

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE
CIENCIAS ECONÓMICAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**CLIMA ORGANIZACIONAL CON ÉNFASIS EN SERVICIO AL
USUARIO EN ÁREAS ADMINISTRATIVAS**



NOELIA DEL CARMEN MARROQUÍN OSORIO

CHIQUMULA, GUATEMALA, ABRIL 2015

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE
CIENCIAS ECONÓMICAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**CLIMA ORGANIZACIONAL CON ÉNFASIS EN SERVICIO AL
USUARIO EN ÁREAS ADMINISTRATIVAS**

**TRABAJO DE GRADUACIÓN
(Monografía)**

Sometido a consideración del Honorable Consejo Directivo

Por

NOELIA DEL CARMEN MARROQUÍN OSORIO

Al conferírsele el título de

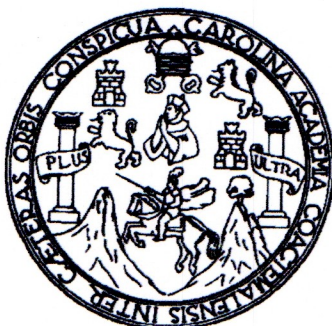
ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

En el grado académico de

LICENCIADA

CHIQUMULA, GUATEMALA, ABRIL 2015

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



RECTOR
Dr. CARLOS GUILLERMO ALVARADO CEREZO

CONSEJO DIRECTIVO

Presidente:	M.Sc. Nery Waldemar Galdámez Cabrera
Representante de Profesores:	M.Sc. José Leonidas Ortega Alvarado
Representante de Profesores:	Lic. Zoot. Mario Roberto Suchini Ramírez
Representante de Graduados:	Lic. Zoot. Oscar Augusto Guevara Paz
Representante de Estudiantes:	Br. Heidy Jeaneth Martínez Cuestas
Representante de Estudiantes:	Br. Otoniel Sagastume Escobar
Secretaria:	Licda. Marjorie Azucena González Cardona

AUTORIDADES ACADÉMICAS

Coordinador Académico:	Ing. Agr. Edwin Filiberto Coy Cordón
Coordinador de Carrera:	MSc. Gildardo Guadalupe Arriola Mairén

COMISIÓN DE TRABAJOS DE GRADUACIÓN

Presidente:	Lic. Arnoldo Paiz Paiz
Secretaria:	MSc. Claudia Judith Morales López
Vocal:	Licda. Marjorie Azucena González Cardona

TERNA EVALUADORA

Presidente:	M.A. David Estuardo Villatoro Arévalo
Secretario:	Lic. Carlo Fernando Ortega Pinto
Vocal:	Lic. Edgardo Alexander Calderón Guzmán



USAC

Chiquimula, 20 de febrero de 2015

Maestro en Ciencias
NERY WALDEMAR GALDÁMEZ CABRERA
PRESIDENTE DEL CONSEJO DIRECTIVO
Su Despacho

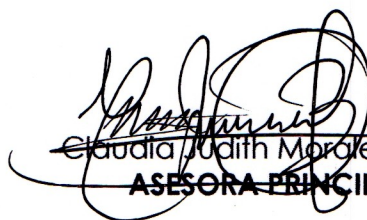
Señor Presidente:

En cumplimiento del nombramiento emitido por la Coordinatura General del Programa de Ciencias Económicas de este centro de estudios superiores, procedí a asesorar el trabajo de graduación profesional de la Técnica en Administración de Empresas **NOELIA DEL CARMEN MARROQUÍN OSORIO**, que consistió en el desarrollo de la monografía que intituló: "**CLIMA ORGANIZACIONAL CON ÉNFASIS EN SERVICIO AL USUARIO EN ÁREAS ADMINISTRATIVAS**".

Las organizaciones que son competitivas ponen como eje principal al usuario, todo su esfuerzo se enfoca en satisfacerlo prestando un excelente servicio. La monografía realizada, presenta como aporte principal un instrumento de medición del clima con énfasis en el usuario el cual puede ser aplicado a cualquier institución que tenga contacto directo con el usuario.

Por lo anterior y después de incorporar las recomendaciones realizadas por el tribunal que practicó la evaluación del informe final del trabajo de graduación; en mi opinión, el informe realizado por Noelia del Carmen Marroquín Osorio, cumple con los requisitos formales exigidos por el Normativo de Trabajos de Graduación de la carrera de Administración de Empresas del Centro Universitario de Oriente, de la Universidad de San Carlos de Guatemala. Por lo expuesto recomiendo que por su medio, se eleve al Consejo Directivo y se acepte como requisito parcial previo a optar al título de **Administradora de Empresas** en el grado académico de licenciada.

ID Y ENSEÑAD A TODOS


Claudia Judith Morales López
ASESORA PRINCIPAL

c.c. Archivo



PROVIDENCIA: CCEE-LADE-003/2015

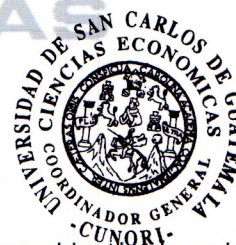
COORDINATURA GENERAL DEL PROGRAMA DE CIENCIAS ECONÓMICAS DEL CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA: Chiquimula, diez de febrero de dos mil quince. - - - - -

ASUNTO: Solicitud de impresión del informe final de trabajo de graduación, intitulado: **"CLIMA ORGANIZACIONAL CON ÉNFASIS EN SERVICIO AL USUARIO EN ÁREAS ADMINISTRATIVAS"**, que para optar al título de **ADMINISTRADORA DE EMPRESAS** y el grado académico de **Licenciada**, presenta la estudiante **NOELIA DEL CARMEN MARROQUÍN OSORIO**, quien fuera asesorada por la Licenciada **CLAUDIA JUDITH MORALES LÓPEZ**. - - - - -

Siendo que en opinión de esta Coordinatura, el informe final del trabajo de graduación presentado cumple con los requisitos establecidos por el normativo específico, atentamente pase a la Dirección, para que se sirva autorizar la impresión del informe de mérito. - - - - -

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"


Gildardo Guadalupe Arriola Mairén
COORDINADOR GENERAL



NOTA: Únicamente la autora del trabajo de graduación es responsable de la originalidad, autenticidad de los datos aportados, opiniones o doctrinas sustentadas, redacción, ortografía y citas bibliográficas; incluyendo, la apropiación indebida de créditos que no le corresponden por no ser de su autoría, que pudieran ser violatorias de los derechos de autor o de las normas de ética.

c.c. Archivo

DICTAMEN DE LA COORDINATURA: TRABAJO DE GRADUACIÓN
ESTUDIANTE: NOELIA DEL CARMEN MARROQUÍN OSORIO -200640365-



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE
DIRECCIÓN

DIRECCIÓN DEL CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE DE LA
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA: Chiquimula, diez de
febrero de dos mil quince. - - - - -

Con base en el dictamen emitido por la Licenciada **CLAUDIA JUDITH MORALES LÓPEZ** quien fuera designada como Asesora por la Coordinatura General del Programa de Ciencias Económicas, y con la opinión favorable de esta última, se acepta el informe final del trabajo de graduación intitulado: "**CLIMA ORGANIZACIONAL CON ÉNFASIS EN SERVICIO AL USUARIO EN ÁREAS ADMINISTRATIVAS**", que como requisito parcial para optar al título de **ADMINISTRADORA DE EMPRESAS** y el grado académico de Licenciada, presenta la estudiante **NOELIA DEL CAMEN MARROQUÍN OSORIO**, autorizándose su impresión. - - - - -

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

MSc. Nery Waldemar Galdámez Cabrera
DIRECTOR



c.c. Archivo

AGRADECIMIENTOS

A DIOS

Fuente de toda sabiduría, que me permitió alcanzar esta meta.

A MIS PADRES

Rosario Osorio y Gilberto Marroquín, por todo el amor, apoyo y esfuerzo incondicional que me brindaron en cada etapa de mi carrera profesional.

A MIS HERMANOS

Héctor y Efraúl, por brindarme el ejemplo de superación en la vida y formar parte fundamental para este logro.

A MI ESPOSO

Luis Paiz, gracias por formar parte de mi vida y por todo el amor, apoyo y motivación que me manifestó para lograr esta meta.

A MI ASESORA

Claudia Morales, por todo el esfuerzo, dedicación y comprensión que me brindó en el desarrollo del proyecto.

A MIS COMPAÑEROS (AS)

Sonia Rosales, Luisa De León, Jérica Tobar, Leidy Esquivel y Evangelina Ramos por apoyarme y compartir el conocimiento adquirido en toda la carrera.

DEDICATORIA

A DIOS

Por estar presente a lo largo de mi vida, y ser la luz que ilumina mi camino.

A MIS PADRES

Rosario Osorio y Gilberto Marroquín, que este triunfo les sea motivo de orgullo y recompense todo el tiempo que mi carrera les robó.

A MIS HERMANOS

Héctor y Efraúl, por el cariño y consejo que siempre me han brindado.

A MI ESPOSO

Luis Paiz, compañero idóneo de mi vida y motivo de inspiración.

AL CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE –CUNORI-

Por ser la casa de estudios que me brindó los conocimientos para alcanzar este triunfo.

A LOS CATEDRÁTICOS (AS)

Quienes compartieron conocimientos, experiencias y sabiduría para mi formación profesional.

RESUMEN

La evaluación del clima organizacional es un concepto que nace de la preocupación por saber cómo el colaborador percibe a la organización en cuanto a las condiciones físicas, estructurales y sociales, conocer qué necesidades tiene, cuáles son sus motivantes, y en base a ésta información poder identificar fortalezas y debilidades que son foco de atención para el líder para desarrollar estrategias competitivas que contribuyan al bienestar del individuo, grupo y organización.

Las personas pasan gran parte de su vida en el trabajo, por lo que el tiempo de permanencia en el mismo debe de ser agradable y no tedioso, aburrido o eterno.

Existen diferentes enfoques sobre la formación del concepto de clima organizacional algunos autores afirman que este se forma por factores situacionales u organizacionales, otros atribuyen que su origen está en el individuo, pero hay un tercer grupo que afirma que éste se forma de la interacción de la situación-persona. Lo importante es que es un medio para conocer la satisfacción de los colaboradores y arroja resultados de puntos fuertes y débiles de la organización y en base a ello permite tomar medidas de acción.

Un sistema de clima de servicio orientado al usuario, parte de la idea de que éste es la razón de la existencia de una organización. Es por ello que nace la presente investigación, la cual tuvo como objetivo general determinar la relación del clima organizacional con el servicio al usuario en áreas administrativas. Para tal efecto se formularon tres objetivos específicos, el primero consistió en conocer los antecedentes teóricos sobre medición del clima organizacional, el segundo definir las dimensiones del clima organizacional que tienen relación con el servicio al usuario y el tercero consistió en desarrollar un instrumento de medición de clima organizacional orientado al servicio del usuario.

Existen diferentes dimensiones del clima organizacional que tienen una orientación al servicio de los usuarios, entre ellas se pueden mencionar el liderazgo, compromiso y apoyo, la autonomía, procesos organizacionales, estructura, recompensa y reconocimiento, entre, otros. Para llegar a este resultado se describió el triángulo de servicio externo de Karl Albrecht, el cual es una representación gráfica que muestra cómo

funciona el servicio y los elementos que intervienen en el mismo, siendo estos: la estrategia, la gente, los sistemas o recursos y por supuesto el cliente o usuario. Así también se analizó el triángulo de servicio interno, éste hace énfasis en el servicio que se prestan los colaboradores dentro de su unidad, departamento u organización, integrándose por la cultura, liderazgo, organización y en el centro el empleado. Estos elementos trabajan conjuntamente y totalmente enfocados en brindar un servicio de excelencia al usuario.

En muchas organizaciones hay colaboradores que piensan que no prestan servicio, y que solo el personal de atención al público es el único que se involucra en atender al usuario, pero la realidad es que todos tienen un cliente o usuario, y que el trabajo que cada uno realiza contribuye en la calidad de servicio, por supuesto que dicho resultado también depende de los factores mencionados en los triángulos

El instrumento diseñado para medir el clima organizacional con orientación en el servicio al usuario toma en consideración las dimensiones antes mencionadas y es la propuesta que se hace a las organizaciones para medir el clima en el área administrativa con el afán identificar posibles factores que no favorezcan el servicio al usuario y tomar medidas preventivas o correctivas según sea el caso.

Una organización que desea tener una orientación de servicio al usuario puede tomar en consideración que las dimensiones del clima organizacional que mayor repercusión tienen en el servicio son: el liderazgo, la autonomía, el ambiente físico y recursos materiales, procesos organizacionales, compromiso y apoyo, formación, estructura, recompensa y reconocimiento.

A las organizaciones se les recomienda promover la orientación del servicio al usuario interno, esto contempla que sus colaboradores tengan la idea que todos tienen un cliente al cual servir, y no sólo precisamente los que están en atención al público, puesto que la responsabilidad es de todos.

ÍNDICE GENERAL

Resumen.....	viii
Índice general	x
Lista de cuadros.....	xiv
Lista de figuras.....	xv
Introducción	1

CAPÍTULO I

ANTECEDENTES TEÓRICOS SOBRE MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

1.1	Antecedentes del clima organizacional	03
1.1.1	Predominio de los factores situacionales.....	04
1.1.2	Predominio de los factores individuales.....	05
1.2.3	Predominio de la interacción persona-situación.....	05
1.2	Definición del clima organizacional	06
1.3	Importancia del clima organizacional.....	11
1.4	Objetivos de la medición del clima organizacional.....	12
1.5	Procedimiento practico para medir el clima organizacional	12
1.5.1	Análisis de la empresa.....	13
1.5.2	Diagnostico de la plantilla de empleados	13
1.5.3	Análisis de los sistemas de gestión.....	16
1.5.4	Determinación de grupos y parámetros	16
1.5.5	La encuesta	16
1.5.6	Observación directa del trabajo.....	17
1.5.7	Entrevistas	18

1.5.8	Dinámicas de grupos	18
1.5.9	Análisis y diagnóstico.....	18
1.5.10	Retroalimentación a los empleados	18
1.5.11	Plan de acción y seguimiento	19
1.5.12	Repetición del estudio.....	19
1.6	Dimensiones del clima organizacional.....	19
1.6.1	Satisfacción en el puesto de trabajo	20
1.6.2	Trato personal y ambiente de trabajo.....	21
1.6.3	Carrera profesional y promoción.....	22
1.6.4	Reconocimiento del trabajo.....	23
1.6.5	Estructura adecuada de la organización	23
1.6.6	Delegación del trabajo	24
1.6.7	Formación.....	24
1.6.8	Comunicación y grado de confianza	25
1.6.9	Condiciones de trabajo y seguridad	25
1.7	Tipos de climas	36
1.8	Cuestionarios de clima organizacional	42

CAPÍTULO II

DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL QUE TIENEN RELACIÓN CON EL SERVICIO AL USUARIO

2.1	Definición de servicio	44
2.2	Características del servicio	45
2.2.1	Intangibilidad.....	45
2.2.2	Inseparabilidad.....	45

2.2.3	Variabilidad	46
2.2.4	Naturaleza perecedera.....	46
2.3	Importancia del servicio al cliente.....	46
2.4	Definición de cliente y usuario.....	47
2.5	Tipos de cliente	47
2.5.1	Cliente interno.....	47
2.5.2	Cliente externo.....	48
2.6	El triángulo de servicio externo de Karl Albrecht	48
2.6.1	Estrategia del servicio	49
2.6.2	Conducción del recurso humano.....	50
2.6.3	Sistemas y recursos.....	51
2.6.4	El cliente	53
2.7	El triángulo de servicio interno de Karl Albrecht	53
2.7.1	Cultura de servicio	54
2.7.2	El liderazgo	55
2.7.3	La organización	55
2.7.4	El empleado.....	56
2.8	Dimensiones del clima organizacional que tienen relación con el servicio al usuario.....	56
2.8.1	Liderazgo.....	58
2.8.2	La autonomía.....	59
2.8.3	La estructura.....	60
2.8.4	Procesos organizacionales	61
2.8.5	La tecnología en el servicio al cliente.....	62
2.8.6	Compromiso y apoyo	62
2.8.7	Formación.....	63
2.8.8	Recompensa y reconocimiento	64

CAPÍTULO III

DESARROLLO DE UN INSTRUMENTO DE MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL ORIENTADO AL SERVICIO DEL USUARIO

3.1	Proceso desarrollado para la construcción del instrumento de medición ..	67
3.1.1	El encabezado	68
3.1.2	Introducción	68
3.1.3	Datos personales	68
3.1.4	Instrucciones.....	68
3.1.5	Cuerpo del cuestionario	68
3.2	Procedimiento de la aplicación de la prueba piloto.....	68
3.3	Resultados de la validación y confiabilidad del instrumento	69
3.3.1	Confiabilidad	69
3.3.2	Validez.....	73
3.4	Procesamiento de la información	73
	Conclusiones	75
	Recomendaciones	76
	Literatura citada y consultada	77
	Apéndices	80

LISTA DE CUADROS

Cuadro 1.	Cronología de la definición de clima.....	08
Cuadro 2.	Definiciones de clima organizacional.....	10
Cuadro 3.	Dimensiones de clima desde una perspectiva general.....	25
Cuadro 4.	Dimensiones de clima desde una perspectiva específica.....	32
Cuadro 5.	Tipos de clima organizacional de Likert.....	37
Cuadro 6.	Tipologías de clima organizacional.....	38
Cuadro 7.	Cuestionarios de clima organizacional.....	42
Cuadro 8.	Dos formas de concebir los sistemas.....	52
Cuadro 9.	Resumen del procesamiento de los casos.....	70
Cuadro 10.	Estadísticos de fiabilidad.....	70
Cuadro 11.	Estadísticos total-elemento.....	70
Cuadro 12.	Confiabilidad por dimensión del clima organizacional.....	72
Cuadro 13.	Escala de apreciación del clima organizacional.....	74

LISTA DE FIGURAS

Figura 1.	Triángulo de servicio externo de Albrecht.....	49
Figura 2.	Triángulo de servicio interno de Albrecht.....	54
Figura 3.	La cultura de empresa orientada al cliente.....	57

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones están constituidas por una serie de recursos que son indispensables para lograr el fin para la cual fue creada, pero siendo el más importante e imprescindible el talento humano, con sus reacciones, sentimientos, conocimientos, necesidades, experiencias y perfiles diferentes que dan lugar a la creación de un ambiente de trabajo agradable o desagradable, esto influenciado por una serie de factores de origen personal u organizacional.

El clima organizacional es el conjunto de características o atributos que las personas perciben de la organización, y que afecta el estado de ánimo el cual se refleja en el comportamiento del individuo. Dichas percepciones influyen en el rendimiento laboral y la calidad de servicio tanto interno como externo.

La investigación tiene como finalidad determinar la relación del clima organizacional con el servicio al usuario en áreas administrativas, esto a raíz de que se pretende conocer las dimensiones del clima organizacional que pueden tener cierta influencia sobre la calidad de servicio que se brinda al usuario interno y por consiguiente al usuario externo.

Dado lo anterior, la monografía compila y expone el material teórico reunido sobre el tema de clima organizacional y servicio al cliente o usuario el cual sirve de soporte para estructurar la información de manera tal que se puedan observar los elementos que tienen en común ambos temas y a partir de ello se diseñó un instrumento de medición de clima organizacional orientado en servicio al usuario, el cual es parte de la propuesta para evaluar el clima en la unidad administrativa de la organización que decida aplicarlo.

La investigación se desarrolla en tres capítulos, los cuales se describen a continuación.

Capítulo I, contiene los antecedentes del clima organizacional, definición, importancia, objetivos de la medición del clima, procedimiento práctico para su medición, dimensiones de clima desde una perspectiva general y específica y tipos de clima.

Capítulo II, contempla la definición de servicio, características, definición de cliente y usuario, tipos de cliente, el triángulo de servicio interno y externo de Karl Albrecht y por último las dimensiones que tienen relación con el servicio al usuario.

Capítulo III, muestra el proceso de desarrollo del instrumento de medición del clima organizacional orientado al servicio al usuario y la aplicación de la prueba piloto al personal administrativo del Centro Universitario de Oriente.

CAPÍTULO I

ANTECEDENTES TEÓRICOS SOBRE MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

1.1 Antecedentes del clima organizacional

El clima organizacional es un concepto que ha sido objeto de estudio por muchos investigadores a lo largo de los años y aparece en la psicología industrial/organizacional. “La preocupación por el cómo es vivida –o percibida subjetivamente- la experiencia laboral, podemos encontrarla ya en los estudios de E. Mayo (1945) durante 12 años (1927-1939) en las fábricas “Hawthorne” (de la compañía Western Electric)”¹ este investigador es uno de los pioneros que se interesa por conocer cómo perciben el ambiente las personas, e intenta identificar los componentes de mayor influencia, que tienen un marcado efecto en la productividad de la organización.

Mayo realizó el estudio con un grupo de mujeres que trabajaban en la fábrica que fueron seleccionadas con el objetivo de experimentar los efectos que se pueden derivar al realizar cambios en las condiciones de trabajo tales como: modificación de jornadas de trabajo, tiempo de descanso, mejor iluminación y otros elementos propios de la actividad, dando un resultado positivo reflejado en el aumento de la producción.

“Mayo descubre, pues, aspectos esenciales acerca de cómo son vividos los procesos de trabajo por las personas de una organización, aspectos esenciales que pudiéramos dividir en dos grupos:

1. Relativos al ambiente y las condiciones físicas del lugar de trabajo (instalaciones); y
2. Relativos a los valores y necesidades de los individuos, sus actitudes y motivación, con un componente relacional muy significativo, ya sea con el

¹ José Tejada y otros, Formación de formadores. [en línea], Madrid, 2007, [citado 05-05-2013] Formato html, Disponible en Internet: <http://books.google.com.gt/books?id=kHkYLB4u1FkC&pg=PA211&dq=dimensiones+del+clima+organizacional+segun+likert&hl=es.html> SBN 978-84-9732-520-2.

propio grupo de trabajo, con el supervisor o jefe de grupo, y también con los miembros de los grupos que coexisten en el mismo ámbito de trabajo.”²

El estudio sobre la formación del clima organizacional se ha abordado por varios investigadores que lo han desarrollado de diferentes enfoques, Rousseau plantea el desarrollo del concepto de la siguiente manera: predominio de los factores situacionales, predominio de los factores individuales, y predominio de la interacción persona-situación. A continuación se expone cada uno de ellos.

1.1.1 Predominio de los factores situacionales

Según los autores Forehand y Gilmer (1964) “el clima es un conjunto de características que describen una organización, distinguen una organización de otras organizaciones, son relativamente duraderas en el tiempo e influyen en la conducta de las personas dentro de ellas.”³

Luc Brunet por su parte hace referencia a tres enfoques diferentes de la formación del clima organizacional, siendo uno de ellos la medida múltiple de los atributos organizacionales y su definición tiene gran similitud con la de los autores anteriores esta “considera al clima como un conjunto de características que: a) describen una organización y la distinguen de otras (productos fabricados o servicios ofrecidos, orientación económica, organigrama, etc.), b) son relativamente estables en el tiempo, y c) influyen en el comportamiento de los individuos dentro de la organización.”⁴

Para Taigiuri el clima es “una cualidad relativamente duradera del ambiente que es experimentada por sus habitantes, influye en su conducta y puede ser descrita en términos de valores de un conjunto particular de características (o atributos) del ambiente.”⁵

² Tejada, Op. Cit., p. 187.

