

Análisis Bibliográfico del Clima Organizacional y su Relación con la
Comunicación como Variable

Adriana Hernández

Ximena Sotelo

Facultad de Ciencias Sociales y Humanas

Programa de Psicología

Universidad Tecnológica de Bolívar

2012

Análisis Bibliográfico del Clima Organizacional y su Relación con la
Comunicación como Variable

Adriana Hernández

Ximena Sotelo

Facultad de Ciencias Sociales y Humanas

Programa de Psicología

Universidad Tecnológica de Bolívar

2012

Dedicatoria

A Dios por todas las cosas creadas, por todo lo que me ha brindado, por las cosas y buenas que me ha presentado en la vida, porque ellas han contribuido a mi crecimiento integral.

A mis padres y familia, por su apoyo incondicional, por ser mi ejemplo a seguir, por sus consejos, por ser mí guía.

A mis hermanos, ejemplos de superación, de lucha y hermandad, por estar siempre ahí apoyándome.

A mi hijo, quien con ternura y afecto, alegra cada uno de mis días, por ser el motor que hoy impulsa todos mis pasos, por ser grande en amor, por todo lo que representa en mi vida, por ser la fuerza que me ayuda a seguir en mis momentos de flaqueza. Te amo mucho mi amor.

A esa persona tan especial que con paciencia y cariño ha soportado mis horas de ausencia, ha sacrificado su tiempo para permitir que siga adelante en mis proyectos, por lo mucho que significa hoy día en mi vida.

A todos los que de una u otra forma me acompañaron.

Adriana Milena Hernández Moreno.

Dedicatoria

Primeramente a Dios, Nuestro Señor, quien es mi guía y quien orienta mis pasos.

A mis padres, Juan Ricardo Sotelo y Betty Villeros, por su amor, paciencia, comprensión y consejos.

A mis hermanas Ximena Katherine y Laura Vanesa por su amor, apoyo y compañía.

A mis amigas Karen Hernández, Isaura Torres, Johaira Rodríguez, Heivis Duque, por su apoyo y oraciones.

A mi compañera de tesis Adriana Hernández, por compartir conmigo esta experiencia.

A la Universidad, su cuerpo administrativo y todo su Talento Humano, por los conocimientos adquiridos.

A quienes de una u otra forma me acompañaron durante mi recorrido por los caminos del saber.

Ximena Melisa Sotelo Villero

Contenido

Contenido.....	5
Resumen.....	6
Introducción	9
Justificación.....	11
Planteamiento del Problema	13
Objetivos	14
Objetivo general.....	14
Objetivos específicos	14
Método	16
Conceptualización de clima organizacional (CO) desde la psicología Organizacional.....	17
Uso del clima organizacional (co) desde comunicación organizacional	21
Técnicas más relevantes de medición del clima organizacional a nivel Latinoamericano.....	24
Comunicación como variable dentro de los estudios de clima organizacional a nivel latinoamericano	29
Revisión empírica.....	32
discusión y conclusiones.....	36
Referencias	41
Anexos.....	50

Resumen

El presente estudio monográfico se realizó con el objetivo de identificar y hacer un análisis bibliográfico del clima organizacional y su relación con la comunicación como variable.

Con una investigación enmarcada dentro de la clasificación de estudio descriptivo no experimental; dado que se investigó la importancia que tiene la comunicación como variable a la hora de realizar diagnósticos de clima organizacional; contemplando así la importancia del clima dentro de las organizaciones, y el primordial papel que juega la comunicación en estas, analizándola también como una de las principales variables para el crecimiento de las mismas.

Todo ello, mediante un estudio bibliográfico, dando a conocer las diferentes definiciones y teóricos del clima organizacional. No obstante, se pudo identificar que algunos autores, como Airola, Cayazzo, Pedrals, Rodríguez, Sánchez, y Villarroel (2009), afirman que hablar de una definición como tal de clima organizacional es arbitrario, dado que tiende muchas veces a variar con el tiempo, debido a los intereses que manejen las organizaciones.

