad (E)
<b>IV- Participación</b>	Compromiso con la productividad (CP),
	Intercambio de la información (II)
	Compatibilidad de intereses (CI)
	Involucrarse en el cambio (IC)
<b>V- Comunicación</b>	Estímulo al desarrollo organizacional (EDO)
	Aporte a la cultura organizacional (ACO),
	Proceso de retroalimentación (PR)
	Estilos de comunicación (EC)

(Segredo Pérez A. M., 2013)

Con la utilización de esta herramienta se han realizado disímiles investigaciones en diversos sistemas y subsistemas del sector salud en Cuba, Mencionamos que el realizado en una institución de Atención Primaria donde la dimensión Liderazgo fue bien percibida por la mayor cantidad de profesionales encuestados en todas las categorías; arrojando la muestra que las categorías Estímulo al Trabajo en Equipo (ETE) y Dirección (D), Estímulo a la excelencia (ETE)

# **Clima Organizacional en la Administración de Empresas: Un Enfoque de Género**

Vol. 3, núm. 1., (2019)

Eva María de Lourdes Loaiza Massuh; Patricia María Salazar Torres; Leonardo Roberto Espinoza Roca; Mariana de Jesús Lozano Robles

---

y Solución de conflictos (SC), y la dimensión Participación mostró que las categorías Compatibilización de intereses (CI), Intercambio de información (II) e Involucración en el cambio (IC), se comportaron de manera aceptable, no así el Compromiso con la productividad (CP). La dimensión Reciprocidad mostró resultados aceptables en lo referido al Cuidado del patrimonio institucional (CPI) y Equidad (E), no así las categorías Aplicación al trabajo (AT) y Retribución (R) que mostraron dificultades. La dimensión Motivación fue la que mostró los resultados más alarmantes. (Pérez Perea, Soler Cárdenas, & Díaz Hernández, 2009)

En Iberoamérica, se desarrolla una serie de instrumentos que miden el clima organizacional, diseñados por autores, consultores y áreas de gestión humana y desarrollo organizacional de empresas, atendiendo además a sus condiciones particulares. Las empresas multinacionales han elaborado creativamente sus propios instrumentos a nivel mundial, los cuales se aplican en sus oficinas regionales, observándose que el número de dimensiones de clima que se presentan varían de un autor a otro, así, como la existencia de varias dimensiones comunes.

Se presupone que poco importa el cuestionario que utilice el especialista en administración, que evalúa el clima de su organización, lo que debe interesarles, es que su instrumento de medición abrigue por lo menos cuatro de las dimensiones siguientes; Estructura, Autonomía, Consideración, Misión, Implicación y Cohesión.

Se hace necesario hacer hincapié, a modo de recordatorio; que el objetivo de la medición es implementar un diagnóstico sobre la percepción y la actitud de los empleados frente al clima organizacional partiendo de dimensiones seleccionadas por el investigador, así como, señalar e identificar aspectos de carácter formal e informal que caracterizan a la empresa y que producen

## **Clima Organizacional en la Administración de Empresas: Un Enfoque de Género**

Vol. 3, núm. 1., (2019)

Eva María de Lourdes Loaiza Massuh; Patricia María Salazar Torres; Leonardo Roberto Espinoza Roca; Mariana de Jesús Lozano Robles

---

actitudes y percepciones en los empleados que incidirían en sus niveles de motivación y eficiencia, al respecto bibliografías consultadas arrojan la existencias de premisas para la confección de los nombrados cuestionarios; los que se agrupan en:

- Premisas relativas al sistema organizacional: en éstas se incluyen; tamaño, estructura, jerarquización, tipo de empresa; las referidas a la gestión de los Recursos Humanos, como: liderazgo, participación, delegación empowerment, comunicación, remuneración, etc., otras son;
- Premisas personales del trabajador dadas en como el individuo percibe el clima, se vincula con las aptitudes, actitudes y el contexto de motivación. Además:
- Premisas resultantes, surgen de la interacción de las dos descritas anteriores, son el grado de satisfacción y la productividad. Está la ocurrencia de otras premisas, las cuales pueden ser motivo de investigación y son: espacio físico donde se desarrolla la actividad, los recursos materiales para desarrollar ésta, la capacitación para el desempeño, las relaciones interpersonales, los salarios y gratificaciones, las políticas de manejo del personal, las políticas de calidad, además de las competencias o conocimientos esenciales de la empresa.

### *Aspectos a tener en cuenta antes de decidir ejecutar la medición del CLIO*

Todo investigador o equipo de investigadores deben tener en cuenta algunos aspectos antes de adentrarse a ejecutar la investigación del CLIO en cualquier organización o empresa; que debe responder a los siguientes:

- Definición que los investigadores tienen acerca del tema
- Las dimensiones y categorías de la misma que pretenden medir

# **Clima Organizacional en la Administración de Empresas: Un Enfoque de Género**

Vol. 3, núm. 1., (2019)

Eva María de Lourdes Loaiza Massuh; Patricia María Salazar Torres; Leonardo Roberto Espinoza Roca; Mariana de Jesús Lozano Robles

- 
- La tipología del CLIO que enmarcan el cuestionario seleccionado o confeccionado
  - El tipo de validación tiene el instrumento
  - La confiabilidad de la ejecución y medición del CLIO
  - La demostración que ese instrumento mide el CLIO
  - La consistencia del instrumento en la formulación de sus preguntas
  - Verificación de la formulación correcta de las preguntas
  - Si se adaptan a necesidades de los que desea saber sobre clima

Resumiendo: Variadas revisiones bibliográficas aluden la existencia múltiples modelos y cuestionarios que circulan en el mundo empresarial utilizadas para medir el Clima Organizacional; estas propuestas tienen el fin, de lograr desarrollar la investigación al respecto más efectiva, realizar recomendaciones pertinentes en cada uno de los casos, además que estas dimensiones puedan servir como un referente a otros investigadores que estén adentrados en este importante tema así como que cada empresa pueda seleccionar las variables de investigación y las dimensiones que considere pertinentes relacionados a los problemas detectados o su prevención, siempre que tenga la segura firmeza de las premisas del tipo de encuesta así como su aplicación.