³ Margarita Chiang, José Martín y Antonio Núñez. Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral. (Madrid: Servicios Editoriales, S.L, 2010), p.32.

⁴ Luc Brunet. El clima de trabajo en las organizaciones. (México D.F.: Editorial Trillas, 1987), p.17.

⁵ Chiang y Núñez Op. Cit., p. 33.

Estas definiciones consideran al clima como una serie de elementos puramente organizacionales que rodean al individuo e influyen sobre éste para poder hacer una interpretación sobre las condiciones en que realiza su trabajo. El individuo desde esta perspectiva viene a ser un observador e informador de cómo está el clima, más que un creador del mismo, aunque no se puede negar que tiene una marcada participación.

1.1.2 Predominio de los factores individuales

Schneider (1975) plantea que “las percepciones del clima son descripciones psicológicamente fundamentales en las que hay acuerdo para caracterizar las prácticas y procedimientos de un sistema.”⁶ Desde el punto de vista de los factores individuales el clima se define desde una perspectiva psicológica, en el cual el individuo es quien hace un juicio del ambiente en el que se desenvuelve; y este juicio puede estar determinado por características como: la personalidad, los valores, la actitud y el nivel de satisfacción.

Brunet (1987) en el desarrollo del enfoque de la medida perceptiva de los atributos individuales plantea que “el clima se vuelve entonces sinónimo de opiniones personales y el clima sentido por los empleados es más una función de sus características personales que de los factores organizacionales.”⁷ También se encuentra otra investigación realizada por Moran y Volkwein (1992) quienes denominan a este enfoque como perceptual siendo lo opuesto al enfoque de los factores situacionales, y “la aproximación perceptual establece la base del origen del clima dentro del individuo.”⁸

Entonces se puede decir que este enfoque está basado en que el clima proviene desde el interior del individuo, y éstos responden a los factores situacionales u organizacionales de manera que le dan un significado desde el punto de vista psicológico, y puede variar según el humor o estado de ánimo del individuo, por lo que puede ser un clima inestable.

⁶ Ibid, p. 35.

⁷ Brunet., Op., Cit. p. 18.

⁸ Ibid, p. 39.

1.1.3 Predominio de la interacción persona-situación

En esta perspectiva como su nombre lo indica, el clima se forma de la interacción de los individuos y las variables estructurales y de procesos de la organización, este tercer enfoque trata de salvar las definiciones del enfoque situacional y el individual y hace un nexo de las características de ambos.

Muchos autores desarrollan este enfoque y tratan de desarrollarlo integrando las perspectivas anteriores, con lo cual contribuyen a comprender las características determinantes del individuo y de la organización.

La aportación de Schneider y Reichers (1983), mencionan que “es a través de las interacciones sociales cómo los individuos llegan a tener percepciones similares del contexto.”⁹ Esta interacción de la que hablan los autores se da en un sistema social que comparten los miembros de la organización y es ahí donde se producen formas similares de percibir e interpretar el ambiente o las condiciones de trabajo.

Brunet por su parte postula que “la percepción del clima organizacional es una función de las características del que percibe, de las características de la organización y de la interacción de estos dos elementos.”¹⁰

1.2 Definición del clima organizacional

El clima organizacional consiste en las percepciones que los individuos tienen sobre la organización, tomando en consideración varios elementos que influyen sobre éste. Es el ambiente donde se desarrollan las actividades y puede percibirse un clima positivo o negativo.

Existen varias definiciones de clima organizacional que se han desarrollado a través de los años, por varios autores y desde diferentes puntos de vista, algunos lo definen de manera objetiva donde resaltan los factores organizacionales tal como lo plantea Forehand y Gilmer “El clima es un conjunto de características que describen una organización, distinguen una organización de otras organizaciones, son relativamente

⁹ Ibid, p. 36.

¹⁰ Brunet., Op., Cit. p.19.

duraderas en el tiempo e influyen en la conducta de las personas dentro de ellas.”¹¹ Esta definición destaca las características de la organización, que no es más que el conjunto de variables que influyen en las percepciones del individuo con el cual se construye el clima.

Otros definen de manera subjetiva tomando como unidad de análisis al individuo quien es el que percibe e interpreta el medio laboral en donde se desenvuelve, Schneider lo aborda como “Las percepciones del clima son descripciones psicológicamente fundamentales en las que hay acuerdo para caracterizar las prácticas y procedimientos de un sistema.”¹²

Entonces, el clima es el resultado de la combinación de elementos organizacionales, tales como el tamaño de la organización, la tecnología, grado de centralización, reglas y procedimientos; como también de las percepciones que el individuo se forma de esas variables, resultado que va depender de gran manera de la personalidad e interacciones de los miembros del grupo, u organización.

La definición que toma consideración de ambas perspectivas sobre el clima es la de Rousseau, (1988) “El clima son las descripciones individuales del marco social o contextual del cual forma parte la persona.”¹³

Méndez también propone una definición “el ambiente propio de la organización producido y percibido por el individuo; de acuerdo con las condiciones que se encuentran en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional.”¹⁴

El clima organizacional incluye elementos formales que se encuentran en la organización y los informales que el individuo construye como consecuencia de las interacciones con los miembros del grupo, con el líder, y con la organización, los cuales pueden ser: la actitud, compromiso, identificación con el trabajo, entre otros. Conforme alguno de estos

¹¹ Ibid, p. 32.

¹² Ibid, p. 35.

¹³ Ibid, p. 36

¹⁴ Manuel Alfonso Garzón Castrillon, Desarrollo organizacional y el cambio planeado, [en línea], Bogotá, 2005, [citado 02-06-2013], Formato html, Disponible en Internet: <http://books.google.com.gt/books?id=RDFJi-fNWNMC&printsec=frontcover&dq=el+desarrollo+organizacional+y+el+cambio+planeado+manuel+alfonso+garzon&hl=es.html>, ISBN 958-8225-42-6.

elementos cambia, puede que el clima también cambie, como por ejemplo: el cambio de tecnología, procedimientos, líder, entre otros.

Cuadro 1 Cronología de la definición de clima

AÑO	AUTOR	DEFINICIÓN
1964	Forehand y Gilmer	Conjunto de características que describen a una organización, las cuales (1) distinguen una organización de otra, (2) perduran a través del tiempo, e (3) influyen en el comportamiento de las personas en las organizaciones. Es la personalidad de la organización.
1968	Litwin	Pone énfasis en los aspectos motivacionales del clima al definirlo como la cualidad o propiedad del ambiente que: a) perciben o experimentan los miembros de la organización y b) influye sobre la conducta de éstos. El clima organizacional es el resumen del patrón total de expectativas y valores de incentivo que existen en un medio organizacional dado. Un proceso psicológico que interviene entre el comportamiento y las características organizacionales
1968	Taigiuri	Es una cualidad relativamente duradera del ambiente total que: a) es experimentada por sus ocupantes, b) influye en su conducta, c) puede ser descrita en términos de valores de un conjunto particular de características (o atributos) del ambiente. El clima es fenomenológicamente externo al actor, pero está en la mente del observador.
1969	Friedlander y Margulies	Propiedades organizacionales percibidas que intervienen entre el comportamiento y las características organizacionales.
1970	Campbell, Dunnette, Lawler y Weick	Conjunto de atributos específicos de una organización particular que puede ser inducido por el modo como la organización se enfrenta con sus miembros y su entorno. Para el miembro en particular dentro de la organización, el clima toma la forma de un conjunto de actitudes y de expectativas que describen las características estáticas de la organización y las contingencias del comportamiento-resultado y del resultado-resultado. El clima son las percepciones individuales de las variables objetivas y de los procesos organizacionales, pero es una variable organizacional.
1971	Payne	Un concepto fundamental que refleja los contenidos y la fuerza de los valores prevalentes, las normas, las actitudes, las conductas y los sentimientos de los miembros de un sistema social que pueden ser medidos operacionalmente a través de las percepciones de los miembros del sistema u otros medios observacionales u objetivos. Considera el clima como un concepto ecológico.
1972	Schneider y Hall	Percepciones que tienen los individuos de sus organizaciones, influidas por las características de la organización y del individuo.
1974	Hellriegel y Slocum	Esta definición es una adaptación de la de Campbell et al. (1970): el clima se refiere a una serie de atributos que pueden percibirse acerca de una organización particular y/o sus subsistemas, y que puede inducirse del modo en que la

Continuación. Cuadro 1 Cronología de la definición de clima

AÑO	AUTOR	DEFINICIÓN
		organización y/o sus subsistemas se relacionan con sus miembros y ambiente.
1974	James y Jones	Significado psicológico de representaciones cognitivas; percepciones.
1975	Schneider	Percepciones o interpretaciones de significado que ayudan a los individuos a tener conocimiento del mundo y saber cómo comportarse. Las percepciones del clima son descripciones psicológicamente fundamentales en las que hay acuerdo para caracterizar las prácticas y procedimientos de un sistema.
1975	Porter, Lawler y Hackman	Se refiere a las propiedades habituales, típicas o características de un ambiente de trabajo concreto, su naturaleza, según es percibida y sentida por aquellas personas que trabajan en él, o están familiarizadas con él.
1976	Evan	El clima organizacional es una percepción multidimensional por parte de los miembros y los no-miembros de atributos esenciales o del carácter de un sistema organizacional.
1976	Payne y Pugh	El clima describe los procesos comportamentales característicos en un sistema social de forma puntual. Estos procesos, que han llegado a formar parte del constructo, reflejan los valores, actitudes y creencias de los miembros.
1976	Payne, Fineman y Wall	Consenso de las características individuales sobre la organización.
1978	James et al.	Suma de las percepciones de los miembros sobre la organización.
1979	Joyce y Slocum	Los climas son (1) perceptuales, (2) psicológicos, (3) abstractos, (4) descriptivos, (5) no evaluativos y no son acciones. Son las percepciones que los individuos tienen del ambiente determinadas por los hechos cuasi-físicos, cuasi-sociales, cuasi-conceptuales y por la intersubjetividad. Intersubjetividad consciente que produce una influencia mutua en las percepciones, lo que implica interacción social.
1980	Naylor, Pritchard e Inngel	El proceso de formulación de juicios implicado al atribuir una clase de rasgos humanos a una entidad externa al individuo, sea ésta un grupo de trabajo o una organización entera.
1981	James y Sell	Representaciones cognitivas individuales de eventos situacionales relativamente cercanos, expresado en términos que reflejan el significado psicológico y lo significativo de la situación para el individuo, un atributo individual, que se aprende, es histórico y resistente al cambio.
1982	Joyce y Slocum	Clima psicológico lo forman las descripciones individuales de las prácticas y procedimientos organizacionales.
1983	Schneider y Reichers	Una percepción fundamental basada en percepciones más particulares.
1983	Ekvall	El clima organizacional es un conglomerado de actitudes y conductas que caracterizan la vida en la organización. El clima se ha originado, desarrollado y continúa haciéndolo en las sucesivas interacciones entre los individuos (personalidades) y el entorno de la organización.

Continuación. Cuadro 1 Cronología de la definición de clima

AÑO	AUTOR	DEFINICIÓN
1985	Glick	Un término genérico para una clase amplia de variables organizacionales, más que psicológicas, que describen el contexto organizacional de acciones individuales.
1986	De Witte y De Cock	El clima representa una síntesis de percepciones sobre un conjunto relativamente estable de orientaciones de valores de la organización como un todo, que influye en el comportamiento de los miembros de la organización respecto de la efectividad organizacional que se centra en las políticas, prácticas y procedimientos organizacionales formales e informales.
1988	Rousseau	Son las descripciones individuales del marco social o contextual de la forma parte la persona.
1990	Reichers y Schneider	Percepciones compartidas de políticas, prácticas y procedimientos organizacionales, tanto formales como informales.

Fuente: Margarita Chiang, José Martín y Antonio Núñez: **"Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral."** (Madrid: Servicios Editoriales, 2010) p. 28-31.

También existen otras investigaciones recientes que recogen la definición de clima organizacional desde una perspectiva perceptual, pero que tienen bastante similitud con alguna de las definiciones anteriores. El cuadro siguiente contiene dichas definiciones:

Cuadro 2 Definiciones de clima organizacional

AÑO	AUTOR	DEFINICIÓN
1998	Verbeke, Volgering y Hessels	Consideran clima organizacional como un concepto que se refiere a cómo los miembros de una organización perciben y llegan a describir su organización de acuerdo a características específicas.
1998	Ferris y otros	Conciben el clima organizacional como un conjunto de actitudes, valores y creencias sobre cómo opera una organización, compartidos por todos los empleados de la misma.
2000	González Galán	Acota el término clima organizacional al de clima de trabajo, el cual define cómo la percepción global y dinámica que tienen los profesionales de una de una organización, del ambiente en que se desarrolla su trabajo.
2003	Anzola	El clima se refiere a las percepciones e interpretaciones relativamente permanentes que los individuos tienen con respecto a su organización, que a su vez influyen en la conducta, de los trabajadores, diferenciando una organización de otra

Fuente: Elaboración propia a partir de: Penélope Santana y Yasmina Araujo **"Clima y cultura organizacional: ¿Dos constructos para explicar un mismo fenómeno?"** (Madrid: AEDEM, 2007) p. 301.

Los autores coinciden en que el clima es el conjunto de percepciones que el individuo tiene sobre la organización. Y después de una investigación exhaustiva, y hasta la fecha no

se encontraron otros estudios que describan el clima organizacional desde otro punto de vista al que se conoce por las investigaciones.

1.3 Importancia del clima organizacional

“Existe una importante línea de investigación e intervención que pone de relieve la importancia del clima organizacional como variable explicativa y predictiva de procesos como rendimiento, productividad, absentismo, rotación, conflictividad, satisfacción, calidad de vida laboral, eficacia y eficiencia organizacionales, etc. Así pues, el conocimiento y la actuación sobre el clima laboral son importantes de cara a la planificación y el desarrollo organizacionales.”¹⁵

La aplicación de una encuesta de medición del clima organizacional puede ayudar de gran manera a identificar cómo los empleados perciben el ambiente de la organización, en cuanto a el estado de ánimo, aspectos estructurales y procesos que pueden influir de manera positiva o negativa; además puede ayudar a identificar problemas de rotación de personal, ausentismo, mala atención al cliente, desmotivación y bajo desempeño.

Con los resultados obtenidos del clima organizacional se busca una solución a través de un plan de acción y seguimiento que permita a la organización llevar el control de los avances logrados. La medición también permite dar a conocer a los empleados que la empresa se preocupa por el bienestar de sus colaboradores y éstos a su vez deben mostrar un mayor grado de interés para la aplicación de la encuesta y propiciar cambios y mejoras en base a los resultados obtenidos.

Fabiana Gadow explica “¿Por qué es importante el clima para el análisis y la gestión organizacional? En el plano de lo humano, porque hace a la calidad de vida y el grado de satisfacción de los individuos en su trabajo. En el plano de la organización, porque influye sobre su desempeño, sobre la posibilidad de cumplir con sus propósitos.”¹⁶

¹⁵ Josep Blanch Ribas y otros, Teoría de las relaciones laborales. Fundamentos,[en línea], Barcelona, 2003, [citado 05-06-2013], Formato html, Disponible en Internet: <http://books.google.com.gt/books?id=5ign84vqC7YC&pg=PA224&dq=TEORIA+DE+LAS+RELACIONES+LABORALES&hl=es.html>. ISBN 84-8318-301-3.

¹⁶ Fabiana, Gadow, , Dilemas: la gestión del talento en tiempos de cambio,[en línea], Buenos Aires, 2010,[citado 07-06-2013], Formato html, Disponible en Internet: <http://books.google.com.gt/books?id=8XNfAAAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=la+gestion+del+talento+en+tiempos+de+cambio&hl=es.html>. ISBN 978-950-641-570-9

Un punto importante de la medición del clima organizacional es que permite retroalimentar de las debilidades de la empresa y a partir de esto elaborar planes de acción tales como: capacitación, incentivos, reconocimientos, ascensos entre otros, que modifican las actitudes y conductas de los individuos.

1.4 Objetivos de la medición del clima organizacional

Medir el clima permite obtener un diagnóstico integral de todas las áreas de una organización, como también verificar su buen funcionamiento y detectar cuáles son sus debilidades y fortalezas.

Un punto importante antes de la medición del clima es que la dirección de la empresa tenga claro cuál es el objetivo que se pretende lograr, y transmitirlo a los empleados para que lo comprendan, porque de no ser así el estudio sería una pérdida de tiempo, costos y esfuerzos.

Para Ángel Baguer “Cuando se mide el ambiente en una organización, el objetivo no es obtener conclusiones que puedan perturbar ni a la organización ni a sus responsables. El objetivo es analizar las condiciones necesarias para que exista un buen clima laboral, de las que obviamente resultarán conclusiones de puntos fuertes y débiles en la organización.”¹⁷ El objetivo principal de la organización de medir el clima, es obtener información en cuanto a: estilo de liderazgo, estructura organizacional, procesos organizacionales, satisfacción laboral, nivel de compromiso de los individuos, tecnología utilizada, entre otros.

1.5 Procedimiento práctico para medir el clima organizacional

Según Ángel Baguer para medir el clima organizacional propone que se pueden seguir los siguientes pasos: análisis de la empresa, diagnóstico de la plantilla de empleados, análisis de los sistemas de gestión, determinación de grupos y parámetros, encuesta, observación directa del trabajo, entrevistas, dinámica de grupos, análisis y diagnóstico, retroalimentación a los empleados, plan de acción y seguimiento y por último repetición del estudio.

¹⁷ Ángel Baguer Alcalá. Dirección de personas. (Madrid: Díaz de Santos, 2009), p.149.

1.5.1 Análisis de la empresa

“Se tomarán datos relacionados con la ubicación de la empresa y entorno, historia de la compañía, número de empleados, actividad que realiza, organigrama, productos o servicios que comercializa, proceso productivo y estructura comercial.”¹⁸

1.5.2 Diagnóstico de la plantilla de empleados

“Se hará un análisis de la edad de la plantilla, la formación de la misma, los niveles de estructura existentes de la organización, la distribución salarial, el absentismo laboral y la rotación del personal.”¹⁹

a. Edad de la plantilla

Se hace un análisis de la edad de los empleados clasificándolos para determinar si la empresa está equilibrada en la edad, y acorde al tipo de actividad que realiza. El análisis puede hacerse en varios niveles de acuerdo al tipo de estructura, por ejemplo: personal administrativo, personal de secretaría, personal de tesorería, entre otros. La organización podría clasificar en grupos de la siguiente manera:

- Menores de 30 años;
- Entre 30 y 40 años;
- Entre 40 y 50 años; y
- Mayores de 50 años,

En base a la clasificación se calcula el porcentaje de cada grupo sobre el total, y en función del sector al que pertenece la organización puede determinar si la posición es: muy fuerte, fuerte, débil y muy débil.

¹⁸ Ibid, p.155.

¹⁹ Ibid, p.155.

b. Formación de los empleados

En el caso de la formación de los empleados, estos se clasifican de acuerdo al nivel de estudios:

- Sin estudios;
- Estudios primarios;
- Estudios secundarios;
- Estudios de nivel medio;
- Estudios universitarios;
- Maestría; y
- Carrera técnica,

De acuerdo a la clasificación se calcula el porcentaje de cada grupo sobre el total y en base a esto se determina posición de la organización: muy fuerte, fuerte, débil y muy débil.

c. Niveles de estructura de la empresa

Consiste en clasificar a los empleados en grupos, lo cual se hace de acuerdo a los niveles jerárquicos que tenga el organigrama de la organización y puede ser de la siguiente manera:

- Personal administrativo;
- Personal de ventas;
- Personal de contabilidad;
- Personal de mantenimiento; y
- Personal de seguridad,

De igual manera dependiendo del tipo de organización, se hace la agrupación y se realiza el análisis respectivo para determinar si la organización se encuentra equilibrada con el personal que tiene.

d. Distribución o abanico salarial

En este apartado se hace una clasificación salarial de la organización que puede ser de la manera siguiente:

- Categoría A;
- Categoría B;
- Categoría C; y
- Categoría D,

Esta clasificación la hace la organización en base a los sueldos que pagan a los empleados.

e. Absentismo laboral

En este apartado se realiza conteo de los días de absentismo laboral, haciendo una agrupación de la siguiente manera:

- Número de días de absentismo por enfermedad;
- Número de días de absentismo por accidente;
- Número de días de absentismo con permiso; y
- Número de días de absentismo sin permiso,

El conteo total de absentismo laboral se puede hacer en un periodo de un año, dos años o de la manera que más le convenga a la organización.

f. Rotación del personal

El análisis de la rotación del personal se puede hacer en diferentes niveles para identificar en qué nivel se encuentra la tasa más alta o baja de rotación o también se puede calcular una sola tasa a nivel de la organización, Baguer propone la siguiente fórmula:

“Media de entradas + salidas de personal de la organización

Personas promedio de empleados”²⁰

El periodo para el cálculo lo establece cada organización, dependiendo la necesidad de la misma. “La rotación voluntaria con valor cero no es deseable, por el propio dinamismo que debe tener una organización. La salida de empleados durmientes de bajo rendimiento y actitud es buena y la salida de empleados que rinden y están comprometidos con la organización será negativa o positiva en función de si el coste de la retención lo puede asumir la organización o no.”²¹

1.5.3 Análisis de los sistemas de gestión

“Se verificarán los sistemas implantados en la empresa relacionados con los parámetros de medición del clima: programa de sugerencias, sistemas de gestión de la calidad, sistemas de prevención de riesgos laborales, sistemas de política medioambiental, sistemas de horarios flexibles, sistemas de incentivos, planes de formación, planes de comunicación, prestaciones sociales y programas de conciliación trabajo-familia.”²²

1.5.4 Determinación de grupos y parámetros

En este paso se trata de determinar las personas que serán la unidad de análisis y puede ser personal de secretaría, personal de atención al cliente, personal de tesorería, personal de mantenimiento, entre otros. O también puede aplicarse la encuesta a todo el personal de la organización cuando son pocos los empleados.

1.5.5 La encuesta

Es una herramienta que se utiliza para recopilar información de las personas, la cual permite a éstas expresarse de cómo se sienten en la organización, se puede realizar mediante la aplicación de un cuestionario escrito, o una entrevista, la encuesta debe ser diseñada adecuadamente de manera que abarque todos los componentes del clima

²⁰ Ibid, p.158.

²¹ Ibid, p.158.

²² Ibid, p.158.

laboral tanto de tipo personal como organizacional para que la información sea útil y oportuna.

Baguer establece que la encuesta se debe hacer tomando en consideración lo siguiente:

- Generación y transmisión de confianza a los empleados;
- Fijar los objetivos que se persiguen;
- Preparación y confección del cuestionario;
- Orientación al cuestionario para la medición del clima laboral;
- Conceptos estadísticos para realizar la encuesta; y
- Preparación de la logística,

Un punto muy importante es que se conserve el anonimato de la encuesta para poder asegurar que las personas sean sinceras en sus respuestas, así también transmitir objetivos claros de lo que se pretende lograr con el estudio, utilizar un vocabulario adecuado al nivel cultural de las personas a las cuales va dirigido y por supuesto buscar un sitio adecuado y cómodo para pasar la evaluación, este último paso es con el fin de evitar que el ambiente del momento influya de manera negativa en las respuestas.