Si embargo, Chiavenato (2009) define el clima organizacional como la atmosfera que hay dentro de la empresa, la cual surge entre las relaciones con los integrantes de la organización y repercute en la conducta.

Finalmente, se pudo concluir que, al analizar los referentes teóricos acerca del clima organizacional, éste se encuentra conformado por una multitud de ideas o conceptos que los empleados y directivos poseen de la organización en la que

se encuentran laborando y que varía o cambia de acuerdo a las circunstancias tanto internas como externas.

Palabras claves: clima organizacional, comunicación, comunicación organizacional, variable.

Abstract

This case study was conducted in order to identify and do a literature review of organizational climate and its relationship to communication as a variable.

With an investigation framed within the classification of nonexperimental descriptive study, since we investigated the importance of communication as a variable when organizational climate diagnostics, and contemplating the importance of climate within organizations, and primary communication role in these, analyzing also as one of the main variables for the same growth.

This, through a literature review, revealing different theoretical definitions and organizational climate. However, some authors could identify as Airola, Cayazzo, Pedrals, Rodriguez, Sanchez, and Villarroel (2009), argue that talk of a definition of organizational climate itself is arbitrary, since it often tends to vary with the time, due to interest organizations that handle.

If however, Chiavenato (2009) defined organizational climate as the atmosphere is inside the company, which arises from relationships with members of the organization and affects behavior.

Finally, it was concluded that, in analyzing the theoretical framework about organizational climate, it is made up of a multitude of ideas or concepts that have

employees and managers in the organization who are working and which varies or changes according to both internal and external circumstances.

Palabras clave: organizational climate, communication, organizational communication, variable.

Introducción

En este siglo XXI que avanza a pasos agigantados, las organizaciones pretenden, con la implementación de nuevos procedimientos y dinámicas, innovar en los procesos desarrollados por las mismas en aras de generar más y mejores resultados, ser más eficientes y eficaces, pero a la vez, aspecto que denota mayor relevancia día a día, estar a tono con los retos que impone la sociedad global que las rodea.

¿Están las organizaciones preparadas para el cambio? Si es así, ¿cómo saberlo? Bajo el entendimiento que las organizaciones son mucho más que su capital financiero y por supuesto, que la infraestructura misma, se comprende entonces que al ser entes sociales, son los seres humanos que las componen, los que contribuyen al estancamiento o transformación de las mismas, y es el cambio en la mentalidad y en el comportamiento de dichas personas lo que da pie a esa evolución.

Bajo ese entendido, y con el interés centrado en las personas, el presente documento parte de la inquietud sobre el ambiente que se construye en las organizaciones, y su medición. Pero, comprendiendo a su vez, que la comunicación es un elemento indispensable para la construcción de sociedad, las preguntas a responder, se dirigen específicamente a la conceptualización y uso de la comunicación o de los procesos comunicativos en las organizaciones como una variable susceptible de medirse, en el marco de los estudios del clima organizacional.

Por ello, el objetivo general del presente estudio monográfico es el de identificar y hacer un análisis bibliográfico del clima organizacional y su relación con la comunicación como variable.

Para la realización de la indagación se realizó una exploración documental de la bibliografía sobre el tema, tanto desde la psicología como de la comunicación social, para la construcción de la revisión conceptual, donde se plasmaron las principales conceptualizaciones sobre el clima organizacional, autores como Denison, Ucros Brito, García Solarte, Schneider, Muchinsky, entre otros, fueron la puerta de entrada a la discusión sobre dicha temática.

Para llevar a cabo esta revisión bibliográfica se hizo necesario realizar una búsqueda exhaustiva de las distintas investigaciones que se han realizado acerca del tema monográfico, teniendo como en cuenta las publicaciones realizadas en los últimos 15 años, encontradas en artículos de bases de datos y otras fuentes.