## **Consideraciones finales.**

Si la empresa desea ser competitiva deben generar un clima laboral propicio para de manera perpetua ser creativa y poder innovar, diseñar y desarrollar una cultura organizacional específica. Para ello requiere del conocimiento de lo que sucede en su empresa, tanto desde el punto organizativo como en los recursos humanos, que en un final son los que generan los

# Clima Organizacional en la Administración de Empresas: Un Enfoque de Género

Vol. 3, núm. 1., (2019)

Eva María de Lourdes Loaiza Massuh; Patricia María Salazar Torres; Leonardo Roberto Espinoza Roca; Mariana de Jesús Lozano Robles

---

productos o brindan los servicios. Luego de haber realizado un balance de la información documental recolectada, los resultados indican que el impacto de la diversidad de género en el desempeño de la institución depende del clima organización con el cual se gestiona al interior de la entidad. Los hallazgos de las investigaciones estudiadas sugieren que la diversidad de género en la gestión debería mejorar el clima organizacional de las empresas que buscan crecimiento.

La medición del Clima Organizacional, es un proceso que requiere un conocimiento profundo de la materia, creatividad y síntesis, de todos los elementos que lo componen, no existe un instrumento que se aplique universalmente, los diseñados por los diferentes autores u organizaciones no es una “camisa de fuerza”, son las empresas las que deciden que, como y cuando lo medirán, porque el Clima Organizacional debe ofrecer la calidad de vida laboral.

## Bibliografía.

Acosta, B., & Venegas, C. (2010). Clima Organizacional en una empresa cervecera. Un estudio exploratorio. *Revista IIPSI*, 163-172. Recuperado el 1 de septiembre de 2018, de Revista IIPSI 13 (1): <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/ripsi/v13n1/a11.pdf>

Enciclopedia de Características. (2017). *Clima Organizacional*. Recuperado el 24 de agosto de 2018, de <https://www.caracteristicas.co/clima-organizacional/>

Méndez Álvarez, C. E. (2005). Clima Organizacional en empresas colombianas 1980-2004. *Universidad & Empresa*, 100-121. Recuperado el 21 de agosto de 2018, de Universidad. Empresa, Bogotá(Colombia) 4(9): <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5096800.pdf>

Morales Saavedra, E. A. (2016). Influencia del liderazgo directivo en el CLIO de dos centros educativos pertenecientes a una cadena de jardines infantiles y salas cunas de la región metropolitana (tesis de maestría). *Pontificia Universidad de Chile*. Santiago, Chile. Obtenido de Pontificia Universidad Católica de Chile: <https://repositorio.uc.cl/handle/11534/21474>

# Clima Organizacional en la Administración de Empresas: Un Enfoque de Género

Vol. 3, núm. 1., (2019)

Eva María de Lourdes Loaiza Massuh; Patricia María Salazar Torres; Leonardo Roberto Espinoza Roca; Mariana de Jesús Lozano Robles

- 
- Pérez Perea, L., Soler Cárdenas, S. F., & Díaz Hernández, L. (2009). *Ambiente laboral en los policlínicos universitarios*. Recuperado el 23 de agosto de 2018, de Educación Médica Superior 23(2): [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0864-21412009000200004&nrm=iso](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-21412009000200004&nrm=iso)
- Ramos Moreno, D. C. (Agosto de 2012). *El Clima Organizacional, Definición, Teoría, Dimensiones y Modelos de Abordaje*. Recuperado el 4 de septiembre de 2018, de Repositorio Institucional de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia: <http://hdl.handle.net/10596/2111>
- Rodríguez Salvá, A., Álvarez Pérez, A., Sosa Lorenzo, I., Pos de Vos Bonet Gorbea, M. H., & Van der Stuyft, P. (2010). Inventario del clima organizacional como una herramienta necesaria para evaluar la calidad del trabajo. *Revista Cubana de Higiene y Epidemiología*, 48(2). Recuperado el 18 de agosto de 2018, de Revista Cubana de Higiene y Epidemiología 48(2),177-196.: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1561-30032010000200008&nrm=iso](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1561-30032010000200008&nrm=iso)
- Segredo Pérez, A. M. (2013). Propuesta de instrumento para el estudio del clima organizacional. *Correo Científico Médico* 17(3). Recuperado el 22 de agosto de 2018, de Correo Científico Médico CCM 17(3),344-352: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1560-43812013000300011&lng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1560-43812013000300011&lng=es).
- Segredo Pérez, A., & Pérez Perea, L. (2007). *El clima organizacional en el desarrollo de los Sistemas Organizativos*. Recuperado el 3 de septiembre de 2018, de Revista de Información científica para la Dirección en Salud INFODIR 4: <http://www.revinfodir.sld.cu/index.php/infodir/article/view/236/282>
- Vega, D., Árevalo, A., Sandoval, J., Costanza Aguilar, M., & Giraldo, J. (2006). Panorama sobre los estudios de clima organizacional en Bogotá Colombia (1994-2005). *Diversitas* 2(2). Recuperado el 25 de agosto de 2018, de Diversitas,2(2),págs 329-349: [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1794-99982006000200013&lng=pt&tlng=es](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1794-99982006000200013&lng=pt&tlng=es)