1.5.6 Observación directa del trabajo

Observar el trabajo permite visualizar o percibir factores que intervienen en el desarrollo de las actividades de los individuos, y que posiblemente éstos no fueron tomados en cuenta en la encuesta. La utilización de la observación implica asignar a una persona experta en clima laboral, y que sea ajena a la organización para que haya mayor objetividad, aunque también hay que considerar que se necesita bastante tiempo y costos para hacer el análisis respectivo.

Baguer establece que se pueden obtener algunas conclusiones con la observación directa del trabajo y son las siguientes:

- “La predisposición del empleado;
- Las relaciones laborales entre los responsables y los subordinados;
- Las relaciones laborales entre los empleados;

- El nivel de productividad;
- Las condiciones de trabajo; y
- Si el empleado ocupa el puesto de trabajo que le corresponde.”²³

1.5.7 Entrevistas

Al igual que en el caso de la observación directa del trabajo, en la entrevista también se requiere de personas expertas que conozcan a profundidad sobre el clima organizacional, como también los objetivos que se persiguen; de manera que el entrevistador debe hacer el manejo adecuado de la entrevista considerando aspectos verbales y no verbales, quien también debe mostrar el nivel de profesionalismo del trabajo y la utilidad que la información recogida generará a la organización, y a los individuos.

La entrevista requiere de un poco de tiempo, también es necesario realizar una planificación de las personas que se van a entrevistar, para evitar contratiempos.

1.5.8 Dinámicas de grupos

La dinámica de grupo es una forma para establecer un ambiente de confianza entre los individuos de los diferentes niveles jerárquicos, este ejercicio puede permitir que las personas sean más abiertas al expresarse.

1.5.9 Análisis y diagnóstico

Como toda investigación, al finalizar se analizan los datos obtenidos para realizar la interpretación respectiva y emitir un diagnóstico sobre las características encontradas que tienen influencia positiva o negativa en la organización.

1.5.10 Retroalimentación a los empleados

Para que el estudio del clima laboral tenga sentido es indispensable informar a los empleados sobre los resultados obtenidos sobre los puntos fuertes que hay que fortalecer

²³ Ibid, p.168.

y los débiles en los que hay que mejorar y “si en una organización no se realiza este apartado, el análisis de clima no sirve de nada.”²⁴

1.5.11 Plan de acción y seguimiento

Al tener en manos el informe y haber compartido con los empleados los resultados se hace necesario emprender planes de acción para mejorar, dichos planes pueden ser elaborados con la participación de todos, esto con el fin de que haya una mayor implicación y una búsqueda de soluciones.

1.5.12 Repetición del estudio

El estudio del clima organizacional debe repetirse periódicamente para verificar cuáles han sido los avances, y las acciones que se han tomado para mejorarlo. El tiempo de repetición lo determinará la organización y por lo regular puede ser cada año.

1.6 Dimensiones del clima organizacional

Muchos autores han hecho grandes esfuerzos por estudiar el clima organizacional, centrándose en definir el concepto desde diferentes enfoques, pero para llegar a determinar dicha definición es necesario apoyarse de ciertos factores que pueden ser la causa o efecto del ambiente que se esté viviendo dentro de la organización.

Entonces, para poder definir el clima, es necesario identificar y conocer cuáles son esos componentes clave que intervienen e interaccionan y tienen influencia en el comportamiento de los individuos.

Al momento que la organización toma la decisión de medir el clima, debe tomar ciertos parámetros que pueden ayudar a establecer el estado del clima, aunque cabe resaltar que cada organización es diferente en su cultura, valores, misión y visión, pero todas tienen algo en común, y es el talento humano.

El autor Ángel Baguer en su propuesta plantea que hay una serie de parámetros o dimensiones para los que se ha comprobado que la evaluación del clima en cualquier tipo

²⁴ Ibid, p.170.

de organización está relacionada con los mismos, los parámetros son: satisfacción en el puesto de trabajo, trato personal y ambiente de trabajo, carrera profesional y promoción, reconocimiento del trabajo, estructura adecuada de la organización, delegación del trabajo, formación, comunicación y grado de confianza, condiciones de trabajo y seguridad.

1.6.1 Satisfacción en el puesto de trabajo

Los individuos en una organización realizan muchas actividades que le son asignadas cuando inician una relación laboral con la organización pero, más que eso también inician una interacción con el líder, con los miembros del grupo, con las políticas, reglamentos, valores, y un conjunto de estándares que se deben cumplir para poder mantenerse dentro de la organización. Todos estos elementos intervienen en el nivel de satisfacción del empleado.

“Muchas personas no ocupan en las empresas el puesto más adecuado para ellas. Las causas por las que un empleado puede estar insatisfecho en su puesto de trabajo pueden ser:

- Porque no dispone de la formación adecuada ni de las habilidades que el puesto de trabajo requiere. El puesto le viene grande;
- Porque no desarrolla sus conocimientos y capacidades en el puesto de trabajo, su preparación se ve mermada y aparece el estado de desmotivación;
- Porque se trabaja con estrés;
- Porque no existe buen clima laboral con los compañeros de trabajo;
- Porque no existe buen clima laboral con los superiores;
- Porque el trabajo es rutinario;
- Porque se trabaja en condiciones ambientales adversas: ruido, polvo, calor, frío, falta de seguridad, falta de ergonomía;y
- Porque no se tienen propuestas de mejora o sugerencias.”²⁵

La combinación de estos aspectos genera en los empleados una actitud determinante hacia el trabajo ya sea favorable o desfavorable. La insatisfacción del empleado se ve

²⁵

Chiang y Núñez, Op. Cit. p. 150.

reflejada en el desempeño, productividad, nivel de compromiso, el ausentismo y la rotación que afectan directamente el buen funcionamiento de la organización.

Para poder reducir estos efectos de la insatisfacción Herzberg, “en su modelo teórico, propone para incrementar la satisfacción en el puesto de trabajo un sistema que denomina enriquecimiento del trabajo (job enrichment). Consiste en un procedimiento de redefinición del contenido del trabajo con el fin de conseguir la mayor satisfacción de las necesidades superiores de quien lo desempeña. Para ellos los puestos de trabajo se deberán diseñar de modo que impliquen el mayor reto para el individuo, de modo que éste pueda tener experiencias de logro, autoestima, promoción y autorrealización al realizar las tareas incluidas en el trabajo. El enriquecimiento del trabajo proporciona a las personas la oportunidad de crecer psicológica y profesionalmente.”²⁶

1.6.2 Trato personal y ambiente de trabajo

El trato personal es la base para una buena relación laboral entre los miembros de una organización, se debe tratar con respeto, dignidad y escuchar las opiniones y comentarios para tener diferentes puntos de vista que ayudan a la organización a elevar su productividad. Robbins habla que los gerentes deben tener ciertas habilidades y dentro de ellas contempla “las habilidades de trato personal consisten en la capacidad de trabajar bien con otras personas, tanto en forma individual como en grupo.”²⁷

El trato personal influye de gran manera en el ambiente laboral, por ello se debe propiciar y mantener la condiciones laborales apropiadas, para que las personas puedan desarrollar todo su potencial, y se sientan motivadas.

²⁶ María Teresa Palomo, Liderazgo de motivación y equipos de trabajo, [en línea], Madrid, 2010, [citado 20-06-2013], Formato html, Disponible en Internet: <http://books.google.com.gt/books?id=9gZlehq0QC&printsec=frontcover&dq=liderazgo+de+motivacion+y+equipos+de+trabajo&hl=html>. ISBN 978-84-7356-678-0

²⁷ Stephen Robbins y Mary Coulter. **Administración**. (México D.F.: Pearson Educación, 2005), p.12.

1.6.3 Carrera profesional y promoción

“La organización tiene que procurar para sus empleados una carrera profesional que les lleve a superar su reto profesional, tanto en el terreno del conocimiento como en el de su promoción dentro de la organización.”²⁸

Toda organización debe promover el desarrollo profesional de sus colaboradores, para descubrir nuevos talentos, aspiraciones, ambiciones, visiones, aplicación de experiencias personales o laborales para que puedan poner en uso todo el potencial del recurso humano y permitir el crecimiento o promoción dentro de la empresa.

Ayudarle al empleado a desarrollarse profesionalmente permite que éste sienta que la empresa se preocupa por él, y esto ayuda a retener el talento humano, satisfaciendo las necesidades individuales e institucionales.

Dentro de las ventajas de aplicar un plan de carrera profesional y promoción se puede mencionar:

- Para el individuo:
 - Crecimiento profesional y laboral;
 - Establecimiento de desafíos; y
 - Obtener nuevas experiencias,
- Para la empresa:
 - Tener personal con una buena formación académica;
 - Personas motivadas con necesidad de explotar su conocimiento;
 - Retención del talento humano;
 - Personas con aprobación al cambio;
 - Personal altamente productivo; y
 - Disminuye la tasa de rotación,

²⁸

Bager., Op., Cit. p.150.

1.6.4 Reconocimiento del trabajo

A todos los empleados les gusta que se les reconozca su trabajo realizado, y esto obviamente incrementa el nivel de motivación para seguir haciendo bien lo que se hace y buscar formas de mejorarlo. La práctica del reconocimiento en una organización es importante y es responsabilidad del jefe inmediato de estar pendiente del rendimiento que manifiestan las personas a cargo de él, y elogiar de manera verbal o por escrito cualquier mejora por pequeña que sea.

El reconocimiento puede ser económico, verbal o por escrito acorde a las necesidades de los individuos, porque en algunos casos el motivador es el dinero compensado con un salario justo, o bonificaciones, otros simplemente esperan una felicitación verbal o por escrito.

También se debe recordar que el reconocimiento no sólo debe venir del jefe también se puede practicar entre compañeros de equipo, y reconocer el buen desempeño del jefe de unidad o de área.

El reconocimiento se recomienda realizarlo en público para llenar de orgullo al empleado y las llamadas de atención deberán realizarse en privado. Y es muy importante que este se dé en igualdad de condiciones de trabajo, responsabilidad y resultados para evitar herir a empleados que se esfuerzan mucho y que no se les reconozca, y es aquí donde la supervisión del jefe juega un papel muy importante.

Un punto importante del reconocimiento es que representa una herramienta estratégica de la organización, porque genera cambios positivos, creando unidades de trabajo más eficientes y eficaces, y se retiene al talento humano por más tiempo reduciendo así el índice de rotación.

1.6.5 Estructura adecuada de la organización

La estructura organizacional es la que define las funciones y las relaciones de las personas, el grado de responsabilidad y autoridad, así también, el flujo de comunicación que debe haber ya sea descendente, ascendente u horizontal; por ello es necesario que se analice el organigrama cada vez que hayan cambios como: incremento de niveles

jerárquicos, aumento del tamaño de la organización, aumento de funciones, entre otros. Para mantener actualizada la estructura.

1.6.6 Delegación del trabajo

La delegación del trabajo implica que una persona va asumir responsabilidades y riesgos, pero también le permite demostrarse a sí mismo que tiene la capacidad de desarrollar funciones, para lograr objetivos personales y laborales.

La delegación transfiere al empleado o equipo de trabajo poder, responsabilidad y autonomía para tomar decisiones sobre la tarea que se ha asignado pero, también se demuestra que existe confianza en él o ellos y esto es un motivador, ya que se sienten que son útiles e importantes para la empresa. Delegar trae consigo un sin número de beneficios como:

- Liberación de carga de trabajo a los jefes
- Desarrollo de competencias, habilidades, conocimientos y creatividad de las personas
- Aumenta el nivel de compromiso del empleado hacia a la empresa
- Aumenta la productividad
- Incrementa la eficiencia y eficacia

1.6.7 Formación

“La empresa, en la medida de sus posibilidades, tiene que tener programas de formación para sus trabajadores, con el fin de que éstos posean conocimientos suficientes para ascender a puestos de mayor responsabilidad.”²⁹

La institución debe brindar la oportunidad a sus colaboradores de prepararse para poder aspirar a un puesto de mayor nivel y poder mejorar la eficiencia y eficacia en el trabajo.

²⁹

Ibid, p.152.

1.6.8 Comunicación y grado de confianza

La comunicación debe ser fluida y debe darse en todos los niveles de la organización, ya sea de manera descendente, ascendente u horizontal. Esto obviamente genera un mayor grado de confianza entre jefe y colaboradores y entre los miembros de la unidad de trabajo.

1.6.9 Condiciones de trabajo y seguridad

“El empleado tiene que regresar a su hogar después de la jornada de trabajo en las mismas condiciones de salud en entró al inicio.”³⁰ El desarrollo del trabajo debe realizarse en condiciones adecuadas tales como: la ventilación e iluminación, buen espacio físico y reducir los factores desfavorables como: el ruido, gases tóxicos, calor, entre otros.

Aunque también hay otras investigaciones que ofrecen otros listados de dimensiones que tratan de concretar el estado del clima en la organización. Éstos listados contienen dimensiones que describen al clima desde una perspectiva general como también desde una perspectiva específica, tal como se muestran a continuación:

Cuadro 3 Dimensiones de clima desde una perspectiva general

AÑO	AUTOR	DIMENSIONES
1963	Halpin y Croft	1. Desempeño: despreocupación o desunión. 2. Impedimento: obstrucción e interferencia. 3. Motivación: espíritu o entusiasmo. 4. Intimidad: amistad 5. Aislamiento: acción distante o reserva. 6. Énfasis en la productividad: rendimiento. 7. Confianza: empuje o ejemplaridad. 8. Consideración: afecto. Específicamente para organizaciones escolares. Su punto de partida son los estudios de liderazgo, y la importancia del director para la efectividad de la organización. Las cuatro primeras dimensiones se refieren al profesor y las otras al director.
1964	Gilmer y Forehand	1. Tamaño de la organización; 2. Estructura de la organización; 3. Complejidad sistémica de la organización; 4. Estilo de liderazgo; 5. Orientación de los fines.
1967	Likert	1. Métodos de mando: la manera en que es usado el liderazgo para influir en los individuos.

³⁰

Ibid., p.152.

Continuación. Cuadro 3 Dimensiones de clima desde una perspectiva general

AÑO	AUTOR	DIMENSIONES
		2. Naturaleza de las fuerzas motivacionales: los procedimientos utilizados para motivar a los empleados y responder a las necesidades de los mismos. 3. Naturaleza de los procesos de comunicación: la naturaleza de los tipos de comunicación y cómo son ejercidos. 4. Naturaleza de los procesos de influencia e interacción: la importancia e influencia de la interacción entre los superiores y los subordinados en el establecimiento de los objetivos organizacionales. 5. Toma de decisiones: desarrollo de los canales de información para la toma de decisiones y al reparto de funciones en la organización. 6. Fijación de objetivos y directrices: los procesos de planificación mediante los cuales se fijan los objetivos a conseguir y las directrices de la organización. 7. Procesos de control: la distribución y al ejercicio de los procesos de control y supervisión en los diferentes estamentos de la organización. 8. Objetivos de resultados y de perfeccionamiento: los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento que se han de conseguir mediante la planificación organizacional y los procesos de formación de los empleados. Los sistemas de dirección se pueden clasificar en: autoritario explotador, autoritario paternalista, consultivo y participativo.
1968	Secord y Backman	1. Características de la personalidad, aptitudes, motivos, valores y planes en cuanto a la carrera y a los estudios y experiencias de los alumnos. 2. Normas, valores, requisitos de rol de la institución juntamente con otras características que incluyen la autoridad, la disponibilidad de recursos y la índole del ambiente. 3. Valores y normas de la organización informal de la escuela, es decir las tradiciones y sentimientos colectivos transmitidos que componen la cultura de la escuela.
1968	Meyer	1. Conformidad. 2. Responsabilidad. 3. Normas. 4. Recompensas. 5. Claridad organizacional. 6. Espíritu de trabajo.
1969	Friedlander y Margulies (a)	1. Desenganche: desconexión del grupo con la tarea. 2. Obstáculos o trabas: rutina, ambiente no facilitador del trabajo. 3. Espíritu de trabajo: sentimiento de satisfacer necesidades y cumplir con la tarea. 4. Intimidad o familiaridad: satisfacción de las relaciones sociales. 5. Distanciamiento: relaciones formales e impersonales con el líder. 6. Énfasis en la producción: supervisión cerrada, poca comunicación. 7. Confianza e impulso: los directivos dan ejemplo y orientan a actuar con riesgo. 8. Consideración: tratar como seres humanos a los humanos. Como en el original, hay cuatro dimensiones que describen la

Continuación. Cuadro 3 Dimensiones de clima desde una perspectiva general

AÑO	AUTOR	DIMENSIONES
		conducta de los miembros y cuatro la del supervisor. Estas dimensiones del clima se relacionan con tres dimensiones de satisfacción: relaciones interpersonales, autorrealización de la implantación de la tarea y oportunidades para ascender.
1970	Campbell, Dunnette	1. Autonomía individual. 2. Grado de estructuración impuesta sobre la posición ocupada. 3. Orientación hacia la recompensa. 4. Consideración, afecto y apoyo.
1970 1972	Bowers y Taylor	1. Apertura a los cambios tecnológicos. 2. Recursos humanos. 3. Comunicación. 4. Motivación. 5. Toma de decisiones.
1970	Stern	Presión de desarrollo: 1. Clima intelectual. 2. Nivel de exigencia (patrones de logro). 3. Practicismo. 4. Apoyo (aliento). 5. Orden. Presión de control: 6. Control de impulso. El clima ideal habría que ponerlo en la situación de fuertes presiones de desarrollo frente a presiones de control. Seis factores de primer orden que se engloban en los dos factores de segundo orden denominados presión de desarrollo y presión de control.
1971	Payne y Pheysey	Progreso organizacional (presión de desarrollo). 1. Orientación intelectual. 2. Orientación hacia el futuro. 3. Preocupación de la dirección por la implicación del empleado. 4. Orientación científica y técnica, y 5. Orientación de la tarea. Control normativo (presión de control): 6. Convencionalidad. 7. Distancia psicológica de los líderes. 8. Orientación de las normas y 9. Control emocional. Se pretende caracterizar el contexto organizacional, la estructura y funcionamiento de las organizaciones. Se trata de ver la percepción del ambiente desde el punto de vista de las relaciones entre la percepción del ambiente y medidas más objetivas de la estructura de la organización, que pueden conceptualizarse como dimensiones ambientales.
1973	Pritchard y Karasick	1. Autonomía. 2. Conflicto contra cooperación. 3. Relaciones sociales. 4. Estructura organizacional. 5. Nivel de recompensas. 6. Relación o dependencia entre rendimiento y remuneración. 7. Motivación para el rendimiento.

Continuación. Cuadro 3 Dimensiones de clima desde una perspectiva general

AÑO	AUTOR	DIMENSIONES
		8. Polarización del estatus. 9. Flexibilidad e innovación. 10. Centralización de las decisiones. 11. Apoyo.
1974	Lawler, Hall y Oldham	1. Competencia/eficacia o potencia. 2. Responsabilidad 3. Nivel práctico/concreto. 4. Orientación al riesgo. 5. Impulsividad. Conciben el clima como una percepción generalizada de la organización que se forma como consecuencia de las actividades, interacciones, sentimientos y creencias, y las experiencias de la gente en la organización. El clima es una variable interviniente entre estructura y procesos, entre ejecución y satisfacción.
1974	Moos, Insel y Humphrey	1. Implicación. 2. Cohesión. 3. Apoyo. 4. Autonomía. 5. Tarea. 6. Presión. 7. Claridad. 8. Control. 9. Innovación. 10. Confort.
1975 1978	Gavin	1. Estructura organizacional. 2. Obstáculo o impedimento. 3. Recompensa. 4. Espíritu de trabajo. 5. Confianza y consideración. 6. Riesgos y desafíos.
1977	Newman	1. Estilo de supervisión 2. Características de la tarea. 3. Relación ejecución-recompensa. 4. Relaciones con los compañeros. 5. Motivación para el trabajo del empleado. 6. Equipamiento y disposición de la gente. 7. Competencia del empleado. 8. Toma de decisiones. 9. Espacio de trabajo. 10. Presión para producir. 11. Responsabilidad/importancia del trabajo.
1977	Steers	1. Estructura organizacional 2. Refuerzo. 3. Centralización del poder. 4. Posibilidad de cumplimiento. 5. Formación y desarrollo. 6. Seguridad. 7. Apertura. 8. Status social y moral. 9. Reconocimiento. 10. Recompensa y flexibilidad organizacional. Entiende el clima como una variable que interviene entre las

Continuación. Cuadro 3 Dimensiones de clima desde una perspectiva general

AÑO	AUTOR	DIMENSIONES
		prácticas organizacionales y las experiencias que el individuo tiene en la organización. Las percepciones del ambiente de trabajo provocan actitudes positivas o negativas según la experiencia de cada persona.
1977	Zaltman, Florio y Skorsky	1. Cosmopolitismo u orientación local de los miembros de la organización. 2. Orientación de las fuentes de satisfacción y motivación en el trabajo. 3. La estructura de autoridad. 4. La capacidad innovadora de la escuela y el apoyo o soporte interno para realizar el cambio organizacional. 5. El modo y estilo administrativo. 6. Centralización o descentralización. 7. Manejo del conflicto o el estilo de competición. 8. Patrones de comunicación. 9. Atmósfera de equipo. 10. Participación en auto diagnósticos y la renovación. Entienden que el agente planificador del cambio debería considerar y valorar tres elementos fundamentales: la estructura de autoridad, el clima organizacional y las características ambientales. Estas son las dimensiones de clima que consideren relevantes para el cambio.
1979	Brookover et al.	Clima de los estudiantes: 1. Sentido de la inutilidad académica. 2. Futuras evaluaciones y expectativas. 3. Evaluaciones y expectativas presentes percibidas. 4. Percepción de las expectativas del empuje y de las normas del profesor. Clima del profesor: 1. Habilidad, evaluaciones, expectativas, cualidades de la educación/colegio. 2. Evaluaciones y expectativas presentes para la más alta perfección de la escuela. 3. Compromiso profesor-estudiante para mejorar. 4. Percepción de las expectativas del director. 5. Inutilidad académica. Clima del director: 1. Relación con los padres y expectativas para la calidad de la educación. 2. Esfuerzos y compromiso para mejorar. 3. Evaluación del director y del padre de la calidad actual de la escuela. 4. Evaluaciones y expectativas actuales de los estudiantes.
1971 1980	Finlayson y Deer	Instrumento de Medición No. 1 (para alumnos) 1. Preocupación del profesor y de los iguales pro los alumnos. 2. Control del profesor y de los iguales de los alumnos. Instrumento de Medición No. 2 1. Orientación del trabajo. 2. Relaciones personales. 3. Organización de la escuela.

Continuación. Cuadro 3 Dimensiones de clima desde una perspectiva general

AÑO	AUTOR	DIMENSIONES
		4. Comunicación. Instrumento de Medición No. 3 1. Dirección participativa. 2. Conocimiento o conciencia. 3. Preocupación por los asuntos profesionales del staff. Instrumento de Medición No. 4 1. Consideración profesional por el staff. 2. Dirección participativa. 3. Sensibilidad. 4. Consideración personal.
1979 1981	James y Jones; James y Sells	1. Características de rol. 2. Características del trabajo. 3. Características del comportamiento del líder. 4. Características del grupo. 5. Características del subsistema y de la organización. Se obtienen seis dimensiones, cinco son generalizables y una es idiosincrática (característica incorporada por la cultura).
1986	De Witte y De Cock	1. Apoyo. 2. Respeto por las reglas. 3. Flujo de información orientada a las metas. 4. Innovación.
1986	Prakasam	1. Conformidad. 2. Participación en la toma de decisiones. 3. Orientación de la supervisión de la tarea. 4. Supervisión; orientación de la gente. 5. Supervisión; orientación burocrática. 6. Responsabilidad. 7. Recompensas no financieras. 8. Promoción. 9. Espíritu de trabajo. 10. Estándar.
1986	Hoy y Clover	1. De apoyo. 2. Directiva. 3. Restrictiva. 4. Colegial. 5. Íntima. 6. Desconectada. En esta revisión del clima es entendido como un atributo de la organización. El análisis factorial de los datos revela la existencia de seis factores, los tres primeros referidos a la conducta del director y los otros tres a la de profesores.
1987	Kottkamp, Mulhern y Hoy	1. De apoyo. 2. Directiva. 3. Comprometida. 4. Frustrada. 5. Íntima. En la revisión posterior aparecen cinco dimensiones para describir la conducta del director (dos primeras) y los profesores (tres).
1991	Koys y	1. Autonomía.