Posteriormente, la indagación se centró en la búsqueda de los instrumentos utilizados en América Latina para la medición del clima organizacional, para a partir de ellos, explorar si la comunicación era considerada o no una variable en dichos esquemas.

En el presente documento se encontrarán entonces los aspectos ya mencionados, así como las conclusiones y la discusión final sobre lo hallado en el marco del desarrollo de la monografía para optar al título de Psicólogas de la Universidad Tecnológica de Bolívar.

Justificación

El clima organizacional es la manera en que el empleado aprecia su lugar de trabajo, su producción, su satisfacción, entre otras. Se caracteriza porque sus variables dependen del espacio (situación), además, puede cambiar luego de una intervención y tiene efectos sobre el comportamiento de los individuos. (Martínez 2003).

Debido los acelerados cambios que se presentan en la sociedad para las organizaciones de hoy, y teniendo en cuenta el concepto de clima organizacional, se hace relevante, conocer el estado del clima organizacional en las empresas, pues este le proporcionará información clave de la organización y permite la toma de decisiones, mediante intervenciones, por parte de los directivos para la mejora del clima organizacional, por lo que se considera el clima organizacional una inversión a largo plazo, pues, permite alcanzar los objetivos y metas trazadas, motivación del talento humano y una mayor productividad. Otro de los beneficios que proporciona el clima organizacional adecuado, es el incremento de la lealtad y compromiso del talento humano con la empresa (Mindiola, Brito & Daza, 2009).

En este marco se contempla, que la medición del clima organizacional es un elemento clave y significativo para todas aquellas empresas que tienen como visión ser reconocidas como instituciones competitivas y de calidad frente a las demás, así como el ser organizaciones que, estratégicamente, direccionen sus iniciativas hacia la transformación y consolidación de sus infraestructuras organizacionales.

La medición del clima organizacional es un tema que ha venido tomando auge, viéndose reflejado en el interés por medir e intervenir en el clima

organizacional de empresas nacionales e internacionales; con el fin de mejorar la productividad y la calidad de los servicios que ofrecen las empresas. (Vega, Arévalo, Sandoval, Aguilar & Giraldo, 2006).

Así como el clima tiene importancia dentro de las organizaciones, la comunicación juega un papel primordial a la hora de gestionar aspectos tangibles e intangibles de la institucionalidad. La comunicación organizacional es una de las principales variables para el crecimiento de una organización; pues como seres sociales si no existe un buen flujo de comunicación se verán perjudicadas las empresas y traerá consigo una insatisfacción y hasta una mala percepción del clima laboral por parte de los integrantes de la organización. Andrade (2005).

Partiendo de la anterior premisa, surge el interés particular de conocer e indagar la relación entre clima organizacional y la comunicación como variable en los estudios de esta índole; y como esta última le da significado (positivo-negativo) al clima o ambiente laboral, pues como dice Salazar, Guerrero, Bárbara y Cañedo (2009) en su estudio (Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral): el componente ambiente social, cobija “el compañerismo, los conflictos entre personas o entre departamentos, la comunicación y otros” (p. 2).

El clima organizacional ha tomado auge en todas las organizaciones, puesto que permite el desarrollo y/o crecimiento de los integrantes de estas y de la misma, pues este es percibido como un ambiente positivo o negativo de las diferentes organizaciones da cabida al mejoramiento del capital humano haciendo de esta una empresa más competitiva ante las demás entidades u organizaciones,

por lo cual el clima se ha convertido en un elemento fundamental para toda organización, agarrada de la mano con la comunicación ya que este elemento es el que permite que se lleven a cabo las relaciones interpersonales dentro de una empresa ya sea de manera satisfactoria o no; son por todas estas premisas mencionadas las que nos incentivan en realizar un análisis bibliográfico de clima organizacional relacionado con la variable comunicación.