Continuación. Cuadro 3 Dimensiones de clima desde una perspectiva general

AÑO	AUTOR	DIMENSIONES
	DeCotis	2. Cohesión/unidad. 3. Confianza. 4. Presión. 5. Respaldo/apoyo. 6. Reconocimiento. 7. Justicia/imparcialidad/equidad. 8. Invasión. Meta-análisis trabajaron con indicadores (ítems) de 80 de las dimensiones utilizadas en los estudios publicados sobre clima, y mediante el uso de componentes principales, identificaron un conjunto de ocho dimensiones o facetas de clima relevantes. La falta de consenso en la literatura con respecto a las dimensiones del clima psicológico es más aparente que real. Esto es, cuando las dimensiones halladas son evaluadas en términos de las definiciones generalmente aceptadas y las características del clima psicológico, aparece una estructura clara y razonablemente sencilla de las dimensiones, representada en el citado estudio por las ocho dimensiones definidas. Es posible construir un conjunto de escalas basadas en las ocho dimensiones sugeridas por la literatura y en las definiciones de los autores de estas dimensiones.
2008	Chiang, Salazar y Núñez	Adaptación del instrumento Coys y DeCotis (1991) a los trabajadores latinoamericanos. Los resultados indican que 6 de las siete escalas son adecuadas, la escala presión no tiene la fiabilidad suficiente para este universo, por tanto hay que reconstruirla.

Fuente: Margarita Chiang, José Martín y Antonio Núñez: **"Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral."** (Madrid: Servicios Editoriales, 2010) p. 58-65.

Como se observa en el cuadro anterior, se enumeran las diferentes dimensiones que han sido identificadas por los investigadores, en sus estudios del clima organizacional. El número se encuentra en un rango de tres a once dimensiones, coincidiendo entre si algunos autores, como en el estilo de liderazgo, autonomía, estructura organizacional, apoyo, entre otros.

Halpin y Croft, hacen sus investigaciones en instituciones escolares, enfocando las primeras cuatro dimensiones en el profesor y las otras cuatro en el director, Brookover et al., por su parte también se enfoca en estas instituciones, estableciendo tres tipos de clima, los cuales son el clima percibido por los estudiantes, el clima percibido por el profesor y por último el del director.

Cuadro 4 Dimensiones de clima desde una perspectiva específica

AÑO	AUTOR	PERSPECTIVA	DIMENSIONES
1975	Taylor y Ellison	Creatividad	1. Disfrute de la escuela; 2. Participación de la clase; 3. Instrucción individualizada; 4. Desarrollo de la carrera; 5. Desarrollo de la independencia; 6. Control democrático de la clase; 7. Auto-concepto; 8. Experiencias múltiples de talento (creatividad).
1978	Siegel y Kaemmerer	Innovación	1. Liderazgo: presta apoyo a la iniciativa. 2. Pertenencia: compromiso y participación 3. Normas para la diversidad: la diversidad no se considera desviante. 4. Desarrollo continuado: cuestionamiento y búsqueda de soluciones. 5. Consistencia: entre procesos innovadores y los productos deseados.
1980	Zohar	Seguridad	1. Importancia percibida de los programas de entrenamiento de seguridad. 2. Actitudes percibidas de la dirección hacia la seguridad. 3. Efectos percibidos de la conducta de seguridad sobre la promoción. 4. Nivel percibido de riesgo en el lugar de trabajo. 5. Efectos percibidos de la marcha del trabajo requerida sobre la seguridad. 6. Estatus percibido del oficial de seguridad. 7. Efectos percibidos de la conducta de seguridad sobre el estatus social. 8. Estatus percibido del comité de seguridad.
1978	Falcione	Comunicación	1. Receptividad de la comunicación. 2. Toma de decisiones. 3. Compromiso organizacional. 4. Coordinación. 5. Satisfacción/expectativas de comunicación.
1979	Daly, Falcione y Damhorst	Comunicación	1. La cantidad de comunicación emitida y recibida por un individuo. 2. La discrepancia entre la cantidad de comunicación necesaria perseguida percibida y su

Continuación. Cuadro 4 Dimensiones de clima desde una perspectiva específica

AÑO	AUTOR	PERSPECTIVA	DIMENSIONES
			implementación por las fuentes emisoras. 3. La oportunidad de las respuestas. 4. El grado de discrepancia entre la información recibida y la percibida como necesaria por los diferentes niveles de personal.
1987	Kozlowski y Hults	Actualización técnica	1. La comunicación y el intercambio de información. 2. Políticas de innovación organizacional. 3. Ayuda organizacional para la actualización. 4. Ayuda del supervisor para el desarrollo profesional. 5. Asignaciones desafiantes de trabajo. 6. Presión mínima del tiempo, y 7. Clima general de actualización.
1989	Dalstmalchian, Blyton y Adamson	Compromiso dual empresa-sindicato	1. Cooperación sindicato-dirección. 2. Visión mutua sindicato-dirección. 3. Participación conjunta. 4. Apatía. 5. Hostilidad. 6. Confianza/imparcialidad.
1993	Rouiller y Goldstein	La transferencia del aprendizaje es el grado en el que el personal en periodo de prácticas aplica a su lugar de trabajo los conocimientos, las destrezas, los comportamientos y las actitudes que han adquirido durante la formación.	Impulsos situacionales: 1. Impulsos de objetivos: recuerdan al personal en prácticas que utilice su formación cuando regresen a sus puestos de trabajo. 2. Impulsos sociales: surgen de la pertenencia al grupo e incluyen los procesos de comportamiento y de influencia ejercidos por los supervisores, compañeros y/o subordinados. 3. Impulsos relativos a funciones: tienen que ver con el diseño y la naturaleza del puesto en sí mismo. 4. Impulsos de autocontrol: tratan de varios procesos de autocontrol que permiten al personal en prácticas usar lo que ha aprendido.
1993	Schrazz	Meta-análisis de estudios de investigación que gira, específicamente, en torno a las relaciones entre el clima organizacional, la satisfacción y el rendimiento	1. Toma de decisiones. 2. Riesgos. 3. Recompensas. 4. Presión. 5. Relaciones entre trabajadores. 6. Estilo de supervisión. 7. Competencia de los empleados. 8. Responsabilidad. 9. Características de la función.

Continuación. Cuadro 4 Dimensiones de clima desde una perspectiva específica

AÑO	AUTOR	PERSPECTIVA	DIMENSIONES
			10. Ambiente de trabajo. 11. Estructura. Los resultados del meta-análisis se utilizaron para identificar los campos del clima mediante una validación relacionada con los criterios que predicen la satisfacción y el rendimiento y que facilitarían unas recomendaciones para el desarrollo de estudios del clima.
1997	Holton, Bates, Seyler y Carvalho (modificación)	Transferencia	1. El respaldo del supervisor: los supervisores refuerzan y apoyan la utilización del aprendizaje en el trabajo. 2. La oportunidad de uso: les permiten utilizar sus nuevas destrezas en el puesto de trabajo. 3. El apoyo de los compañeros: los compañeros refuerzan y apoyan la utilización del aprendizaje en el trabajo. 4. Sanciones del supervisor: respuestas negativas del supervisor si la formación no se utiliza en el trabajo. 5. Resultados personales positivos: aplicación de la formación en el trabajo conduce a unos resultados positivos o compensaciones para el individuo. 6. Resultados personales negativos: la aplicación de la formación en el trabajo conduce a unos resultados negativos para el individuo. 7. La resistencia: se percibe que las normas que prevalecen en el grupo no animan a la utilización de las nuevas destrezas.
1999	Dorman	Instituciones de Educación Superior	1. Libertad de cátedra: grado de libertad de cátedra para el personal y los estudiantes. 2. Interés por el aprendizaje del estudiante universitario: grado en que los procedimientos universitarios y los enfoques de la enseñanza enfatizan un interés porque los universitarios aprendan. 3. Interés por la investigación y el estudio: grado en que la universidad subraya la importancia de la investigación y

Continuación. Cuadro 4. Dimensiones de clima desde una perspectiva específica

AÑO	AUTOR	PERSPECTIVA	DIMENSIONES
			el estudio. 4. Empowerment: grado por el que se capacita y anima a los profesores a implicarse en la toma de decisiones. 5. Afiliación: grado en que los profesores obtienen ayuda, consejo y muestras de ánimo y se les hace que sean aceptados por sus compañeros. 6. Consenso en la misión: grado de existencia de un consenso entre el personal en lo relativo a los objetivos generales de la universidad. 7. Presión laboral: grado de presencia y de dominio de la presión laboral en el ambiente.
2000	Schneider, Bowen, Ehrhart y Holcombe	Servicio	Para los empleados: 1. Comportamiento directivo. 2. Orientación al cliente. 3. Apoyo de sistemas, y 4. Apoyo logístico. Para los clientes: 1. La administración de la sucursal. 2. La cortesía/la competencia del personal. 3. La adecuación de los niveles de personal. 4. La moral de los empleados (las percepciones de satisfacción laboral por parte de los empleados).

Fuente: Margarita Chiang, José Martín y Antonio Núñez: **"Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral."** (Madrid: Servicios Editoriales, 2010) p. 66-70.

En este cuadro, se recoge información del clima organizacional de manera más específica, esto debido a los avances que van experimentando las organizaciones y cada una de ellas es diferente, incluso dentro de la misma organización pueden haber sub-climas como por ejemplo: puede haber un clima de servicio al cliente, clima de comunicación, clima de seguridad, clima de innovación, entre otros. Y puede ser que alguno de los mencionados sea positivo o negativo por lo que se requiere que se tomen las medidas necesarias para mejorarlo.

Los autores han realizado las investigaciones de clima específico, con el objetivo de elaborar instrumentos que tomen en cuenta las dimensiones apropiadas para recoger la información que exactamente necesita la organización.

“Ekvall (1986) llama climas en diferentes contextos o para diferentes propósitos, expresión que parece más adecuada. No se debe entonces hablar de clima organizacional sino añadir el adjetivo propio del criterio utilizado (Zohar, 1980). Dos razones permiten defender el desarrollo de medidas de clima para prácticas específicas (Poole, 1985): la primera, es que elimina en parte el problema de adaptación que revisten las medidas generalizadas de clima; en segundo lugar, esta estrategia permite captar con mayor detalle la estructura del clima al especificarse de un modo más preciso cuáles son las creencias que están asociadas con las practicas concretas de que se trate.”³¹

Hay que reconocer que estos estudios son de gran importancia, debido a que proporcionan las dimensiones de manera más específica, lo cual ayuda a orientar la investigación.

Cabe resaltar que hasta la fecha, no se encuentran investigaciones que lancen otras dimensiones que tengan influencia sobre el ambiente que se vive en la organización.

1.7 Tipos de climas

Como ya se indicó el clima organizacional se refiere a las características propias del ambiente que se vive en el trabajo. Dichas características son percibidas por los individuos y tienen incidencia en el comportamiento laboral, éstas también pueden ser estables en el tiempo, diferenciando a una organización de otra, e incluso de una unidad a otra dentro de la misma organización.

Un tipo de clima es el que identifica el grupo de dimensiones y las integra para caracterizar un clima abierto, autónomo, controlado, familiar o cerrado tal como lo plantea Halpin y Croft, o atributos que también lo caractericen como tipo autocrático o democrático dependiendo de gran manera del estilo de liderazgo y la relación que se tenga con los individuos del nivel inferior. “Una descripción tipológica podría ser apta tanto

³¹ Ibid, p. 70-71.

para un clima general como para uno particular, dependiendo de las dimensiones o atributos que le caractericen.”³²

Existen algunas aportaciones por varios autores sobre los tipos de clima, pero una de las propuestas más consultadas en los estudios de dicho tema es la de Likert, debido a que se considera como una de las teorías más completas, que explica que el clima es el resultado de la combinación e interacción de variables causales, intermedias y finales y esto vinculado al tipo de dirección o liderazgo da como resultado dos sistemas y cada uno dividido en dos subsistemas, los cuales se describen a continuación:

Cuadro 5 Tipos de clima organizacional de Likert

CLIMA DE TIPO AUTORITARIO		CLIMA DE TIPO PARTICIPATIVO	
CERRADO		ABIERTO	
AUTORITARISMO EXPLOTADOR	AUTORITARISMO PATERNALISTA	CONSULTIVO	PARTICIPACIÓN EN GRUPO
La dirección no tiene confianza en sus empleados, la mayor parte de las decisiones y objetivos se toman en la cima de la organización, distribuyéndose de manera descendente, se vive un ambiente de miedo, la interacción entre los superiores y los subordinados es casi nula	La dirección tiene una confianza condescendiente con sus empleados como la de un amo con su siervo, la mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores, se utilizan recompensas y castigos como fuentes de motivación a los empleados.	La dirección que evoluciona dentro un clima participativo tiene confianza en sus empleados. Las decisiones se toman en la cima pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. La comunicación es de tipo descendente, se busca satisfacer necesidades de estima, existe interacción entre jefe y subordinado y hay delegación.	La dirección tiene plena confianza en sus empleados. La toma de decisiones integra a cada uno de los niveles. La comunicación no se hace solamente de manera descendente o ascendente, si no de manera lateral. Los empleados están motivados por la participación e implicación por el establecimiento de objetivos de rendimiento por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos.

Fuente: Elaboración propia a partir de: Luc Brunet “El clima de trabajo en las organizaciones.” (México D.F.: Editorial Trillas, 1987) p. 30-32.

Como se observa en las descripciones de cada tipo de clima, resaltan las dimensiones establecidas por el autor tales como: la confianza, los métodos de mando, las fuerzas motivacionales, procesos de comunicación e interacción entre jefe y empleado, la toma de decisiones, y por supuesto la forma en que se establecen los objetivos.

También se encuentra el siguiente cuadro que recoge los tipos de clima según diferentes autores, en el cual se encuentra los tipos de clima mencionados por Likert, como también los tipos de clima de Brunet.

Cuadro 6 Tipologías de clima organizacional

AÑO	AUTOR	TIPOLOGÍA	COMENTARIO
1939	Lewin, Lippitt y White	1. Clima democrático 2. Clima autocrático 3. Clima laissez faire	Los tres tipos de clima social corresponden a tres estilos de liderazgo y las relaciones que los líderes establecen con los miembros del grupo.
1961	Gibb	1. Clima de apoyo: descriptivos, orientados a los problemas, espontáneos, empáticos y provisionales en el tiempo. 2. Clima defensivo: evaluativos, controladores, estratégicos, neutrales, superiores y ciertos.	Las mismas características reúne la clasificación de Deutsch (1973) referida igualmente a los climas de comunicación y a la conducta de negociación.
1963	Halpin y Croft	1. Clima abierto 2. Clima autónomo 3. Clima controlado 4. Clima familiar 5. Clima paternal 6. Clima cerrado	Basándose en las percepciones del director y los profesores de los patrones interactivos de la conducta de ambas partes, cada tipo de clima es visto como un tipo ideal, puro, que después en la realidad revestirá características distintivas de cada organización. La tipología va en un continuo desde abierto a cerrado.
1967	Likert	1. Clima autoritario -Tipo 1. Autoritarismo explotador. -Tipo 2. Autoritarismo paternalista. 2. Clima participativo -Tipo 3. Consultivo -Tipo 4. Participación en grupo.	Según Likert (1967) hay tres tipos de variables que determinan las características propias de una organización: causales, intermedias y finales. La combinación y la interacción de las tres variables determinan dos grandes tipos de clima organizacional, o de sistemas, cada uno de ellos con dos subdivisiones. Los climas así obtenidos se sitúan sobre un continuo que parte de un sistema muy autoritario a un sistema muy participativo.
1968	Litwin y Stringer	1. Clima de afiliación 2. Clima de poder 3. Clima logro	Se simulan tres organizaciones con tres estilos distintos de liderazgo: una con un presidente democrático-amistoso

Continuación. Cuadro 6 Tipologías de clima organizacional

AÑO	AUTOR	TIPOLOGÍA	COMENTARIO
			que estimularía el sentimiento de afiliación, otra con uno autocrático que estimularía la necesidad de poder y una tercera orientada al logro que estimularía la alta productividad y la necesidad de logro. Cada una genera un tipo de clima.
1970	Sinclair	1. Climas prácticos 2. Climas comunitarios 3. Clima de consciencia y conocimiento. 4. Clima de propiedad (lo que debe ser, las buenas maneras) 5. Clima erudición	Se clasifica el clima de las escuelas, mediante las percepciones que los alumnos tienen de sus profesores y de los valores y actitudes de sus mismos compañeros, en cinco tipos.
1973	Deutsch	1. Clima de apoyo 2. Clima defensivos	Clasificación referida a los climas de comunicación y a la conducta de negociación, con iguales características que Gibb (1961).
1974	Hellriegel y Slocum	1. Clima ideal: sentimientos de satisfacción y motivación para realizar una ejecución elevada. 2. Clima de injusticia: sensación de que no se reciben el salario justo y equitativo que se merecen. 3. Clima apatía: el trabajo se vive como repetitivo, el aprendizaje se hace con prisas, y se percibe poca promoción en los puestos. 4. Clima explosivo: existe una alta estructuración de las tareas y los individuos no tienen ningún tipo de control sobre las mismas.	Una instrumentalización de la teoría de Herzberg sobre la motivación es llevada a cabo por Hellriegel y Slocum para definir cuatro tipos de climas motivacionales que son el producto de la mezcla de la satisfacción y la insatisfacción
1975	Willover y Licata	1. Clima robustos: alto control de la ideología y de la conducta, una disciplina estricta y claros requerimientos estructurales que producen tensión entre los estudiantes. 2. Clima no robustos: organizaciones más abiertas, caracterizadas por	Distinguen dos tipos de clima en su estudio de los elementos ambientales de la escuela, considerando ésta clasificación como una manera de diferenciar los entornos escolares.

Continuación. Cuadro 6 Tipologías de clima organizacional

AÑO	AUTOR	TIPOLOGÍA	COMENTARIO
		estructuras menos rígidas que reducen el contenido dramático, con sistemas de disciplina más abiertos y humanistas	
1976	Johnston	1. Clima orgánico-adaptativo de apoyo, no burocrático y que permite ser creativos. 2. Clima burocrático no permite a los individuos desarrollar sus capacidades innovadoras.	Así es clasificado el clima que se produce a partir de una situación en que en una empresa, al producirse un progreso continuado, se hace necesario introducir nuevos empleados.
1980 1981	Wynne	1. Climas coherentes: -Claridad -Propósitos y objetivos (programación) -Buena comunicación -Consenso -Consistencia 2. Climas no coherentes	El continuo de coherencia versus no coherencia se obtiene mediante un sistema a través del cual se definen los puntos particulares de cada clima en el continuo
1986	De Witte y De Cock	1. Poco control, poco dinamismo. 2. Poco control, mucho dinamismo. 3. Mucho control, poco dinamismo 4. Mucho control, mucho dinamismo	Distinguen cuatro tipos de clima, a los cuales no aplican un nombre específico para evitar malas interpretaciones y por la dificultad de aplicar nombres neutrales. Están basados en las dos dimensiones que consideran fundamentales: control y dinamismo organizacional.
1987	Brunet	1. Clima autoritario explotador 2. Clima autoritario paternalista 3. Clima participativo consultivo 4. Clima participativo de grupo	Los climas participativos dan más lugar a que la motivación inicial se traduzca en un mayor rendimiento, tanto individual como organizacional, pues convergen las aspiraciones y expectativas de los trabajadores con las de la empresa.
1990	Victor y Cullen	1. Profesionalismo: la gente espera que se cumpla con la ley y con los estándares profesionales. 2. Cuidado: la principal consideración es que es mejor para todos en la organización. 3. Reglas: se espera que todos adhieran a las reglas y procedimientos organizacionales.	El clima ético de una organización es definido por la opinión compartida de cómo los temas éticos deben ser tratados y de cuál es el comportamiento ético correcto.

Continuación. Cuadro 6 Tipologías de clima organizacional

AÑO	AUTOR	TIPOLOGÍA	COMENTARIO
		4. Instrumental: en esta organización, la gente protege su propio interés antes que todo. 5. Eficiencia: la manera más eficiente es la manera correcta en esta organización	
1996	Sparrow y Gastón	1. Administración y sistemas de organización de escasa comunicación; prácticas de trabajo ineficientes. 2. Baja nivel de investigación y del análisis de las actividades propias; baja atención al mundo empresarial externo. 3. Trabajo poco exigente; bajo hincapié en la calidad de los procesos y resultados. 4. Investigación y desarrollo; gran orientación científica y técnica. 5. Flexibilidad de acción y de pensamiento; altos niveles de esfuerzo y actividad laboral; rápida toma de decisiones; autonomía en el trabajo. 6. El futuro es calidad, pero hazlo a tu modo. 7. Clima indefinido y difícil de caracterizar 8. Baja orientación de equipo y énfasis en el trabajo individual.	Los autores desarrollaron un mapa de ocho tipos de clima dentro de la industria británica

Fuente: Margarita Chiang, José Martín y Antonio Núñez: **"Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral."** (Madrid: Servicios Editoriales, 2010) p. 49-53.

La teoría de Likert se aproxima a la de otros autores como: Halpin y Croft quienes definen clima de tipo abierto, autónomo, controlado, familiar, paternal y cerrado.

El clima abierto se ubica dentro del clima de tipo participativo, donde la organización tiene confianza en los empleados, los involucra en el establecimiento de objetivos y toma de decisiones, vela por el nivel de satisfacción laboral de todos los individuos para lograr los objetivos organizacionales.

El clima cerrado, es todo lo contrario al anterior, este se caracteriza por la desconfianza del líder, un ambiente de miedo y castigos en los subordinados, y una interacción casi nula entre jefe y subordinado.

1.8 Cuestionarios de clima organizacional

Los cuestionarios según Brunet se han diseñado para la aplicarse en cualquier tipo de institución, aunque hay casos muy particulares en donde los cuestionarios son especialmente para un tipo de organización como las compañías de seguros.

El cuadro siguiente recoge los principales cuestionarios utilizados para medir el clima organizacional

Cuadro 7 Cuestionarios de clima organizacional

AÑO	AUTOR	APLICABLE	DIMENSIONES
1963	Halpin y Crofts	Instituciones educativas	Desempeño, obstáculos, intimidad, apertura de espíritu, actitud distante, importancia de la producción, confianza y consideración. El cuestionario cuenta con un número de 64 reactivos.
1968	Echneider y Bartlett	Compañías seguros de	Apoyo patronal, estructura, implicación con los nuevos empleados, conflictos interagencias, autonomía de los empleados, grado de satisfacción general. El cuestionario cuenta con un número de 80 reactivos
1968	Litwin y Stringer	Cualquier organización	Estructura, responsabilidad, recompensa, riesgo, relaciones, cooperación, estándares de desempeño, conflictos e identidad. El cuestionario cuenta con un número de 53 reactivos.
1970	Browsers y Taylor	Cualquier organización	Apertura a los cambios tecnológicos, recursos humanos, comunicación, motivación, toma de decisiones.
1973	Pritchard y Karasick	Cualquier organización	Autonomía, conflicto y cooperación, relaciones sociales, estructura, remuneración, rendimiento

Continuación. Cuadro 7 Cuestionarios de clima organizacional

AÑO	AUTOR	APLICABLE	DIMENSIONES
			(remuneración), motivación, estatus, flexibilidad e innovación, centralización en la toma de decisiones y apoyo. El cuestionario cuenta con un número de 55 reactivos.
1974	Moos e Insel	Cualquier organización	Implicación, cohesión, apoyo, autonomía, tarea, presión, claridad, control, innovación y confort. El cuestionario cuenta con un número de 90 reactivos.
1974	Likert	Cualquier organización	Los métodos de mando, las características de las fuerzas motivacionales, las características de los procesos de comunicación, las características de los procesos de influencia, las características de los procesos de toma de decisiones, las características de los procesos de planificación, las características de los procesos de control, los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento. El cuestionario cuenta con un número de 51 reactivos.
1981	Crane	Instituciones educativas	Autonomía, estructura, consideración, cohesión, misión e implicación. El cuestionario cuenta con un número de 36 preguntas

Fuente: Estructurado con datos de: Elsa Monserrat Alcalá Uribe. **El clima organizacional en una institución pública de educación superior.** (Tesis de Licenciatura en Ciencias Empresariales: Universidad de Papaloapan, 2011). Pag.

CAPÍTULO II

DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL QUE TIENEN RELACIÓN CON EL SERVICIO AL USUARIO

2.1 Definición de servicio

Toda organización de una manera u otra presta un servicio a sus demandantes, independientemente del sector al que pertenezca. El servicio es el conjunto de prestaciones que agregan valor a un producto o servicio, pero también es la experiencia que vive el cliente o usuario al momento de hacer uso del servicio, en esta última parte muchos autores lo denominan como los momentos de verdad, que es donde se determina el nivel de satisfacción del cliente o usuario.

Para comprender el término servicio, hay un conjunto de definiciones básicas propuestas por algunos autores:

Para Kotler el servicio es “cualquier acto o desempeño que una parte puede ofrecer a otra y que es, en esencia intangible y no da origen a la propiedad de algo. Su producción podría estar ligada, o no, a un producto físico.”³³

Karl Albrecht señala que “el servicio es definido como el conjunto de actividades, actos o hechos aislados o secuencia de actos trabados, de duración y localización definida, realizados gracias a medios humanos y materiales, puestos a disposición de un cliente individual o colectivo, según procesos, procedimientos y comportamientos que tienen un valor y por tanto, traen beneficios o satisfacciones como factor de diferenciación.”³⁴

La Real Academia de la Lengua Española en su diccionario define el servicio desde el punto de vista del “sector servicios terciario: el que abarca las actividades relacionadas,

³³ Philip Kotler. Dirección de marketing: conceptos esenciales. [En línea], [consultado el 14/08/2012, Formato en html, Disponible en <http://books.google.com.gt/books?id=XPWmfMEh2kkC&printsec=frontcover&dq=direccion+de+marketing+philip+kotler&hl=es-html>, ISBN 970-26-0345-5.

³⁴ Marta Elena Vargas Quiñones y Luzángela Aldana de Vega. **Calidad y servicio**. (Bogotá: ECOE Ediciones, 2006), p.57.

con los servicios materiales no productivos de bienes, que se prestan a los ciudadanos, como la administración, la enseñanza, el turismo, etc.”³⁵

Marta Elena Vargas y Luzángela conceptualizan el servicio como: “conjunto de actividades realizadas por personas, con disposición de entrega a los demás para la construcción de procesos que conduzcan a incrementar la satisfacción de necesidades, deseos y expectativas de quien lo requiera.”³⁶

En las definiciones anteriores, se detalla que hay elementos que intervienen en la prestación de un servicio tales como el talento humano, los recursos materiales, los procesos, además se puede agregar la tecnología que son fundamentales para prestar un servicio a quien lo demande.

Cabe mencionar, que para prestar un servicio de excelencia no solamente se necesita de recursos materiales o de procesos adecuados, sino también de la buena actitud del talento humano y la disposición de entrega hacia el cliente o usuario para satisfacer las necesidades.

2.2 Características del servicio

Las características fundamentales que distinguen un servicio de un producto son:

2.2.1 Intangibilidad

El servicio se caracteriza porque no se puede probar, oler, palpar y mirar en pocas palabras el servicio no se puede conocer antes de consumirlo o usarlo.

2.2.2 Inseparabilidad

El servicio requiere de la intervención e interacción humana y se produce en el momento que es suministrado por el proveedor.

³⁵ Ibid, p.58.

³⁶ Ibid, p.59.

2.2.3 Variabilidad

Establecer un estándar de servicio es un poco difícil debido a que cada persona que lo brinda es diferente, y cada cliente también es diferente, así también la calidad va depender de quien lo proporciona, cuándo, cómo y dónde.

Debido a esta variabilidad es que las empresas que están orientadas al servicio al cliente, se preocupan por mantener en constante capacitación a sus empleados y mejoran sus procesos para lograr el estándar de servicio.

2.2.4 Naturaleza perecedera

El servicio se produce y se consume en el mismo momento, y no se puede almacenar para un uso posterior.

2.3 Importancia del servicio al cliente

El servicio al cliente es indispensable en cualquier organización y ha tomado importancia debido a que se vive en un sistema en el cual las organizaciones se han vuelto más competitivas ofreciendo productos y servicios de alta calidad, buena atención al cliente y con precios bastante competitivos, esto a raíz de que el cliente se ha vuelto muy exigente, y es quien tiene el poder de elegir entre tantas opciones que el mercado ofrece.

Conocer las necesidades, demandas y expectativas de los clientes o usuarios, permite que una empresa pueda mantenerse firme a través de los años, y también se pueda caracterizar por prestar un servicio de alta calidad, dentro del sector de la economía que se encuentre, y fuera de éste.

Hoy en día, los productos y servicios de calidad y un precio cómodo son indispensables pero, eso no es todo. Los clientes o usuarios buscan un buen trato de la organización y si no lo encuentran, buscan otra que si esté dispuesta y ponga atención especial al servicio demandado.

2.4 Definición de cliente y usuario

En cualquier organización los clientes son la razón de ser y el eje principal que motiva a que se hagan infinidad de esfuerzos para atraerlos y mantenerlos ya que el éxito radica en la demanda de sus clientes siendo ellos los verdaderos protagonistas del desarrollo de la organización.

El cliente puede recibir diferentes calificativos dependiendo del servicio que reciben puede ser: un paciente o un alumno y “el significado general de estos términos –cliente, usuario y paciente- es el mismo.”³⁷

Para efectos de la investigación es conveniente definir que es cliente y usuario, cliente es la “persona o unidad encargada de tomar la decisión de compra de un producto, bien o servicio.”³⁸ Mientras que usuario se define como la persona o “individuo que persigue el beneficio derivado de la prestación de un servicio privado o público.”³⁹

Según las definiciones anteriores, el cliente se diferencia del usuario en que el primero toma la decisión de compra y el usuario es el que obtiene los beneficios del servicio. Aunque cabe destacar que el cliente puede asumir el papel de usuario, comprador y también el de consumidor.

2.5 Tipos de cliente

2.5.1 Cliente interno

“Si usted no está sirviendo al cliente, mejor sería que sirviera a alguien que lo fuera.”⁴⁰ El cliente interno es todo el personal que labora dentro de la organización y dependen unos de otros para poder entregar productos y servicios de calidad al cliente externo.

Todas las personas de la organización tienen que estar orientadas al servicio del cliente o usuario y no sólo las que se encuentran en contacto con el público y esto se logra cuando

³⁷ Jaime Varo. Gestión estratégica de la calidad en los servicios sanitarios. [En línea], [consultado el 27/08/2013, Formato en html, Disponible en internet: http://books.google.com.gt/books?id=gtvXJ_yogIYC&pg=PA12&dq=definicion+de+cliente+y+usuario&hl=es-html, ISBN 84-7978-118-1

³⁸ Claudia Eugenia Toca Torres. **Fundamentos de marketing**. (Bogotá: Universidad del Rosario, 2009), p.35.

³⁹ Ibid, p.35.

⁴⁰ Karl Albrecht y Ron Zemke. **Revolución del servicio**. Tr. Por Jesús Villamizar Herrera. (Bogotá: Panamericana Editorial Ltda., 1988), p.129.

cada persona termina su trabajo de manera oportuna, eficiente y eficaz para luego trasladarlo a otra y finalmente hacerlo llegar al personal de servicio al cliente para que éste pueda entregar un servicio de calidad y satisfacer las necesidades y expectativas del cliente o usuario.

“En una organización verdaderamente orientada hacia el servicio, cada persona y cada unidad tiene un cliente.”⁴¹ La entrega de un servicio de excelencia es responsabilidad de todas las personas ya que “cada empleado de la organización se convierte en un cliente interno conforme recibe su insumo, información o tarea de otro empleado; a su vez él se convierte en proveedor de otro u otros “clientes internos” hasta llegar al umbral donde surgen los clientes externos, como reflejo de la cultura organizacional que están viviendo los clientes internos.”⁴²

Lo anterior pone de manifiesto que el trabajo en equipo es importante, ya que todos reman en una misma dirección y hacia el logro del fin principal de la institución.

Para ayudar a los clientes internos a cumplir al pie de la letra con su labor, es indispensable proveerles de los insumos necesarios, información adecuada y oportuna, preguntarles qué les hace falta, en qué se le puede apoyar entre otros.

2.5.2 Cliente externo

Es toda persona ajena a la organización, que se acerca para comprar o hacer uso de un producto o servicio con el cual pretende satisfacer una necesidad o expectativa.

2.6 El triángulo de servicio externo de Karl Albrecht

El triángulo del servicio es una representación gráfica que muestra cómo funciona el servicio y los elementos que intervienen tales como la estrategia del servicio, la gente y los sistemas los cuales giran alrededor del cliente y deben interactuar de manera adecuada para mantener un servicio de buena calidad.

⁴¹ Ibid, p.130.

⁴² Uriel Ladrón De Guevara Acuña. Medición de la satisfacción del cliente interno en una empresa de transformación. (Tesis de Maestría en Gestión de la Calidad, Facultad de Estadística e Informática: Universidad Veracruzana, 2009). p. 10.

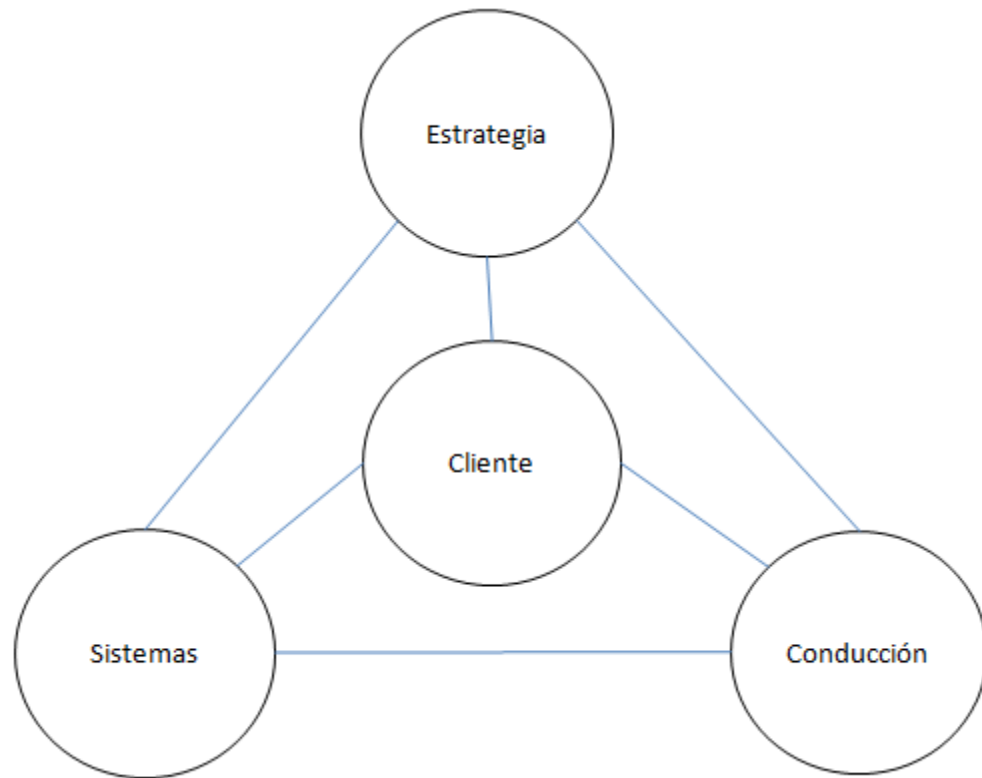


Figura 1: Triángulo de servicio externo de Albrecht

Fuente: Marta Elena Vargas y Luzángela Aldana: “Calidad y servicio; conceptos y herramientas.” Bogotá: Ecoe Ediciones, 2006) p. 62.

Karl Albrecht, en su propuesta considera que la organización está íntimamente ligada al cliente, quién es la razón de ser de su existencia y a quien están dirigidos todos los esfuerzos.

El triángulo externo está integrado por los siguientes elementos: cliente, estrategia del servicio, conducción y sistemas.

2.6.1 Estrategia del servicio

“Se considera como una idea unificadora que orienta la atención de la gente de la organización, hacia las prioridades reales del cliente y focaliza a toda la organización.”⁴³ La línea que conecta al cliente con la estrategia indica que todos los esfuerzos están orientados a satisfacer las necesidades del cliente. La línea que va de la estrategia a Conducción (recurso humano) indica que “las personas que prestan el servicio necesitan

⁴³

Marta Elena Vargas y Luzángela Aldana: “Calidad y servicio; conceptos y herramientas.”(Bogotá: Ecoe Ediciones, 2006) p. 63

disfrutar de una filosofía de calidad definida por la dirección.”⁴⁴ Y la línea que conecta la estrategia con los sistemas indica que los mismos deben estar elaborados en base a la estrategia de servicio y orientado a las necesidades del cliente o usuario y no a la organización.

“La estrategia incluye las políticas o lineamientos generales de la empresa dirigidos hacia el cliente. La puesta en práctica de una estrategia de orientación al cliente requiere, en principio, el ajuste de la política general de la empresa y los procedimientos de trabajo a una nueva forma de vincularse con los clientes. Deben consolidarse las políticas y los procedimientos de las distintas áreas de la empresa y enfocarlas a reforzar las prácticas de calidad de servicio.”⁴⁵

La idea de crear una estrategia de servicio es involucrar a todo el personal de la organización y no solo al área de atención al cliente o usuario, dicha estrategia debe darse a conocer a través de canales de información, para que la gente conozca el funcionamiento de todas las unidades, la importancia que tiene su trabajo y la incidencia que puede hacer en la entrega del servicio al cliente. Así mismo los trabajadores pueden ayudar en la mejora de prestación de un servicio proporcionando información sobre factores que ayudan a o interfieren en el desempeño de sus funciones y en consecuencia en la buena prestación de un servicio.

2.6.2 Conducción del recurso humano

En este lado del triángulo se encuentra el recurso más importante que tiene una organización, y es su gente, que incluye a los directivos, personal administrativo, operativo, de servicio al cliente, mantenimiento, seguridad y limpieza, todos trabajando por un mismo objetivo.

Para el buen funcionamiento de todas las actividades que realiza un trabajador, es indispensable que tales actividades se desarrollen en un ambiente, en donde el empleado conozca las estrategias a seguir, que disponga de un sistema adecuado que le permita desarrollar sus funciones, que se sienta bien consigo misma y esté comprometido, para transmitir confianza en el trato al usuario interno y externo.

⁴⁴ Vanesa Carolina Pérez Torres “Calidad total en la atención al cliente.” (Madrid: Ideaspropias Editorial, 2006) p. 11.

⁴⁵ Ibid, p.12.

2.6.3 Sistemas y recursos

“El sistema de prestación de servicio hace referencia a los recursos (procedimientos, tecnología, normas, equipos de trabajo) que utiliza un empleado en la atención al cliente.”⁴⁶ Una organización orientada al servicio, diseña todos los sistemas pensando en los intereses del cliente o usuario, y los pone a disposición del personal de contacto con el cliente para poder decirle al cliente estamos para servirle.

Según las autoras Vargas Quiñones y Aldana de Vega, en las organizaciones existen diferentes tipos de sistemas que funcionan como un engranaje, los cuales se mencionan a continuación: sistema gerencial, sistema de reglas y normas, sistema técnico, sistema de procesos y sistema social.

a. Sistema gerencial

Está compuesto por los directivos que se encuentran a cargo de la organización, y son quienes crean las estrategias que se llevan a cabo. También se encargan que crear y simplificar los demás sistemas.

b. Sistema de reglas y normas

Como su nombre lo indica está compuesto por el reglamento que rige las actividades de una organización.

c. Sistema técnico

Está constituido por todas las herramientas que sirven para prestar el servicio a los clientes o usuarios.

⁴⁶ Ibid, p. 13.

d. Sistema de procesos

Son todos los elementos que se integran para obtener un determinado resultado y se logra a través de la secuencia de determinados pasos o actividades.

e. Sistema social

Son todas las personas que interactúan en un mismo nivel o diferentes niveles jerárquicos.

En el siguiente cuadro se presenta dos escenarios que se pueden presentar en una organización, el primero es el de las empresas orientadas al servicio quienes realizan la elección de los insumos pensando siempre en los clientes, las personas están enfocadas en servir con calidad, las tareas son diseñadas pensando en el cliente, el tiempo en que se atiende a un cliente llena las expectativas y necesidades del mismo, de igual manera sucede con los procedimientos e instrumentos utilizados para el servicio.

El segundo escenario presenta a una empresa orientada hacia adentro, esto quiere decir, que todos los esfuerzos que se realizan van enfocados a los beneficios y conveniencia de la empresa, sin pensar en el cliente o usuario.

Cuadro 8 Dos formas de concebir los sistemas

EMPRESAS ORIENTADAS AL SERVICIO		EMPRESAS ORIENTADAS HACIA ADENTRO
Pensando en los clientes.	INSUMOS	Centrados en los costes.
Con orientación al cliente.	PERSONAL	Orientadas a satisfacer a los jefes.
Pensando en el cliente.	TAREAS	Pensando en la conveniencia de la empresa o de su personal.
En función de las expectativas de los clientes.	TIEMPO	Dependiendo de las posibilidades y la conveniencia de la empresa.
Pensando en los mejores intereses de los clientes.	PROCEDIMIENTOS	En términos de controles, normas, decálogos de prohibiciones.
Proyectan una imagen de calidad.	INSTRUMENTOS	Centrados en los costes (reparaciones, mantenimiento).

Fuente: Juan Bravo. **"La fórmula del servicio excelente."**(Madrid: Ediciones Díaz de Santos, 1995) p. 200.

Para alcanzar un alto nivel de excelencia en el servicio, los sistemas deben ser diseñados con un alta orientación al cliente, porque cuando las empresas “conciben sus servicios como sistemas y procesos totalmente orientados al cliente, en vez de centrar la atención en los costes, en la conveniencia de la empresa o de su personal o en dar servicio a los jefes, serán incapaces de lograr altos niveles de excelencia en los servicios que ofrecen.”⁴⁷

2.6.4 El cliente

No se puede hablar de servicio al cliente o usuario, sin conocer quién es éste, y es la persona que adquiere el producto o servicio que brinda la organización. El cliente es el motor que mueve a los demás elementos que integran el triángulo del servicio.

Hoy en día los clientes o usuarios se han vuelto más exigentes, por lo cual las organizaciones en busca del éxito deben mantener una filosofía que esté orientada a satisfacer las necesidades y expectativas que éstos demandan.

2.7 El triángulo de servicio interno de Karl Albrecht

El triángulo del servicio interno es la misma figura que la del servicio externo, con la variante que en el centro se coloca al empleado, que son las personas que trabajan dentro de la organización y en los vértices se encuentran: la cultura, el liderazgo y la organización, elementos que son indispensables para lograr los objetivos del servicio externo.

⁴⁷

Juan Bravo. “La fórmula del servicio excelente.” (Madrid: Ediciones Díaz de Santos, 1995) p. 199.

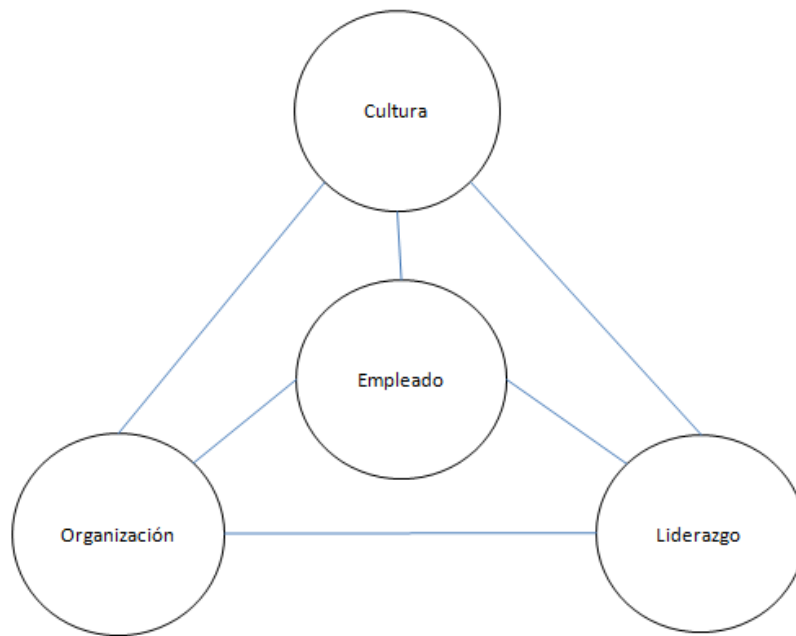


Figura 2: Triángulo de servicio interno de Albrecht

Fuente: Marta Elena Vargas y Luzángela Aldana: "Calidad y servicio: conceptos y herramientas."(Bogotá: Ecoe Ediciones, 2006) p. 66.

2.7.1 Cultura de servicio

"Es una forma de hacer las cosas que valora enormemente la calidad del servicio, puesto que ésta cumple una función básica en el éxito de la empresa."⁴⁸ Tal como indica la definición, es la forma de hacer las cosas solo que con una orientación al servicio y tomando como foco de atención al cliente o usuario, y éste también identifica a la organización por la calidad de servicio.

Todas las organizaciones tienen una cultura, ya sea positiva o negativa, y esto es el resultado de los valores, normas, procedimientos, formas de pensar y hacer las cosas que condicionan la toma de decisiones.

"Se reconoce que hay una cultura si existe una visión o un concepto claro del servicio, si los ejecutivos enseñan y predicen constantemente el evangelio del servicio, si los directivos toman como modelo el de los clientes están primero, si se espera un servicio de calidad de todas las personas involucradas y si se recompensa un servicio de calidad."⁴⁹

⁴⁸ Vargas Quiñones. Op. Cit. P.67.

⁴⁹ Ibid, p.67.