Planteamiento del Problema

Cada vez más las empresas se están interesando por conocer lo que sucede en su organización, no solo desde una perspectiva económica, sino también los aspectos que intervienen, como lo manifiestan Pérez, Maldonado y Bustamante (2006) los cambios que se presentan en las organizaciones los cuales modifican la formas de pensar, los quehaceres y estilos de vida.

Uno de los factores que modifican estos cambios son: “la tecnología, la naturaleza de la fuerza de trabajo, las crisis económicas, las tendencias sociales y la política mundial” como lo menciona Vargas (2000) citado por Pérez, Maldonado y Bustamante (2006) (p. 233). Dentro de la tecnología se encuentra las nuevas tendencias de comunicación, las cuales han simplificado la interacción entre los individuos.

Los autores Tamayo y Traba (2010) toman como referente las variables: estilos de liderazgo, motivación, satisfacción laboral, participación en la toma de decisiones y recompensas; entre los que también incluye la comunicación como variables principales para diagnosticar o conocer el clima en una organización;

además, todas estas variables son las que influyen en el comportamiento y productividad en una empresa.

Bowers y Taylor en la Universidad de Michigan (citado por Tamayo y Traba 2010), describen la comunicación, como “las redes de comunicación que existen dentro de la organización así como la facilidad que tienen los empleados de hacer que se escuchen sus quejas en la dirección”. (p. 4)

Analizando lo expuesto por los autores anteriormente mencionados, el interés de la presente propuesta monográfica se delimita con la siguiente pregunta problema:

¿Qué relevancia tiene la variable comunicación en los estudios de clima organizacional?

Objetivos

Objetivo General

Identificar la relevancia de la variable comunicación en los estudios de clima organizacional a nivel latinoamericano y el uso que se le da al clima organizacional desde la comunicación organizacional; a través de un análisis bibliográfico.

Objetivos Específicos

Identificar las diferentes conceptualizaciones que desde la psicología organizacional le dan los autores al clima organizacional.

Indagar sobre el uso que desde los estudios de comunicación organizacional se le da al concepto de clima organizacional.

Identificar las técnicas más relevantes de medición del clima organizacional a nivel latinoamericano.

Método

El presente trabajo es una revisión bibliográfica, que se enmarca dentro de la clasificación de estudio descriptivo no experimental; teniendo en cuenta que se investigó la importancia que tiene la comunicación como variable a la hora de realizar diagnósticos de clima organizacional; a si mismo se analizó la conceptualización de comunicación, psicología organizacional y clima organizacional trabajada desde la comunicación y la psicología, identificando las diferentes técnicas de medición de clima organizacional que le dan preponderancia a la variable comunicación; recopilado desde las distintas fuentes generadoras de información sin que se lleve a cabo ningún tipo de intervención.

Se realizó una revisión de diferentes fuentes de información destacadas, inicialmente se emprendió una investigación bibliográfica, lo cual significó documentarse, con el fin de adelantar una labor que consistió en localizar, identificar, registrar, recuperar y analizar la información adecuada de acuerdo a los objetivos de la investigación.

Parte de la información utilizada se ubicó en la base de datos de las instituciones de educación superior, tomando en cuenta que en ella existen recursos para la búsqueda de información y particularmente la relacionada con las referencias bibliográficas. Esto facilitó al grupo de trabajo el acceso rápido y actualizado a los trabajos realizados, garantizándose a su vez, la calidad e idoneidad de las referencias encontradas.

Adicionalmente, se utilizaron formatos o fichas de registro bibliográfico de las bibliotecas de las universidades y centros de investigación, y la información obtenida vía Internet.

Análisis Bibliográfico del Clima Organizacional y su Relación con la Comunicación como Variable

El presente capítulo se divide de acuerdo a los objetivos específicos alcanzados.

Conceptualización de clima organizacional (CO) desde la psicología organizacional

Toda organización posee un clima organizacional el cual repercute positiva o negativamente en el desempeño individual. Su exploración teórica, inicia en la psicología de la Gestalt, a si mismo, esta nace en la primera guerra mundial comprendida en los años 1914 -1918. Sus principales ponentes fueron Max Wertheimer, Kurt Koffka y Wolfgang Kohler. García (2006) citado por Rodríguez, (2010).