2.7.2 El liderazgo

“Calidad en el servicio contempla el diseño y la operacionalidad concreta y constante de un sistema de liderazgo integrado, distribuido, participativo, dinámico y cooperativo que busque adicionar valor a todos los procesos de la organización.”⁵⁰

El líder juega un papel importante en la calidad del servicio que se presta, ya que éste debe demostrar que posee valores, que es participativo, e induce a las personas que tiene a cargo a que sigan su ejemplo.

El papel del líder es ayudar a las personas que tiene a su cargo a orientarlas a la satisfacción del cliente o usuario, a desarrollar y mejorar las actitudes necesarias para lograr los objetivos de calidad.

2.7.3 La organización

“La estructura y los sistemas que han de estar a la disposición de los trabajadores tiene algunas características propias del servicio como son: estructura que facilita la velocidad de respuesta, conveniencia para que se ajuste a la funcionalidad de sus operaciones; innovación que lleve a desarrollar formas que conduzcan a satisfacer las necesidades de terceros y valor agregado en cada uno de sus procesos como elemento fundamental de la supervivencia de la organización.”⁵¹

Cualquier tipo de organización que quiera establecer una orientación al cliente debe propiciar un clima en donde el cliente pueda percibir altos niveles de calidad en los servicios recibidos, y esto se va a reflejar en la lealtad de los clientes o usuarios y en la frecuencia de uso del servicio.

⁵⁰ Ibid, p.68.

⁵¹ Ibid, p. 68.

2.7.4 El empleado

“Son los empleados de la organización que reciben el trabajo después de que otros lo terminan y realizan la función siguiente en el camino hacia el servicio al cliente intermedio y final.”⁵²

Para poder hacer entrega de un buen servicio externo, es necesario que haya un alto grado de implicación empezando desde arriba con los directivos, gerentes, administradores y supervisores ya que estos son los que brindan el apoyo necesario a los empleados y proyectan la actitud hacia el servicio.

2.8 Dimensiones del clima organizacional que tienen relación con el servicio al usuario

La calidad de servicio al cliente es un proceso que va encaminado a satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes o usuarios, es por ello que muchas organizaciones han cambiando su orientación de una de empresa orientada a procesos, al producto o a la producción por una orientada al servicio al cliente o usuario. Un ejemplo claro es Walt Disney, que se caracteriza por sus prácticas organizacionales orientadas al servicio del cliente

Los clientes son el elemento vital, y la razón de existir de una organización, sin embargo hay muchas organizaciones que todavía no han comprendido el valor que estos tienen, y por lo tanto no perciben las necesidades de eficiencia, calidad, servicio y atención que estos merecen. Es por ello que los altos mandos deben mejorar la calidad de servicio, y esto se logra propiciando una cultura de servicio que es donde se establecen las bases como valores, normas, formas de pensar y hacer las cosas que influyen y determinan el clima laboral el cual es el reflejo de la cultura organizacional.

Para determinar qué dimensiones del clima tienen una relación con el servicio al usuario, se hace una investigación exhaustiva, encontrándose que algunos autores como Schneider consideran que el desarrollo de la estructura de una organización es un requisito importante para prestar un buen servicio, también mencionan que el liderazgo se debe establecer con una orientación al servicio.

⁵² Ibid, p. 68.

Karl Albrecht por su parte, en sus triángulos de servicio interno y externo establece al liderazgo como parte fundamental del desarrollo de un sistema orientado al servicio.

Una organización orientada al servicio tiene como centro de gestión el servicio y otros elementos que giran a su alrededor, los cuáles son llamados dimensiones desde el punto de vista del clima organizacional, tal como se observa en la siguiente figura:

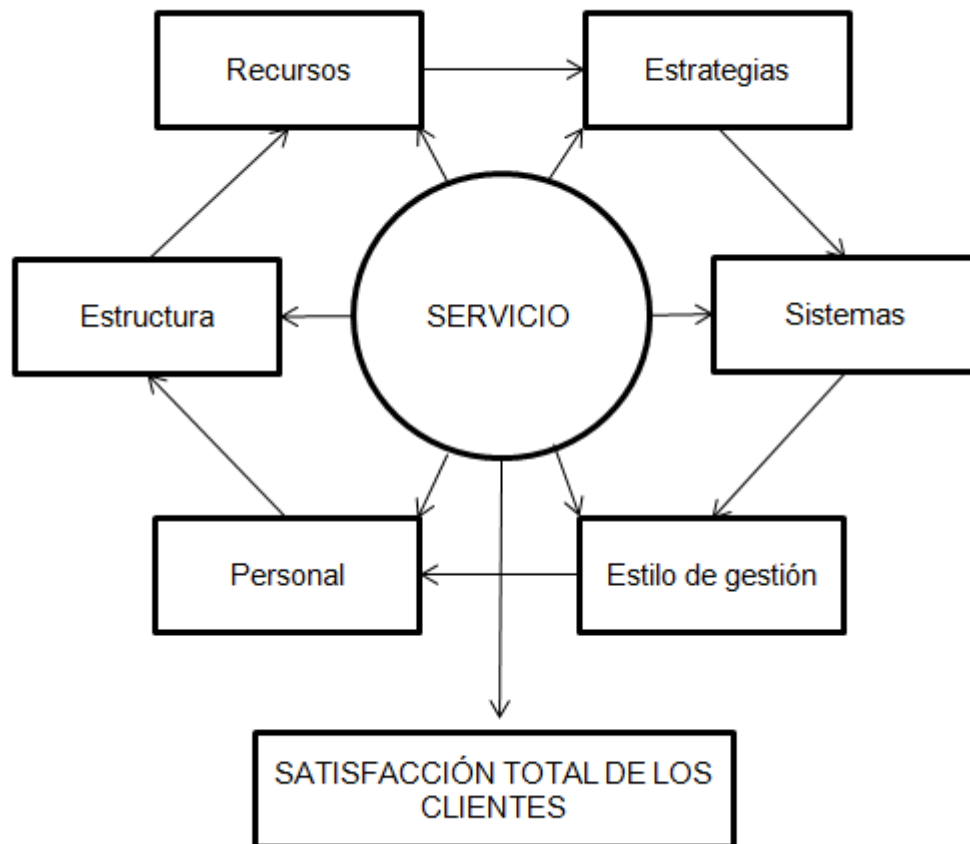


Figura 3: La cultura de empresa orientada al cliente

Fuente: Juan Bravo. "La fórmula del servicio excelente."(Madrid: Ediciones Díaz de Santos, 1995) p. 116.

En la figura anterior se puede observar los elementos que giran alrededor del servicio como es el estilo de gestión del líder quien es el encargado de orientar a las personas que tiene a su cargo, los sistemas que sean diseñados pensando en el cliente externo para satisfacer sus necesidades y el cliente interno que disponga de procesos y

procedimientos eficientes y eficaces para poder entregar un servicio de calidad, las estrategias que hacen la diferencia de una organización de otra, los recursos como el tiempo, dinero, esfuerzos entre otros. “La estructura corresponde sobre todo a la organización física de los componentes de una empresa”⁵³ y por último el personal que atiende a los clientes. Todos estos elementos forman un engranaje que va orientado a la satisfacción total de los clientes.

2.8.1 Liderazgo

El liderazgo es una dimensión crucial en la determinación del ambiente laboral como también del éxito de la organización y el no desempeñarlo adecuadamente puede ocasionar percepciones negativas en las personas que se encuentran a cargo del líder, situación que puede ser reflejada en la prestación de servicio al cliente o usuario.

Albrecht en el triángulo de servicio interno muestra que el elemento liderazgo es indispensable ya que éstos son los encargados de diseñar y dirigir las estrategias, como también tomar una actitud positiva y constante hacia el servicio a los clientes o usuarios.

Por otra parte “el prerrequisito de la dirección para un buen servicio se basa en el establecimiento de un liderazgo orientado a los servicios. Esto incluye las actitudes de los directivos y supervisores respecto a su propio papel, al de sus subordinados y a cómo actúan como directivos”⁵⁴ por su parte Schneider propone que hay que “identificar a los directivos de cada nivel que mediante sus acciones generen un clima de servicio positivo y un elevado nivel de satisfacción del cliente.”⁵⁵

El líder debe poseer la capacidad de vivir y transmitir la misión, visión y los valores de la organización, ser un agente de cambio, innovador, participativo, que tenga facilidad de delegar poder y autonomía a las personas que tiene a cargo, que cuente con una fuerte vocación por el servicio tanto a los clientes internos como externos, entre otros.

⁵³ Brunet. Op. Cit. p.16.

⁵⁴ Christian Gronroos. Gestión y marketing de servicios._ [En línea], Madrid,[consultado el 7/09/2013], Formato en html, Disponible en <http://books.google.com.gt/books?id=rKAGC6DkiVAC&pg=PA236&dq=clima+de+servicio+al+cliente&hl=es.html>. ISBN 9788479781460.

⁵⁵ Diego Torres. Estudio sobre los factores de éxito de las grandes empresas de servicios en España. [En línea], España, 2009 [consultado el 8/09/2013], Formato en html, Disponible en <http://books.google.com.gt/books?id=n1EVHHZUdXMC&pg=PA49&dq=el+clima+de+servicio+de+schneider&hl=es.html> ISBN 97884613007142.

Partiendo de las características anteriores el líder puede lograr formar una fuerte cultura de servicio, tal como hablan “Bowen y Schneider (1988) observaron que las empresas de servicios deben gestionar un clima interno orientado a los servicios, de forma tal que los empleados que sirven a los clientes desarrollen actitudes y conductas positivas.”⁵⁶

Un estilo de liderazgo ejemplar es aquel que propicia un clima de comunicación tanto formal como informal, es quién crea, transmite y dirige las estrategias de servicio y de esta manera todos los empleados trabajan en una misma sintonía, con el fin de prestar un servicio de excelencia. “Así pues, la alta dirección, y cualquier otro directivo, han de hablar simultáneamente sobre la importancia de un buen servicio y la consecución de una cultura de servicios y demostrar, con sus actuaciones, que eso es cierto.”⁵⁷

2.8.2 La autonomía

El líder o supervisor es el que tiene la facultad para autorizar o tomar decisiones, situación que muchas veces puede limitar a las personas en ser creativas y resolver problemas siempre y cuando no se salga de los lineamientos establecidos por el departamento o unidad en la que se encuentre.

Por otra parte facultar a los empleados y dar independencia puede ser un motivador para hacer las cosas con eficiencia y eficacia, y de la misma manera sentirse que son miembros de confianza y de mucho valor para la organización. Este acto permite a los supervisores y al líder bajar la carga de trabajo y tener más tiempo para dedicar a otras actividades.

Pritchard y Karasick proponen la autonomía como dimensión de medición del clima organizacional y Brunet la categoriza dentro de las dimensiones que forman parte de los procesos organizacionales y éstos últimos también forman parte de la orientación del servicio al cliente tal como se habló anteriormente.

⁵⁶ Gronroos, Op. Cit., p. 236.

⁵⁷ Gronroos, Op. Cit., p. 245.

2.8.3 La estructura

La estructura se entiende como todos los elementos físicos que forman la empresa tales como: tamaño de la organización, el número de niveles jerárquicos, estructura jerárquica de puestos, reglas, procedimientos y la tecnología, todas estas variables pueden influir de manera significativa en las percepciones de los individuos, y en consecuencia influye en el clima laboral, pero también puede decirse que el clima puede influir sobre la estructura entonces, “el clima influye en las practicas organizacionales y éstas modifican la estructura.”⁵⁸

En la figura tres, de cultura de empresa orientada al cliente se observa que la estructura es un elemento del servicio y que en combinación con otras como el estilo de gestión y el personal contribuyen a lograr altos niveles de satisfacción de los clientes o usuarios.

Por su parte, “Bowen y Schneider (1988) se refieren a la importancia de que todos los aspectos del diseño de la organización se realicen en función de la creación y entrega del servicio, si se quiere conseguir y mantener una alta calidad en el servicio.”⁵⁹ Revisando lo anterior, pues se descubre que la estructura no solo tiene efectos en el clima laboral, sino también en la prestación de servicio al cliente, esto se debe a que una estructura complicada puede ocasionar problemas, por ejemplo en la toma de decisiones, por lo que puede reflejarse en que “los empleados sienten que la dirección pide lo imposible, y solo se consiguen efectos negativos en cuanto a las actitudes orientadas hacia los servicios.”⁶⁰

La estructura orientada a los servicios demanda que la misma sea sencilla, y que el papel que juega cada persona esté bien definido, además los líderes y supervisores son los encargados de ayudar y motivar a los empleados que se encuentran en contacto directo con los clientes o usuarios puesto que el servicio es responsabilidad de todos los que laboran en la organización, ya que cada persona agrega valor en el proceso de entrega que termina con la prestación del servicio.

⁵⁸ Chiang Vega, Op. Cit., p. 88.

⁵⁹ Gronroos., Op., Cit., p. 242.

⁶⁰ Ibid, p. 242.

2.8.4 Procesos organizacionales

Un proceso es la secuencia de actividades que permiten obtener un resultado que puede ser la obtención de un producto o servicio o la obtención de valor para un cliente o usuario. Los procesos los integran las personas que intervienen en el mismo, los insumos utilizados, las tareas necesarias para transformar los insumos, el tiempo utilizado en esa transformación, los procedimientos que forman parte de manuales operativos que no es más que un reglamento que se debe cumplir, y por último los instrumentos utilizados como un sistema de cómputo, maquinaria, mobiliario entre otros.

Antes de continuar es necesario hablar de los conceptos: procesos y sistemas que es indispensable definir ya que más adelante se hablará de los mismos. Proceso “Conjunto de tareas elementales que se realizan en secuencia y que son necesarias para obtener un resultado final (output).”⁶¹ Mientras que “un sistema es un conjunto de procesos estandarizados, y, usualmente repetitivos, que establecen las empresas con el fin de coordinar y uniformar los trabajos de una o más personas con uno de los siguiente objetivos: realizar determinadas actividades, adoptar decisiones e identificar asuntos importantes.”⁶² Según las definiciones anteriores, los procesos son parte de un sistema y éste último forma parte del engranaje para prestar un servicio según la figura tres, de cultura de empresa orientada al cliente.

Albrech en el triángulo de servicio, toma en consideración la creación de un sistema enfocado hacia el servicio, y este debe ser diseñado de manera que pueda ser manejado por el cliente interno o colaborador. Este mismo autor dice que “El sistema de servicio es todo mecanismo, físico y procedimental que tiene a su disposición la gente que presta ese servicio para satisfacer las necesidades del cliente.”⁶³ Partiendo de esta definición, las personas que laboran dentro de la organización pueden tener una actitud o aptitud positiva, ser muy creativos, abiertos al cambio, buenas relaciones laborales, sentimiento de pertenencia y compromiso con la organización, pero si no cuenta con un sistema adecuado para servir al cliente o usuario pueden sentirse frustrados y afectar el clima de servicio.

⁶¹ Bravo. Op. Cit. p.193.

⁶² Ibid, p.195.

⁶³ Karl Albrecht y Ron Zemke. Gerencia del servicio. Tr. Por Jesús Villamizar Herrera. (Bogotá: Legis Editores S.A, 1988), p.77.

Bravo habla que los servicios son sistemas y en esencia “se sustenta en la secuencia de pasos (sistemas y procesos) que se deben realizar para lograr el resultado final deseado, y que se concretiza en la prestación que recibe el cliente.”⁶⁴

Para obtener información sobre el grado de satisfacción de los empleados en cuanto a los procesos o sistemas, el líder debe intervenir aplicando una evaluación del clima organizacional y de esta manera identificar posibles fallas o aprovechar las oportunidades que existen para mejorar el sistema a través de planes de acción ejecutados por los empleados conjuntamente con el apoyo del líder, y luego dar retroalimentación de los avances logrados.

2.8.5 La tecnología

En el triángulo de servicio externo, en uno de sus vértices habla de los sistemas, y hace referencia a los recursos con los que cuenta el empleado para poder atender a los clientes y dentro de éstos se encuentra la tecnología.

Tal como se observa en el triángulo hay una línea que conecta a los sistemas con la gente de la organización, partiendo de esto el personal de servicio al cliente debe disponer de la tecnología apropiada que ayude a prestar un servicio de calidad.

El uso de un sistema de alta tecnología, permite dotar de poder al empleado y a los clientes ya que se puede tener un mejor acceso a información o servicios que brinda la organización.

2.8.6 Compromiso y apoyo

Chiang Vega, habla que hay variables derivadas del propio trabajador que afectan el clima organizacional y viceversa, y una de ellas es el compromiso de las personas con la organización.

Dentro del mismo grupo de variables también se menciona la satisfacción del cliente en el cual “Schmit y Allscheid (1995) exploraron la relación entre las actitudes del empleado y

⁶⁴ Bravo. Op. Cit. p.197.

las intenciones y satisfacción del cliente. La encuesta contenía 36 elementos que medían: apoyo del supervisor, respaldo de la dirección, apoyo al servicio, apoyo monetario y calidad percibida de producto y de servicio.”⁶⁵

Por otra parte, “Johnson (1996), llevó a cabo un estudio que evaluaba varios componentes de clima orientado al servicio frente a un criterio de satisfacción del cliente.”⁶⁶ El estudio practicado por este investigador tenía como fin primordial buscar la relación del clima organizacional con la satisfacción del cliente.

Los investigadores Schneider, Bowen, Ehrhart y Holcombe en busca de determinar o medir el clima desde una perspectiva de servicio encontraron dimensiones para los empleados tales como: el comportamiento directivo, orientación al cliente, apoyo de sistemas y apoyo logístico.

En muchas de las investigaciones sobre las dimensiones que se deben tomar en cuenta para medir el clima organizacional se encuentra la dimensión apoyo y este puede ser: apoyo del supervisor, apoyo de los compañeros, apoyo del líder, entre otros.

2.8.7 Formación

Los programas de formación o entrenamiento de personal son de gran importancia para preparar y dotar de habilidades y actitudes positivas al personal de servicio al cliente. Para que los esfuerzos de preparación no sean en vano, es recomendable que el líder se mantenga al pendiente y motive para lograr cambios significativos.

Los programas de formación tienen varios objetivos:

- “Motivación y preparar para el cambio cultural y organizativo consecuencia de la nueva estrategia
- Sensibilizar al personal sobre la importancia de prestar servicios de calidad para el futuro desarrollo de la compañía
- Hacer posible el aumento del nivel de satisfacción de los clientes y su percepción de la calidad del servicio recibido

⁶⁵ Chiang Vega, Op. Cit., p. 117.

⁶⁶ Ibid, p. 117.

- Dotar a la empresa de un valor estratégico sostenible de competitividad de importancia vital en el entorno actual.”⁶⁷

2.8.8 Recompensa y reconocimiento

Hay muchas maneras de reconocer y recompensar los esfuerzos de los empleados y a cualquier persona le gusta que se le reconozca el trabajo que realiza.

El dinero es un motivador muy importante pero, hay que recordar que cada persona es distinta, por lo que hay otras personas que prefieren una felicitación verbal o escrita como por ejemplo: puede establecerse un programa de empleado del mes, reconocimiento por acciones extraordinarias, entre otros.

Baguer propone un conjunto de parámetros para medir el clima organizacional y dentro de ellos está el reconocimiento del trabajo que puede ser un incentivo para hacer bien las actividades que se han asignado y también puede contribuir a mantener y mejorar el ambiente de trabajo.

Como se hablaba anteriormente, Johnson realizó un estudio en el que evaluaba componentes que estuvieran orientados hacia el servicio al cliente y encontró los siguientes hallazgos:

- “Buscar y hacer partícipe de la información sobre las necesidades y expectativas de los clientes
- Formación en la prestación de un servicio de calidad
- La recompensa y el reconocimiento por un servicio excelente.”⁶⁸

Estas dos dimensiones, son importantes para la prestación de un servicio de calidad, por lo que es necesario promoverlas para que las personas sientan que sus acciones generan

⁶⁷ John Tschohl. Alcanzando la excelencia mediante el servicio a los clientes. [En línea], Madrid, [consultado el 12/10/2013], Formato en html, Disponible en <http://books.google.com.gt/books?id=uuYGT4XCUxAC&pg=PA80&dq=compromiso+y+apoyo+por+servir+al+cliente&hl=es.html>. ISBN 9788479781514

⁶⁸ Chiang Vega, Op. Cit., p. 117.

cambios positivos en la organización y por supuesto también en la satisfacción total de los usuarios de un servicio, quienes son el motor que mueve a la organización y su gente.

CAPÍTULO III

DESARROLLO DE UN INSTRUMENTO DE MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL ORIENTADO AL SERVICIO DEL USUARIO

La medición del clima organizacional se hace a través de un instrumento de medición que va orientado hacia la recopilación, identificación y análisis de factores de tipo organizacionales o estructurales como también individuales que pueden afectar el comportamiento de los colaboradores, el desempeño y rendimiento de la organización.

Para hacer el diseño del cuestionario, fue tomado como base un marco teórico, en donde se identificaron dimensiones que se acoplan a las características del clima organizacional, pero que también se encuentran en el servicio al cliente o usuario.

La finalidad de este capítulo es mostrar el diseño de un cuestionario que está dirigido a unidades o áreas administrativas de organizaciones públicas o privadas, la propuesta se ha construido para medir el clima organizacional con un enfoque en el servicio al usuario.

El objetivo del cuestionario es recopilar información relevante sobre las percepciones que los colaboradores tienen sobre algunos factores que de alguna manera influyen o intervienen en la prestación del servicio que se brinda a los usuarios internos y externos, y a partir de dichas percepciones determinar cómo se encuentra el ambiente de trabajo en el que interactúan cotidianamente las personas y en base a la información obtenida se puede promover cambios que ayuden a mejorar aspectos que son negativos para el buen funcionamiento de la institución.

Por tanto, el instrumento es de suma importancia debido a que constituye una aportación para que las instituciones estudien el clima organizacional desde otro punto de vista, y el cual también les permite explorar el papel que juegan las personas en el servicio al usuario, ya que un colaborador satisfecho con su trabajo, puede aumentar la excelencia en el servicio al usuario.

3.1 Proceso desarrollado para la construcción del instrumento de medición

El proceso de desarrollo del instrumento de medición del clima organizacional estuvo integrado por diversas etapas que permitieron su construcción. Como primer paso se hizo necesario buscar información teórica sobre el clima organizacional y el servicio al cliente.

Con la información obtenida se procedió a identificar las variables e indicadores que influyen y determinan el clima laboral y, éstos sirvieron de base para elaborar las afirmaciones que contiene el instrumento.

Como siguiente paso se seleccionó al azar el área administrativa del Centro Universitario Universitario de Oriente para aplicar la prueba piloto, esto con el afán de determinar la efectividad del instrumento.

Para recabar las percepciones que tiene el personal sobre el ambiente que le rodea en la institución, se hace uso del cuestionario que es el instrumento que más se utiliza para recolectar los datos de interés, tal como lo plantea Brunet “el instrumento de medida privilegiado para la evaluación del clima es, por supuesto el cuestionario escrito. La mayor parte de estos instrumentos presentan a los cuestionados preguntas que describen hechos particulares de la organización, sobre los cuales ellos deben indicar hasta qué punto están de acuerdo con esta descripción.”⁶⁹

El método utilizado es el escalamiento tipo likert que consiste en un “conjunto de ítems que se presentan en forma de afirmaciones para medir la reacción del sujeto en tres, cinco o siete categorías”⁷⁰ para este caso los sujetos pueden manifestar la calificación en una escala de cinco a uno, donde cinco es totalmente de acuerdo y uno es totalmente en desacuerdo quedando en el siguiente orden:

- 1 = Totalmente en desacuerdo;
- 2 = En desacuerdo;
- 3 = Neutral;
- 4 = De acuerdo; y
- 5 = Totalmente de acuerdo,

⁶⁹ Brunet. Op. Cit. p.41.

⁷⁰ Hernández Roberto, Fernández Carlos y Baptista María del Pilar. Metodología de la investigación. (México D.F.: McGrawHill, 2010), p.245.

El cuestionario está dividido en cinco secciones las cuales son: el encabezado, introducción, datos personales, instrucciones y el cuerpo del cuestionario.

3.1.1 El encabezado

Es el que contiene los datos de la institución y el tema detallado de la investigación.

3.1.2 Introducción

Explica el objetivo y la información de cómo llenar el cuestionario e indica la confidencialidad del mismo.

3.1.3 Datos personales

El respondiente indica el área a la que corresponde, género, edad, tiempo de laborar en la institución y el tipo de contrato que le acredita.

3.1.4 Instrucciones

Presenta las indicaciones de la forma de llenado del cuestionario.

3.1.5 Cuerpo del cuestionario

Es la parte central donde se desarrollan las afirmaciones que miden el clima organizacional con énfasis en servicio al usuario y consta de un total de 51 enunciados con cinco opciones de respuesta en el cual los encuestados responden de acuerdo a su reacción y percepción eligiendo uno de los cinco puntos de la escala.

En el instrumento propuesto se evalúan ocho dimensiones siendo ellas: liderazgo, autonomía, ambiente físico y recursos materiales, procesos organizacionales, compromiso y apoyo, formación, recompensa y reconocimiento, y estructura.

3.2 Procedimiento de la aplicación de la prueba piloto

La aplicación de la prueba piloto se hizo con el objetivo de comprobar únicamente la validez y confiabilidad del instrumento, tomando una institución como base.

El instrumento elaborado se aplicó en El Centro Universitario de Oriente al personal administrativo, donde la “elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación o de quien hace la muestra.”⁷¹

El cuestionario fue aplicado a los colaboradores a través de un proceso que duró una semana, y la estrategia utilizada fue pedir autorización al director de la institución para luego pasar por las oficinas seleccionadas a entregar los cuestionarios indicando el objetivo de la aplicación del instrumento.

La participación del personal administrativo se puede calificar como satisfactoria ya que a pesar de que tienen muchas ocupaciones en su trabajo, se tomaron el tiempo necesario para responder el cuestionario y colaborar con la investigación que es con fines educativos, y es un aporte para toda institución que desea mejorar el clima de servicio.

3.3 Resultados de la validación y confiabilidad del instrumento

Como ya se dijo anteriormente, el objetivo de la aplicación de la prueba piloto fue con fines de comprobar que el instrumento sea confiable y consistente con los resultados al igual que corroborar su validez, ya que son requisitos fundamentales que debe cumplir el cuestionario.

Una vez recolectados los datos se procedió a ingresarlos en el programa SPSS (Statistical Package for the Social Sciences versión 20) que en español significa “Paquete Estadístico para las Ciencias Sociales) desarrollado en la Universidad de Chicago, es uno de los más difundidos.”⁷²

3.3.1 Confiabilidad

“La confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo individuo u objeto produce resultados iguales.”⁷³ La confiabilidad del

⁷¹ Ibid, p.176.

⁷² Ibid, p. 176.

⁷³ Ibid, p.200.

instrumento indica que éste es consistente y confiable ya que los resultados que arroja son bastante parecidos, y se puede decir que no hay confiabilidad cuando en un enunciado con una escala de cinco puntos una persona da una puntuación de cinco mientras, que otra da una puntuación de uno por lo tanto no hay una coherencia entre los resultados.

Para calcular la confiabilidad del instrumento se utiliza el análisis del alfa de cronbach en el programa SPSS, que puede producir un coeficiente entre cero y uno y entre más se acerque a uno más confiable es el instrumento.

En los siguientes cuadros se puede observar el resultado obtenido con el coeficiente de alfa de cronbach.

Cuadro 9 Resumen del procesamiento de los casos

CASOS	N	%
Válidos	20	100.0
Excluidos ^a	0	.0
Total	20	100.0

Fuente: información entregada de SPSS V. 20

Cuadro 10 Estadísticos de fiabilidad

ALFA DE CRONBACH	N DE ELEMENTOS
.959	51

Fuente: información entregada de SPSS V. 20

Según los cuadro anteriores, la prueba piloto se realizó con 20 personas de las cuales todas fueron válidas, puesto que no hubo ninguna anulación y la confiabilidad obtenida con el coeficiente de alfa de cronbach fue de 0.959 de 51 enunciados que contenía el cuestionario. Dicho resultado es muy favorable ya que indica que el instrumento es confiable.

Cuadro 11 Estadísticos total-elemento

ITEMS	CORRELACIÓN ELEMENTO-TOTAL CORREGIDA	ALFA DE CRONBACH SI SE ELIMINA EL ELEMENTO
L1	.618	.958
L2	.627	.958
L3	.531	.958

Continuación. Cuadro 11 Estadísticos total-elemento

L4	.595	.958
L5	.649	.958
L6	.723	.957
L7	.703	.958
L8	.755	.957
L9	.806	.957
L10	.764	.957
A11	.670	.958
A12	.707	.958
A13	.286	.959
A14	.657	.958
A15	.681	.958
ARM16	.452	.959
ARM17	.263	.960
ARM18	.143	.960
ARM19	.275	.959
ARM20	.014	.960
ARM21	.344	.959
ARM22	.206	.960
PO23	.590	.958
PO24	.615	.958
PO25	.459	.959
PO26	.629	.958
PO27	.731	.957
PO28	.605	.958
PO29	.730	.957
PO30	.740	.957
PO31	.689	.958
PO32	.751	.957
CA33	.361	.959
CA34	.340	.959
CA35	.505	.958
CA36	.833	.957
CA37	.664	.958
CA38	.705	.958
F39	.423	.959
F40	.752	.957
F41	.666	.958

Continuación. Cuadro 11 Estadísticos total-elemento

F42	.688	.958
RR43	.683	.958
RR44	.770	.957
RR45	.671	.958
ES46	.732	.957
ES47	.411	.959
ES48	.461	.959
ES49	.253	.960
ES50	.302	.960
S51	.370	.959

Fuente: información entregada de SPSS V. 20

En el cuadro anterior se puede observar el coeficiente obtenido por cada enunciado o ítems, y lo que pasaría con el coeficiente si se eliminara algún enunciado del cuestionario, aunque se observa en algunos ítems que hay coeficientes bajos, tal es el caso del número 20 con una puntuación de 0.014 y al eliminar ésta el coeficiente aumentaría muy poco, por lo que no vale la pena eliminarla.

Cuadro 12 Confiabilidad por dimensión del clima organizacional

NO.	DIMENSIÓN	ALFA DE CRONBACH
1	Liderazgo	0.942
2	Autonomía	0.855
3	Ambiente físico y recursos materiales	0.735
4	Procesos organizacionales	0.930
5	Compromiso y apoyo	0.762
6	Formación	0.885
7	Recompensa y reconocimiento	0.870
8	Estructura	0.712

Fuente: Elaboración propia en base a la información entregada de SPSS V. 20

El cuadro anterior, permite afirmar que el cuestionario diseñado para medir el clima organizacional con énfasis en servicio al usuario es adecuado y confiable para realizar el estudio en el área administrativa de esta casa de estudios.

3.3.2 Validez

“Se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir.”⁷⁴ La validez del instrumento al igual que la confiabilidad se calculó con el programa SPSS. Se obtuvo una puntuación de 0.833 tomando como base la dimensión de liderazgo, esto con la prueba de Kaiser Meyer y Olkin y Esfericidad de Barlett que es un resultado adecuado y aceptable, por lo tanto el instrumento es recomendable.

El instrumento propuesto tiene validez de contenido, ya que para su construcción se revisaron estudios como: tesis, libros y otras publicaciones en la web que ayudaron a establecer las dimensiones del clima organizacional que tienen una orientación al servicio.

Con los resultados anteriores, se puede decir que el instrumento permite la identificación de los factores que afectan de manera positiva o negativa el clima organizacional.

Por otra parte, si bien tanto la confiabilidad como la validez con el programa SPSS indican que el instrumento es adecuado para medir las variables del tema de investigación, no está demás resaltar que en muchas ocasiones el resultado depende de las respuestas y el nivel de objetividad y sinceridad del encuestado.

3.4 Procesamiento de la información

Finalmente para establecer el nivel de satisfacción de los colaboradores con respecto al clima organizacional, se puede hacer ciertos rangos de apreciación.

Para ello es necesario hacer ciertos cálculos manuales para obtener las puntuaciones de la escala likert, los cuales se obtienen sumando los valores alcanzados en cada afirmación, por ejemplo: el cuestionario contiene 51 afirmaciones el cual se multiplica por el nivel de la escala que es 5, ($51 \times 5 = 255$) considerándose este como la mayor puntuación; y la más baja sería ($51 \times 1 = 51$).

Entonces, un ejemplo de apreciación del resultado obtenido del clima organizacional podría ser los siguientes puntajes:

⁷⁴ Ibid, p..201.

- Malo: De 0 a 51;
- Regular: De 52 a 102;
- Bueno: 103 a 153;
- Muy bueno: 154 a 204; y
- Excelente: 205 a 255,

Otra forma en “las escalas Likert a veces se califica el promedio resultante en la escala mediante la sencilla fórmula PT/NT (donde PT es la puntuación total en la escala y NT es el número de afirmaciones)”.⁷⁵ Aplicándolo a este caso, y como ya se sabe la puntuación máxima que se puede obtener que es 255 dividido en el número de afirmaciones que son 51, ($255/51 = 5$). Cinco sería el promedio máximo.

También se puede hacer una escala de apreciación con porcentajes, para ejemplo se presenta el siguiente cuadro:

Cuadro 13 Escala de apreciación del clima organizacional

RESULTADO	ESCALA DE APRECIACIÓN
Malo	0 a 59%
Regular	60 a 69%
Bueno	70 a 79%
Muy bueno	80 a 89%
Excelente	90 a 100%

Fuente: Elaboración propia

Por ejemplo, si se obtuviera una puntuación de 200 puntos en una evaluación se hace el cálculo siguiente: $[(200 \times 100)/255]$ dando como resultado 78%, dato que se encuentra en la escala de Bueno.

CONCLUSIONES

1. El clima organizacional es el conjunto de percepciones que tiene el individuo sobre la institución donde trabaja, y puede estar influenciado por factores individuales u organizacionales, dicho concepto nace por la preocupación del cómo vive el colaborador la experiencia laboral y de qué manera afecta a la entidad. Los estudios de dicho término tratan de explicar el origen de su formación el cual algunos autores afirman que el clima es la combinación de elementos organizacionales que influyen en la conducta de los individuos, otros por su parte consideran que proviene de los individuos quienes son los que forman sus propias percepciones de todo lo que les rodea, por lo que cada persona puede vivir un clima diferente, pero hay una tercera teoría que hace la combinación de factores de tipo organizacional e individual en el que se afirma que el clima laboral resulta de la interacción de la persona con las variables estructurales y de procesos.
2. Una organización que desea tener una orientación de servicio al usuario puede tomar en consideración que las dimensiones del clima organizacional que mayor repercusión tienen en el servicio son: el liderazgo, la autonomía, el ambiente físico y recursos materiales, procesos organizacionales, compromiso y apoyo, formación, estructura, recompensa y reconocimiento. Cada una juega un papel importante, pero cabe resaltar que el que tiene mayor trascendencia es el liderazgo ya que es el encargado de dirigir, guiar, motivar y sobretodo dar servicio a los usuarios internos para que éstos puedan prestar servicio de excelencia a los usuarios externos.
3. El diseño del instrumento de medición estuvo integrado por diversas etapas lo cual implicó la revisión de información teórica sobre el clima organizacional y servicio al cliente o usuario. Como resultado se obtuvo un cuestionario que consta de 51 afirmaciones el cual evalúa las dimensiones de liderazgo, autonomía, ambiente físico y recursos materiales, procesos organizacionales, compromiso y apoyo, formación, estructura, recompensa y reconocimiento. El instrumento utiliza el escalamiento tipo likert, en el cual el sujeto puede manifestar una calificación en una escala de cinco a uno, donde cinco es totalmente de acuerdo y uno es totalmente en desacuerdo.

RECOMENDACIONES

1. Tomar conciencia de la importancia que tiene el clima organizacional en la vida laboral ya que las personas pasan gran parte de su vida en el trabajo, y este es como la segunda casa, por lo tanto hay que procurar que el ambiente sea atractivo y agradable para los usuarios internos y como consecuencia se refleje en la calidad de servicio a los usuarios externos.
2. Las organizaciones pueden promover la orientación del servicio al usuario interno, esto contempla que sus colaboradores tengan la idea que todos tienen un cliente al cual servir, y no sólo precisamente los que están en atención al público, puesto que la responsabilidad es de todos. En este proceso son los líderes los responsables de gestionar y proveer de recursos físicos e información necesaria para que los colaboradores puedan brindar un buen servicio, puesto que un servicio deficiente puede ser a causa de malos sistemas, procedimientos engorrosos, políticas y reglas poco flexibles, falta de apoyo, entre otros.
3. Aplicar el instrumento de medición del clima organizacional con énfasis en servicio al usuario al personal del área administrativa de la organización para establecer el ambiente que perdura actualmente en esa área y poder evaluar los focos de atención para tomar medidas preventivas o correctivas que favorezcan la vida organizacional y el servicio al usuario.
4. Dar seguimiento después de la aplicación de la evaluación del clima organizacional, como lo es informar a los colaboradores del área administrativa sobre los resultados obtenidos, para que éstos sientan que sus percepciones son importantes para la organización y al mismo tiempo hacerlos partícipes de la creación de planes de acción que permitan mejorar y fortalecer el ambiente de trabajo.

LITERATURA CITADA Y CONSULTADA

Arriola Mairén, Gildardo Guadalupe. **Normas para redactar referencias bibliográficas y notas de pie de pagina.** Chiquimula, Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala, Centro Universitario de Oriente, Ciencias Económicas –Plan Sábado-, 2004.

----- . **Presentación de cuadros y figuras en un informe académico.** Chiquimula, Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala, Centro Universitario de Oriente, Ciencias Económicas –Plan Sábado-, 2004

Albrecht Karl y Zemke Ron. **Gerencia del servicio.** Tr. Por Jesús Villamizar Herrera. Bogotá: Legis Editores S.A., 1988.

Albrecht Karl y Zemke Ron. **Revolución del servicio.** Tr. Por Jesús Villamizar Herrera. Bogotá: 3R Editores. 2006

Alcalá Uribe, Elsa Monserrat **El clima organizacional en una institución pública de educación superior.** (Tesis de Licenciatura en Ciencias Empresariales: Universidad de Papaloapan, 2011).

Baguer Alcalá, Ángel. **Dirección de personas.** Madrid: Díaz de Santos, 2009..

Blanch Ribas, Josep y otros, **Teoría de las relaciones laborales.** Fundamentos,[en línea], Barcelona, 2003, Formato html, Disponible en Internet: <http://books.google.com.gt/books?id=5ign84vqC7YC&pg=PA224&dq=teoria+de+las+relaciones+laborales&hl=es-html>. ISBN 84-8318-301-3.

Brunet Luc. **El clima de trabajo en las organizaciones.** México D.F.: Trillas, 1987.

Chiang, Margarita; Martín, José y Núñez, Antonio. **Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral.** Madrid: Servicios Editoriales, S.L, 2010.

De Guevara Acuña, Uriel Ladrón. **Medición de la satisfacción del cliente interno en una empresa de transformación.** Tesis de Maestría en Gestión de la Calidad, Facultad de Estadística e Informática: Universidad Veracruzana, 2009.

División de Desarrollo Organizacional de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

Manual de Organización del Centro Universitario de Oriente. Guatemala: /s.e./, 2007.

Gadow, Fabiana, Dilemas: **la gestión del talento en tiempos de cambio**, [en línea], Buenos Aires, 2010, Formato html, Disponible en Internet: <http://books.google.com.gt/books?id=8XNfAAAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=la+gestion+del+talento+en+tiempos+de+cambio&hl=es-html>. ISBN 978-950-641-570-9

Garzón Castillón, Manuel Alfonso, Desarrollo **organizacional y el cambio planeado**, [en línea], Bogotá, 2005, Formato html, Disponible en Internet: <http://books.google.com.gt/books?id=RDFJi-fNWNMC&printsec=frontcover&dq=el+desarrollo+organizacional+y+el+cambio+planeado+manuel+alfonso+garzon&hl=es-html>. ISBN 958-8225-42-6.

Gronroos, Christian, **Gestión y marketing de servicios**, [En línea], Madrid, Formato en html, Disponible en <http://books.google.com.gt/books?id=rKAGC6DkiVAC&pg=PA236&dq=clima+de+servicio+al+cliente&hl=es-html>. ISBN 9788479781460.

Heredia Castro, Gabriel. **Memoria Periodo Administrativo 1993-1998**. Chiquimula: El Autor, 1998.

Hernández Sampieri, Roberto; Fernández Collado, Carlos y Pilar Baptista, Lucio. **Metodología de la investigación**. México D.F.: McGraw-Hill, 2010.

Juan Bravo. **La fórmula del servicio excelente**. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, 1995.

Kotler, Philip, **Dirección de marketing: conceptos esenciales**, [En línea], Formato en html, Disponible en <http://books.google.com.gt/books?id=XPWmfMEh2kkC&printsec=frontcover&dq=direccion+de+marketing+philip+kotler&hl=es-html>. ISBN 970-26-0345-5.

Méndez Álvarez, Carlos Eduardo. **Metodología guía para elaborar diseños de investigación en ciencias economías, contables, administrativas**. México D.F.: McGraw-Hill, 1992.

- Palomo, María Teresa, **Liderazgo de motivación y equipos de trabajo**, [en línea], Madrid, 2010, Formato html, Disponible en Internet: <http://books.google.com.gt/books?id=9gZlehq0QC&printsec=frontcover&dq=liderazgo+de+motivacion+y+equipos+de+trabajo&hl=es-html>. ISBN 978-84-7356-678-0.
- Pérez Torres, Vanesa Carolina. **Calidad total en la atención al cliente**. Madrid: Ideaspropias Editorial, 2006.
- Robbins, Stephen y Coulter, Mary. **Administración**. México D.F.: Pearson Educación, 2005.
- Tejada José y otros, **Formación de formadores**, [en línea], Madrid, 2007, Formato html, Disponible en Internet: <http://books.google.com.gt/books?id=kHkYLB4u1FkC&pg=PA211&dq=dimensiones+del+clima+organizacional+segun+likert&hl=es-html>. ISBN 978-84-9732-520-2.
- Torres, Diego, **Estudio sobre los factores de éxito de las grandes empresas de servicios en España**, [En línea], España, 2009, Formato en html, Disponible en <http://books.google.com.gt/books?id=n1EVHHZUdXMC&pg=PA49&dq=el+clima+de+servicio+de+schneider&hl=es-html>. ISBN 97884613007142.
- Tschohl, John, **Alcanzando la excelencia mediante el servicio a los clientes**, [En línea], Madrid, Formato en html, Disponible en <http://books.google.com.gt/books?id=uuYGT4XCUxAC&pg=PA80&dq=compromiso+y+apoyo+por+servir+al+cliente&hl=es-html>. ISBN 9788479781514.
- Vargas, Marta Elena y Aldana, Luzángela. **Calidad y servicio: conceptos y herramientas**. Bogotá: Ecoe Ediciones, 2006.
- Varo, Jaime, **Gestión estratégica de la calidad en los servicios sanitarios**, [En línea], Formato en html, Disponible en http://books.google.com.gt/books?id=gtvXJ_yogLYC&pg=PA12&dq=definicion+de+cliente+y+usuario&hl=es-html. ISBN 84-7978-118-1.

APÉNDICES

APÉNDICE 1



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE –CUNORI-
ADMINISTRACION DE EMPRESAS

CUESTIONARIO INSTRUMENTO DE MEDICIÓN CLIMA ORGANIZACIONAL CON ÉNFASIS EN SERVICIO AL USUARIO EN ÁREAS ADMINISTRATIVAS

Estimado colaborador(a):

El presente cuestionario tiene como objetivo recabar información que permita medir el ambiente o clima organizacional con enfoque en servicio al usuario en el área administrativa de su organización, por lo que se le agradecerá se sirva responder el cuestionario con la mayor sinceridad posible y no deje de responder ninguna pregunta, la información que resulte de la aplicación del instrumento, será manejada en forma anónima y confidencial, y de ninguna manera afectará su ámbito laboral.

Área: _____ Puesto que ocupa: _____

Género: Masculino ☐ Femenino ☐

Edad: 18-25 ☐ 26-33 ☐ 34-41 ☐ 42-49 ☐ 50-57 ☐ Más de 57 ☐

Tiempo de laborar en la organización: < de 1 año ☐ 1-5 años ☐ 6-10 años ☐
11-15 ☐ 16-20 ☐ Más de 20 ☐

Instrucciones:

A continuación se presentan una serie de preguntas, a las cuales usted debe contestar marcando con una "X", la respuesta que considere adecuada.