No obstante el CO, se establece en los 60, y desde allí hasta nuestros días se han desarrollado numerosos conceptos del clima organizacional. “Las distintas definiciones del clima organizacional se han clasificado de acuerdo a tres enfoques: estructural, subjetivo y de síntesis” (Rodríguez, 2010) (p. 21).

El enfoque estructural, establecido por Forehand y Gilmer en 1964, plantea que “el clima es considerado como una característica de la organización” (p. 24), es decir, este existe a pesar de las opiniones que tengan los individuos.

Por otro lado el enfoque Subjetivo, establecido por Halpin y Crofts en 1963, plantea que el origen del clima se encuentra en cada uno de los trabajadores y sus características determinan la formación del clima. (Dessler, 1993; citado por Rodríguez, 2010).

Por último, el enfoque de Síntesis, cuyos representantes fueron Litwin y Stringer (1968) esta teoría emerge en los dos enfoques expuestos anteriormente, este enfoque consiste en destacar la interacción de empleados y la organización, lo cual formara diversos climas organizacionales.

Existen autores que afirman que hablar de una definición como tal de clima organizacional es arbitrario, ya que tiende muchas veces a variar con el tiempo, debido a los intereses que manejen las organizaciones; Airola, Cayazzo, Pedrals, Rodríguez, Sánchez, y Villarroel (2009), son algunos de los autores que hacen la tal afirmación.

Por otro lado el clima organizacional es entendido como la reglamentación y todos los procesos y procedimientos de la empresa. Reichers y Schneider (1990), citado por Cruvinel y Ronzoni (2011).

Chiavenato (2009), dice que el clima organizacional es la interacción que hay dentro de la empresa, la cual surge entre las relaciones con los integrantes de la organización y repercute en la conducta; dado que los empleados son quienes influyen y hacen que exista CO.

Por su parte Mujica (2009) y Ucros (2011) define clima organizacional partiendo del punto de vista que los empleados tengan de la organización.

Álvarez, Domínguez y Navarro (2007), define clima organizacional como un sello distintivo de la organización, partiendo del punto de vista que los empleados tengan de esta; demás es una base importante para lograr las metas propuestas en la organización, partiendo de su realidad para lograr un mejor porvenir.

Becerra, Bravo, Delgado, y Vargas (2009) definen clima organizacional como un determinante que ayuda al desarrollo o crecimiento de la empresa, también considerado como un componente básico para llegar a óptimos niveles en productividad.

Autores como James, Choi, Chia-Huei, McNeil, Minton, Wright & Kim K. (2008) distinguen el clima y la cultura organizacional como variables distintas, mientras que por otro lado, Salazar, Guerrero, Bárbara y Cañedo (2009) afirman que el clima organizacional está ligado a la cultura organizacional y dicha unión es un impulso para generar productividad en la empresa. Además definen que el CO está conformado por un conjunto de componentes internos de la organización y la percepción que el personal tiene de estos.

Por otro lado, autores como Jesús, Leal, y Vivas (2010) y Pritchard, y Karasick (2004), coinciden en que el clima organizacional está estrechamente ligado en su definición a la satisfacción que sienten los empleados en su lugar de trabajo.

Mientras que para Arancibia, (2007) el clima organizacional surge de las relaciones interpersonales que existen entre el personal de trabajo con base en las reglas y normas de la empresa, y la distribución jerárquica de las misma.

Por otro lado, Bolívar (2000), citado por, Aragón (2008), describe que existen 4 tipos de clima organizacional, los cuales son relevantes a tener en cuenta a la hora de llevar a cabo un diagnóstico en la empresa. Estos son, "Clima participativo- en grupo, Clima autoritario- paternalista, Clima participativo- consultivo y Clima autoritaria- explotador" (p. 35- 36).