No	Pregunta	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
LIDERAZGO						
1.	Mi jefe tiene vocación hacia el servicio al usuario interno y externo					
2.	Mi jefe está orientado a servir a sus colaboradores (usuario interno)					
3.	Mi jefe está orientado al servicio del usuario externo (alumnos y personas en general)					
4.	Mi jefe muestra interés por promover la calidad del servicio al usuario interno (colaborador) y externo (alumnos y personas en general)					
5.	Mi jefe promueve los valores, misión y visión de la institución					
6.	Mi jefe muestra coherencia entre lo que dice y lo que hace					
7.	En mi unidad de trabajo toman en cuenta mis opiniones para la toma de decisiones					

No	Pregunta	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
8.	Mi jefe valora el trabajo que realizo					
9.	Mi jefe estimula el trabajo en equipo					
10.	Mi jefe muestra una actitud positiva					
AUTONOMÍA						
11.	En mi trabajo tengo libertad para tomar decisiones					
12.	Puedo organizar mi trabajo de la manera que mejor me parece					
13.	El trabajo que realizo es de trascendencia para el usuario interno y externo					
14.	Tengo libertad para resolver problemas relacionados con el servicio al usuario interno y externo					
15.	En mi unidad puedo hacer propuesta de actividades que favorezcan a mis compañeros de trabajo y a los usuarios externos					
AMBIENTE FÍSICO Y RECURSOS MATERIALES						
16.	La distribución física donde realizo mi trabajo facilita la realización de las actividades					
17.	En mi lugar de trabajo la iluminación y ventilación es adecuada					
18.	Los servicios sanitarios, agua, cafetería, entre otros son adecuados para los usuarios					
19.	Cuento con los insumos necesarios (como papel, tinta, lapiceros, entre otros) para realizar mi trabajo					
20.	Dispongo de un equipo de cómputo en buenas condiciones para realizar mi trabajo					
21.	En mi unidad de trabajo tenemos acceso a internet					
22.	La institución dispone de una plataforma de información web que permita a los empleados mantenerse informado de los cambios y disposiciones que afecten las labores diarias					
PROCESOS ORGANIZACIONALES						
23.	Las autoridades de mi unidad de trabajo me mantienen informado sobre las noticias importantes que suceden dentro de la institución					
24.	En mi unidad de trabajo la comunicación de arriba hacia abajo entre autoridades y personal es adecuada					
25.	En mi unidad de trabajo la comunicación de abajo hacia arriba entre personal y autoridades es adecuada					
26.	En mi unidad de trabajo la comunicación entre el personal del mismo nivel es adecuada					
27.	La institución proporciona retroalimentación sobre temas o procesos de interés para los colaboradores					
28.	La institución presta atención a la iniciativa de los colaboradores					
29.	En mi equipo de trabajo todos estamos dispuestos a aportar, probar y experimentar nuevas ideas que permitan cambios positivos en la institución					
30.	En mi unidad de trabajo hay procesos bien definidos para brindar solución a los problemas de los usuarios internos y externos					
31.	En mi unidad de trabajo hay procesos bien definidos para manejar las quejas de los usuarios externos					
32.	Consideramos que las quejas son una fuente de ideas para mejorar el servicio al usuario					
COMPROMISO Y APOYO						
33.	Me siento comprometido con el trabajo que realizo					
34.	Me siento orgulloso de pertenecer a esta institución					

No	Pregunta	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
35.	No dejaría mi trabajo actual, aunque se me presentara una mejor oportunidad					
36.	Cuento con el apoyo de mi jefe para realizar mi trabajo					
37.	Mis compañeros de trabajo me brindan apoyo cuando lo necesito					
38.	La institución me brinda apoyo para realizar mi trabajo y servir al usuario					
FORMACIÓN						
39.	Considero que en esta institución puedo ascender a un puesto de mayor nivel					
40.	La institución se preocupa por mi formación laboral con el fin de brindar un servicio de calidad					
41.	La institución tiene programas de formación para los colaboradores					
42.	Considero que tenemos la oportunidad de participar en programas de formación para mejorar la eficiencia y eficacia en mi trabajo					
RECOMPENSA Y RECONOCIMIENTO						
43.	En mi unidad de trabajo existe un sistema de recompensa y reconocimiento por realizar un buen trabajo					
44.	Mi jefe reconoce cuando realizo un buen trabajo					
45.	Mi jefe es equitativo, justo y objetivo al premiar un buen trabajo					
ESTRUCTURA						
46.	Las tareas y responsabilidades están en función del usuario externo.					
47.	Considero que brindar un servicio de calidad al usuario es responsabilidad de todos					
48.	Considero que las reglas y procedimientos están diseñados para la conveniencia del usuario externo y no para la conveniencia de la institución					
49.	Considera que la distribución de la carga de trabajo es justa y equitativa					
50.	Estoy de acuerdo con la división del trabajo en mi unidad					
51.	Considero que en esta institución todos tenemos claro y definido quién informa a quién					

Fuente: Elaboración propia

APÉNDICE 2

Cuadro 1 Variables e indicadores

NO.	VARIABLE	INDICADOR
1	Liderazgo	Vocación hacia el servicio
		Orientación al usuario interno y externo
		Promover el servicio al usuario
		Promoción de valores institucionales
		Coherencia
		Toma de decisiones
		Valoración del trabajo
		Trabajo en equipo
		Actitud
2	Autonomía	Libertad en toma de decisiones
		Organización del trabajo
		Trascendencia del trabajo
		Solución de problemas
		Propuesta de trabajo
3	Ambiente físico y recursos materiales	Espacio físico
		Iluminación y ventilación
		Servicios indispensables
		Insumos necesarios
		Equipo de cómputo
		Acceso a internet
		Plataforma de información web
4	Procesos organizacionales	Comunicación interna
		Retroalimentación
		Innovación y cambio
		Solución de problemas al usuario
		Manejo de quejas del usuario
6	Compromiso y apoyo	Compromiso laboral
		Sentimiento de orgullo
		Compromiso de continuación
		Apoyo del jefe
		Apoyo de compañeros
		Apoyo de la institución
7	Formación	Ascenso a puestos
		Preocupación de la institución

Continuación. Cuadro 1 Variables e indicadores

		Programas de formación
		Participación en programas de formación
8	Recompensa y reconocimiento	Sistema de recompensa y reconocimiento
		Reconocimiento del jefe
		Equidad, justicia y objetividad
9	Estructura	Tarea y responsabilidad
		Responsabilidad y servicio
		Reglas y procedimientos
		Carga de trabajo
		División del trabajo
		Cadena de mando

Fuente: Elaboración propia.

APÉNDICE 3

GENERALIDADES DEL CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE

3.5 Datos generales del Centro Universitario de Oriente

3.5.1 Antecedentes

“Durante el año de 1976 se gestionó la adjudicación de la finca el Zapotillo que era propiedad del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación, con la estructura de adjudicación el Consejo Superior Universitario envió un comisión que recorrió el área y además en noviembre de 1976 se estableció contactos para que se pudiese iniciar las actividades académicas y administrativas en el Instituto Experimental “Dr. David Guerra Guzmán”, se decide la apertura del Centro Regional Universitario de Oriente en Chiquimula, en enero de 1977, con una inscripción original de 75 alumnos.

La lección inaugural de las labores académicas fue impartida el 12 de febrero de 1977 por el Lic. Carlos Enrique Centeno, promotor del proyecto de creación de los Centros Regionales Universitarios.

Se inició con las carrera de Técnico en producción Hortícola y Técnico en Producción Pecuaria con especialidades de avicultura y porcinoecnia, teniendo como sede la ciudad de Chiquimula y un área de cobertura sobre los departamentos de El Progreso, Zacapa y Chiquimula. El primer director de CUNORI, nombrado por acuerdo de rectoría fue Ing. Agr. Edgar Alejandro Alvarado Méndez, durante su periodo se logró tramitar el financiamiento para la construcción de los edificios del Centro Universitario.

La inauguración oficial de los edificios del Centro Universitario de Oriente y el traslado administrativo y docente a instalaciones propias se efectuó el 19 de julio de 1979, en la administración del licenciado Eduardo Enrique Sacayón Manzo, segundo director del CUNORI y nombrado por Consejo Superior Universitario. Fue en ese entonces que se construyó una galera para aves de postura, una galera para aves de engorde, un establo para bovinos, una galera para crianza de cerdos, una bodega en la granja pecuaria, y una bodega en la vega el Zapotillo.

En 1988 por demanda de la población y sector productivo de la región se planteó la posibilidad de iniciar proyectos relacionados con el área económico-social. Como producto de ello, se implementó la carrera de Administración de Empresas Plan diario. En 1988 las primeras dos carreras, Técnico en Producción Agrícola y Técnico en Producción Pecuaria, plantearon elevar el perfil profesional a nivel de licenciatura tomando en cuenta alguna consideraciones del entorno donde se desempeñarían los egresados de estas carreras. ”⁷⁶

“Posteriormente se implementó la carrera de CONTADURÍA PÚBLICA en la modalidad de plan fin de semana. Considerando la demanda existente, se iniciaron las gestiones para implementar el proyecto de la carrera de ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS (fin de semana). En el año 2000 en coordinación con la Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales, la carrera de ABOGADO Y NOTARIO.

Después de realizado un estudio para la carrera de medicina y luego de elaborado un proyecto que fue aprobado por el Consejo Superior Universitario se autorizó la carrera de MEDICO CIRUJANO en el año 2001, a través de un convenio firmado con las autoridades de la Facultad de Ciencias Médicas del Campus Central. Se implantaron las carreras de Técnico en Agrimensura y Licenciatura en Administración de Tierras, Técnico en Periodismo Profesional, Locución Profesional y Licenciatura en Ciencias de la Comunicación, las que iniciaron a partir del año 2007.”⁷⁷

Las ultimas en iniciar actividades académicas son las Ingenierías en Ciencias y Sistemas, Ingeniería Civil e Ingeniería Ambiental en el año 2008.

3.5.2 Visión

Ser la universidad estatal del Nororiente de Guatemala, cuyo fin fundamental sea elevar el nivel espiritual de los habitantes de la región, a través de la profesionalización del recurso humano en las diversas disciplinas científicas, tecnológicas y humanísticas, orientando los programas de docencia, investigación y extensión universitaria hacia el logro de la excelencia académica como factor de desarrollo.

⁷⁶ Gabriel Heredia Castro, *Memoria Periodo Administrativo 1993-1998*. (Chiquimula: El Autor, 1998), p. 8-9.

⁷⁷ División de Desarrollo Organizacional de la Universidad de San Carlos de Guatemala. **Manual de Organización del Centro Universitario de Oriente**. (Guatemala: /s.e./, 2007). p. 4.

3.5.3 Misión

Somos una institución con cultura democrática, rectora de la educación superior en el área de Nor oriente y responsable de contribuir al desarrollo y solución de los problemas socioeconómicos, mediante la creación, difusión y aplicación del conocimiento para mejorar la calidad de vida de sus habitantes.

3.5.4 Objetivos

- a. Formar profesionales altamente calificados en diversas carreras, para satisfacer las necesidades de educación superior demandadas por la sociedad nororiental de Guatemala.
- b. Contribuir en forma especial al planteamiento, estudio y solución de los problemas regionales, mediante sus programas de investigación científica filosófica y técnica, en procura de fortalecer el conocimiento para beneficio de la nación.
- c. Fomentar el desarrollo sostenido y mejoramiento del nivel de vida de los habitantes de la región, mediante la promoción y ejecución de actividades sociales técnicas y científicas.
- d. Cultivar relaciones de cooperación con asociaciones e instituciones que desarrollan labores de promoción del desarrollo comunitario, dando prioridad de atención a los grupos sociales marginados.
- e. Vincular las actividades de docencia, investigación y extensión universitaria del CUNORI, con todas las entidades nacionales e internacionales, para mantener un constante intercambio de información y actualización de los procesos de formación profesional.

3.5.5 Estructura organizacional

Estructura organizativa

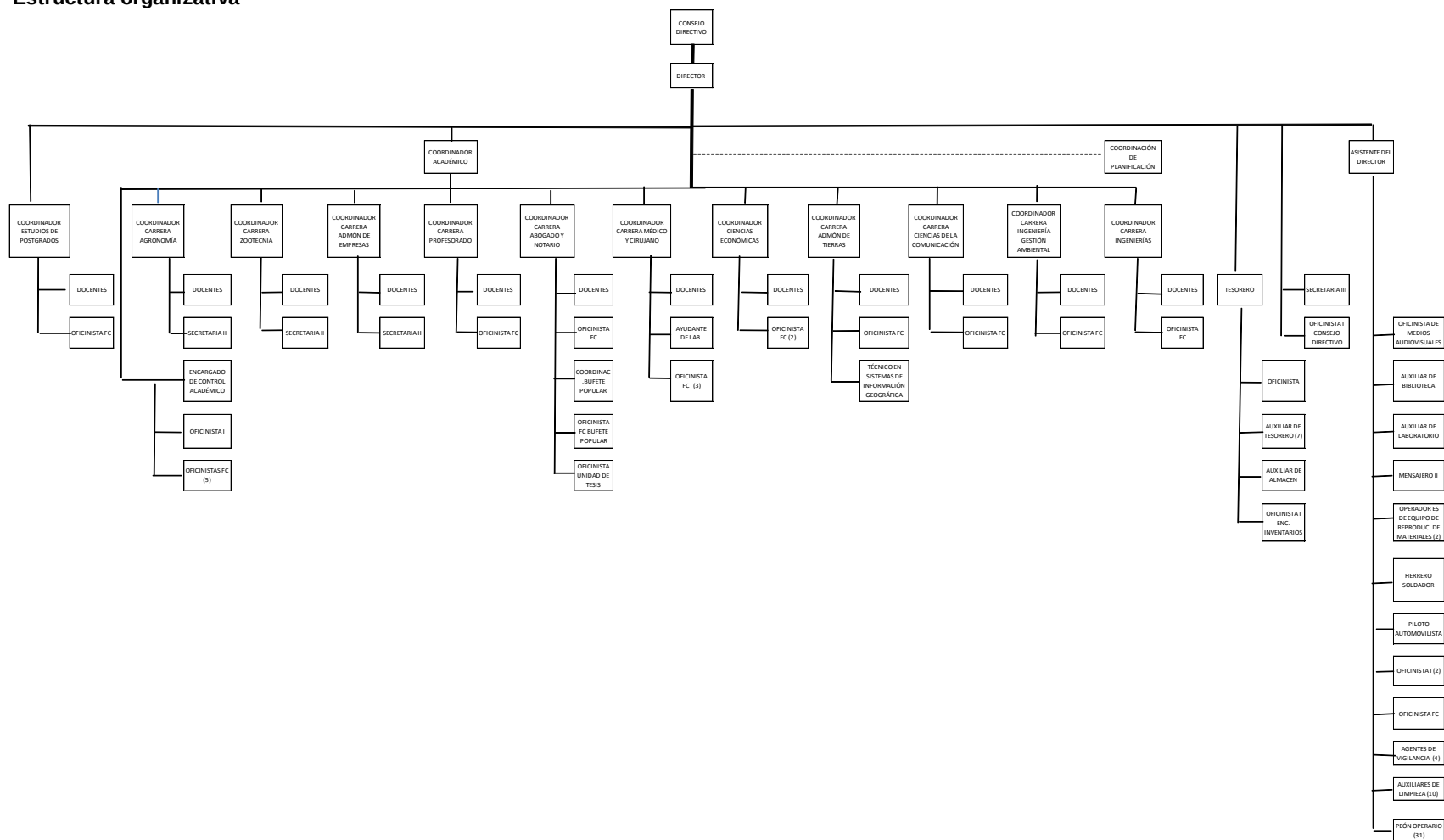


Figura 1. Organigrama general CUNORI

Fuente: Manual de funciones, modificado el 26 de marzo de 2011.

3.5.6 Recurso humano

El Centro Universitario de Oriente cuenta con un total de personal administrativo contratado en diferentes renglones presupuestarios que se distribuyen de la siguiente manera:

Cuadro 1 Personal administrativo del Centro Universitario de Oriente

RENLÓN PRESUPUESTARIO	TOTAL PERSONAL ADMINISTRATIVO
Renglón 011	29
Renglón 022	42
Renglón 022 de parqueo	5
Contratos por planilla	11
TOTAL	87

Fuente: Elaboración propia, con base en información proporcionada por la Agencia de Tesorería y Secretaría Administrativa de CUNORI, con fecha octubre de 2013.

De la misma manera, también cuenta con personal docente contratado en los renglones 011, 022 y 029, haciendo un total de 242 catedráticos.

Cuadro 2 Personal docente del Centro Universitario de Oriente

RENLÓN PRESUPUESTARIO	TOTAL PERSONAL DOCENTE
Renglón 011	40
Renglón 022	197
Renglón 029	5
TOTAL	242

Fuente: Elaboración propia, con base en información proporcionada por la Agencia de Tesorería y Secretaría Administrativa de CUNORI, con fecha octubre de 2013.

Tanto el personal administrativo como docente, desarrollan sus actividades en beneficio del bienestar estudiantil de esta casa de estudios.

3.5.7 Servicios universitarios

El Centro Universitario de Oriente ofrece los siguientes servicios a personal docente, administrativo y estudiantil: biblioteca, radio CUNORI, intranet, galería, centro de descargas, canal You Tube, campo virtual y cursos libres universitarios.

3.6 Antecedentes del clima organizacional del Centro Universitario de Oriente

3.6.1 Medición del clima organizacional en la institución

El estudio de clima organizacional en el Centro Universitario de Oriente se inicio en el año 2012, con la finalidad de obtener información de primera mano, respecto al nivel de satisfacción de los trabajadores, efectuándose dichas evaluaciones con todo el personal administrativo y académico.

El objetivo primordial del departamento de División de Desarrollo Organizacional es obtener información que permita viabilizar la toma de decisiones, y ayudar a posicionar a esta casa de estudios en un contexto más competitivo, de mayor incidencia social y por supuesto que el personal trabaje en un ambiente de trabajo agradable, para alcanzar el nivel de excelencia deseado.

3.6.2 Resultados de la medición del clima organizacional en la institución

Como toda investigación sobre clima organizacional, el estudio tiene como finalidad obtener información para conocer el nivel de satisfacción de los empleados en cuanto a un conjunto de factores evaluados, los cuales describen el ambiente organizacional que se vive en dicha institución.

a. Área académica

Después de la aplicación del cuestionario a todos los trabajadores, se procedió a la tabulación, vaciado e interpretación correspondiente de los datos arrojados lo cual indica que en el área académica “la salud organizacional que presenta el Centro Regional Universitario de Oriente –CUNORI- puede ser calificada como buena, desde el punto de vista del personal académico pues el resultado refleja un puntaje de 3.0 y todas las

variables analizadas en este estudio recibieron una calificación por arriba del promedio establecido.”⁷⁸

b. Área administrativa

El personal administrativo de la institución califica el clima organizacional del Centro Universitario de Oriente como bueno con una puntuación de 3.0, lo cual indica que el ambiente laboral es agradable.

Revisando algunas de las variables se encuentra que el liderazgo es ejercido de manera adecuada, ya que se toman decisiones acertadas en el momento oportuno, para mantener el buen funcionamiento de la institución. Los trabajadores también manifestaron que la comunicación interna es muy buena ya que pueden expresar libremente sus ideas con sus superiores y con los de su mismo nivel.

“En general existe una percepción buena sobre el clima o ambiente organizacional y no requieren acciones preventivas en ninguna de las variables evaluadas, sin embargo, al revisar cada variable por separado, existen algunos aspectos que requieren seguimiento, entre ellos: el factor de Facilitadores del Desempeño, el tema de capacitación si requiere atención ya que indican que no reciben preparación y actualizaciones oportunas para adaptarse a las nuevas situaciones que se presenten en su trabajo.”⁷⁹

Al igual que el factor anterior, hay otros factores como el liderazgo en el cual los trabajadores manifestaron que no existe un sistema de evaluación del desempeño, que les permita conocer su rendimiento individual, esto provoca que algunas personas sientan que tienen sobre carga de trabajo, puesto que no se vela porque la distribución de la carga sea equitativa.

Otro de los factores, que los trabajadores hacen observaciones es en el manejo de conflictos, puesto que sugieren que los mismos se resuelvan en forma rápida y efectiva, en este caso el líder juega un papel importante dado que es quien debe investigar los

⁷⁸ División de Desarrollo Organizacional de la Universidad de San Carlos de Guatemala. **Medición del clima organizacional de Centro Universitario de Oriente.** (Guatemala: 2012). p. 8.

⁷⁹ Ibid, p. 9.

motivos e intereses de las partes involucradas y conseguir una buena negociación donde predomine ganar-ganar.

“Tanto el personal académico como el administrativo evaluaron un buen ambiente o clima laboral y todas las variables fueron evaluadas por arriba de la media establecida para el presente estudio.”⁸⁰

La media establecida para el estudio fue de 2.4, la cual toma en cuenta todas las variables evaluadas, todo dato por debajo de esta puntuación debe mejorarse o tomar acciones correctivas, mientras que los promedios que estén entre 2.4 y 2.5 deben tomar acciones preventivas.

3.6.3 Retroalimentación de los resultados a los empleados

Los resultados obtenidos de la evaluación del clima organizacional en la institución, se dio a conocer a los colaboradores, resaltando los aspectos más importantes sobre las percepciones en general que tienen las personas de la organización.

3.6.4 Plan de mejora

En vista de que El Centro Universitario de Oriente obtuvo un promedio de 3.0 de punteo global el cual se encuentra por arriba de la media establecida que fue de 2.4, no fue necesario tomar acciones correctivas ni preventivas

3.6.5 Repetición del estudio

Este es el único estudio de clima organizacional que se ha realizado en esta casa de estudios por parte de la Unidad de Desarrollo Organizacional de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

⁸⁰ Ibid, p. 10.

3.7 Variables utilizadas en la evaluación practicada por la División de Desarrollo Organizacional

Las variables que se utilizaron para medir el clima organizacional tanto en el área administrativa como académica son las siguientes:

3.7.1 Liderazgo

El papel del liderazgo es determinante del clima laboral, la conducta y las acciones del líder repercuten en las percepciones de los trabajadores.

En la evaluación practicada por la División de Desarrollo Organizacional tomaron en cuenta algunos indicadores como: eficacia y eficiencia en la dirección, motivación, toma de decisiones, sugerencias del personal, actitud ante el cambio, distribución equitativa y justa de la carga de trabajo, evaluación del desempeño, supervisión adecuada del trabajo, entre otros. La ponderación de esta variable es de 2.8

3.7.2 Facilitadores del desempeño

En esta variable, se tomaron en consideración algunos indicadores como: área limpia y ordenada donde se trabaja, disposición de los recursos necesarios para realizar las actividades, iluminación, ventilación, y otras condiciones que permiten el bienestar y la seguridad laboral. Este factor tuvo una ponderación global de 2.8.

3.7.3 Manejo y resolución de conflictos

Los elementos que describen a esta variable son: el procedimiento para resolver el conflicto, la rapidez y eficiencia, los criterios utilizados para resolver la conflictividad, la negociación que toma en cuenta el bienestar de la comunidad universitaria. La ponderación promedio es de 2.9.

3.7.4 Comunicación

El intercambio de información permite compartir determinadas opiniones, criterios y disposiciones que son de carácter formal y obligatorio para la buena comunicación de la institución.

Algunos indicadores tomados en consideración para la evaluación son: la comunicación de ideas y opiniones de los trabajadores a sus superiores y compañeros de trabajo, la forma de transmisión de la comunicación formal de la institución, entre otros.

3.7.5 Trabajo en equipo

El trabajo en equipo implica que todos los integrantes estén en una misma sintonía, es decir que sepan hacia donde se dirigen, y saber claramente el objetivo que se pretende alcanzar.

Entre los indicadores que miden este factor se encuentran: el jefe forma parte del equipo, las personas disfrutan trabajar en equipo, el respeto hacia el individuo en todo momento, la calidad de relación entre los miembros, el espíritu de cooperación para el logro de la misión institucional, entre otros.

3.7.6 Identificación y pertenencia

En esta variable se toman elementos que son de gran trascendencia para la institución, y los cuales son la raíz para fomentar un buen clima laboral, como lo es conocer la misión y visión de la institución, la contribución del trabajo diario hacia el cumplimiento de esos dos elementos antes mencionados.

También se mencionan otros indicadores como: el nivel de orgullo de laborar en esta casa de estudios, la posibilidad de abandonar la institución por otra oportunidad en igualdad de remuneraciones, las disposiciones institucionales favorecen la igualdad de oportunidades para hombres y mujeres, la consideración de trabajar el resto de la vida laboral en la USAC.

3.7.7 Satisfacción laboral

La satisfacción laboral es la que mide el grado de bienestar que una persona percibe sobre su trabajo, y este se refleja en la actitud, más aun cuando se labora en empresas de servicios ya que este se produce en el mismo momento en que es demandado y es ahí mismo donde se mide el nivel de calidad del servicio que se presta.

En las preguntas formuladas para medir este factor se tomaron en cuenta ciertos elementos como: si el ambiente de trabajo es agradable tanto a nivel general, como en cada unidad, el grado de satisfacción por trabajar en esta casa de estudios, el nivel de aprovechamiento de competencias de los trabajadores, nivel de autonomía, participación en procesos electorales, prevalencia de intereses políticos al momento de contratar personal nuevo, entre otros. En este factor la puntuación obtenida es de 3.4 que se encuentra por arriba de la media, por lo que el nivel de satisfacción es bastante bueno, y esto ayuda a tener un personal bastante motivado y dispuesto a hacer esfuerzos extraordinarios para llevar a cabo las actividades diarias.