Clima participativo- en grupo: en este tipo de clima existe una favorable armonía entre los jefes y sus subalternos, los empleados son proactivos en participar en las propuestas de metas y productividad. La confianza y relación es buena, esta es “ascendente, descendente y lateral” (p. 35), y las decisiones se toman paralelamente en conjunto con toda la organización.

Clima autoritario- paternalista: se caracteriza por la confianza que hay entre los jefes y sus subalternos y se labora en un ambiente estable y estructurado. Este tipo de clima se da más que todo en las empresas familiares.

Clima participativo- consultivo: se caracteriza por la confianza de los jefes con sus empleados, además estos pueden tomar decisiones específicas, existe una buena comunicación pero es específicamente descendente, es decir, los jefes delegan funciones a sus colaboradores para hacer de las funciones de los empleados más dinámica y así alcanzar los objetivos de la organización.

Clima autoritaria- explotador: se caracteriza porque no existe confianza entre los empleados y jefes, los cuales son los únicos que toman las decisiones y metas para la organización; el ambiente que se percibe es de temor.

De acuerdo a Likert (1974), citado por Garza (2010), existen tres (3) variables inmersas en el clima organizacional, “causales, intermedias y dependientes o también llamada finales” (p.19). La primera, se identifican variables como “la estructura organizativa, administrativa, reglas, actitudes y competencias” (p. 19). La segunda, se encuentra dirigida a evaluar “la motivación, comunicación, toma de decisiones, rendimiento” (p. 19). La última, identifica los

efectos adquiridos por la organización, tales como: “la productividad, ganancia, pérdidas y gastos de la organización” (p. 19).

Uso del clima organizacional (CO) desde comunicación organizacional

De acuerdo a Martínez (2009), la comunicación organizacional transige la información pudiendo así dar a conocer y relacionar sus objetivos y necesidades con los de su talento humano y la comunidad. Además de ello, contribuye al conocimiento, desarrollo y evaluación de su recurso humano.

La comunicación organizacional, se constituye, entonces, en una de las principales variables, dentro del clima organizacional, se inicia desde el momento mismo en el cual se lleva a cabo el proceso de selección y reclutamiento del talento humano, donde la empresa, a través del responsable de este proceso, establece una comunicación directa con el candidato, posteriormente se dan a conocer sus principios corporativos, con el fin de establecer el sentido de pertenencia en el talento humano y la imagen que la empresa quiere transmitir al exterior; es así algunos autores, como Lucas Marín, 1997, citado por Saladrigas, 2005 (p.4), “sostiene que la organización interrelaciona los subsistemas que la constituyen a la vez que mantiene el vínculo de esta con su entorno”.

Es así como se determina, de acuerdo a Martínez (2009), que gracias a la comunicación organizacional se establece el funcionamiento y progreso empresarial y cada una de las empresas cuenta con una forma diferente de comunicación, debiendo establecerse una planeación adecuada, dentro de ésta, para el logro de los objetivos trazados.

Para García (2006), no es posible mantener una dirección efectiva, sin una óptima comunicación, por lo tanto la considera una herramienta vital, incluso para la solución de conflictos y para lograr desplazar la información en todas las direcciones, es decir, manteniendo una comunicación vertical y horizontal, dentro de su estructura, pero para que esto sea posible se hace necesario seguir algunas pautas, entre las que se encuentra el conocimiento de todo el talento humano de la empresa de los canales de comunicación, la forma oportuna como esta se recibe y por último la participación de toda la organización en el proceso.

Además considera García (2006) que un buen clima organizacional es satisfactorio si en la organización sus integrantes mantienen una sana comunicación o relaciones interpersonales dentro y fuera de la empresa u organización.

Según Bartoli en el 1992, citada por Alvarado en el 2007, se dan algunas características fundamentales cuando la empresa es considerada comunicante, entre las que se encuentra, que éstas sean abiertas al mundo externo, evolucionan con el tiempo y el momento con el fin de lograr una mayor eficacia, mantienen cierta flexibilidad para lograr comunicaciones formales e informales, se encuentran asociadas a las metas de la organización y en este contexto presenta facetas del ambiente externo, de sus políticas administrativas y de su cultura entre otras, las cuales incluso se encuentran inmersas en los manuales de procedimientos, las relaciones laborales y el clima organizacional.

Rogers & Agarwala 1980, citado por Alvarado (2007) sostiene que la mayoría de las personas dependemos de alguna organización, y asegura que la

comunicación es aquella que da vitalidad y sentido a las organizaciones o empresas, Chester Bernard; “reconoció que en cualquier teoría exhaustiva de organización, la comunicación ocuparía un lugar central, porque la estructura, amplitud y ámbito de las organizaciones están casi por completo determinadas por la técnica de la comunicación”. (p.28). Esta comunicación, según Alvarado (2007), sigue una red de comunicaciones, la cual puede ir en sentido “ascendente, descendente y horizontal” (p.31), de acuerdo a la persona a quien se dirija el mensaje y el nivel jerárquico que ésta ocupe e igualmente se dan las redes formales e informales. Las primeras se fortalecen y controlan las segundas, cuando la comunicación se da en todas las direcciones.

De acuerdo a Robbins en el 2004, las funciones de la comunicación en las organizaciones son controlar el comportamiento y conducta de sus integrantes, a través de los niveles jerárquicos y el orden que se debe seguir. Otra de sus funciones, es la motivación, la cual se da en forma clara cuando existe un verdadero proceso de retroalimentación. Igualmente, la función de expresar emociones se constituye principalmente en una fuente de interacción social, expresada o manifestada mediante las satisfacciones o frustraciones y por último, se encuentra la función de informar que tiene como finalidad facilitar la toma de decisiones, mediante la transferencia de datos, que permite determinar y valorar todas las alternativas de la comunicación en las organizaciones.

Técnicas más relevantes de medición del clima organizacional a nivel latinoamericano

El clima organizacional tiene como objetivo primordial, llevar a cabo una evaluación de la eficacia entre las relaciones interpersonales dentro de la empresa, es decir, conocer el deseo o satisfacción que tienen los empleados por laborar en dicha empresa (Tunal, Camarena y Potón, 2007).

Tunal, Camarena y Potón en el 2007, además afirman que algunas organizaciones usan los diagnósticos para intervenir en los niveles de productividad de las empresas, las cuales están constituidas por personas que necesitan de estos procesos, para mejorar la calidad de sus servicios.

Para Méndez (2006), citado por García en el 2009, para realizar una medición del clima organizacional es por medio de instrumentos, reconociendo las características que perturban la convivencia de los empleados, con base a su opinión referente al clima de la empresa.

El clima organizacional se puede medir mediante, observación de los empleados en sus labores, mediante una entrevista a los empleados; y por último y más usado, por medio de una encuesta o cuestionario diseñado para los empleados (García y Bedoya, 2007, citado por García en el 2009).

Cada empresa varía o desarrolla un cuestionario según su criterio o necesidad, los cuales tienen variables distintas.

A continuación analizaremos las técnicas de medición del clima organizacional, diseñadas por diversos autores, donde observaremos la relevancia o no, que se le da a la variable comunicación.

Ucros (2011) en su investigación señala que varios autores destacan las variables “difusión de políticas, modelo de toma de decisiones, estructura organizacional, nivel jerárquico y su influencia en el cargo, riesgos laborales e institucionales, infraestructura física, equipamiento tecnológico, dotación de insumo docente y entre esas la comunicación” (p. 94) como factores que intervienen el clima organizacional.

Por su parte Hernández (1989), citado por Vázquez & Guadarrama (2001). En su encuesta tipo Likert, destaca las variables “Estructura, Motivación, Trabajo en equipo, Liderazgo, Participación del empleado, Toma de decisiones, Comunicación, Responsabilidad, Trabajo significativo y desafiante y Conflicto” (p.114). Para este autor la comunicación es importante porque es la apreciación que tienen los empleados acerca de la facilidad que hay en la empresa para ser escuchados.

Por otro lado la comunicación es una de las variables más relevantes en el estudio de Sánchez, Airola, Cayazzo, Pedrals, Rodríguez y Villarroel (2009), realizado en Chile, que utilizaron una encuesta tipo likert, para una institución de educación superior, en donde tuvieron en cuenta otras variables, como lo son: “motivación, recompensa, relaciones interpersonales, comunicación, materiales y equipos, liderazgo e imparcialidad” (p.1429).

En particular el “Funcionamiento organizacional, estructura organizacional, proceso de toma de decisiones, tipo de comunicación, motivación al logro, praxis educativa, variable clima organizacional, variable desempeño docente” (p. 650).

Son las variables utilizadas por Caligiore & Díaz, (2003), en su encuesta tipo Liker, realizada en instituciones venezolanas.

En el estudio de Chiang, Salazar, y Nuñez (2007) usaron como relevantes las variables “Comunicación interna, reconocimiento, relaciones interpersonales en el trabajo, calidad en el trabajo, toma de decisiones, entorno físico, objetivo de la institución, compromiso, adaptación al cambio, delegación de actividades y funciones, coordinación interna y eficiencia en la productividad” (p. 67), donde la comunicación se destacó como una variable importante, dentro del estudio, realizado en organizaciones Chilenas.

Por otra parte Nieto & Botero (2010), no le dieron relevancia a la variable comunicación en su instrumento de clima organizacional en empleados adscritos al hospital Universitario San Jorge de Pereira, Colombia, donde destacó como variables “Productividad, sostenibilidad, innovación, competitividad” (p.82).

Igualmente Gómez. (2004), en su instrumento de medición IPAOC Colombiano, no utiliza la variable comunicación, pues le es más importante destacar las variables “Claridad organizacional, sistema de recompensas e incentivos, toma de decisiones- autonomía, liderazgos, interacción social, apertura organizacional” (p.97), para el estudio del clima organizacional en las empresas.

Mejías, Reyes y Arzola, (2006) en su cuestionario de CO universitario le dan importancia a las variables “liderazgo, la calidad del servicio y la satisfacción al cliente” (p.56). Debido a que estas son las variables fundamentales para

mejorar la calidad del servicio y mantener la empatía de sus clientes en las empresas Venezolanas.

En el (IMCOC) instrumento para medir el clima en las organizaciones colombianas, Méndez, C. (2008). Utilizo las variables “Objetivos, cooperación, liderazgo, relaciones interpersonales, motivación, toma de decisiones y control”. (p. 2), destacando estas variables como las más importantes dentro de la organización.

Las variables “Estructura, recompensas, responsabilidad, calidez, apoyo, conflicto, identidad, normas, y riesgo”. (p.4). fueron utilizadas para medir el CO en empresas chilenas, por Litwin y Stringer (1968) citado por Rodríguez, Retamal, Lizana, y Cornejo (2008). Donde no destacaron la variable comunicación, dentro de las organizaciones para la medición de CO.

Litwin y Stringer (1985), citado por García (2009), en su estudio llevado a cabo en Colombia, no les pareció importante la variable comunicación en su cuestionario de medición de C, y usaron las variables “estructura organizacional del trabajo, responsabilidad, recompensa, riesgo, apoyo y calidez, estándares, conflicto e identidad – lealtad” (p. 50).

En el Cuestionario de Rensis Likert perfil Organizacional, utilizaron los procesos de comunicación como variable , factor necesario para la medición del CO, “ métodos de mando, las fuerzas de motivación, la influencia, la toma de decisiones, la planificación, el control y los objetivos de rendimiento y perfeccionamiento” , estas fueron otras variables usadas en la técnica de medición (p. 51) Likert (1976), citado por García (2009). Realizado en Colombia.

Sudarsky (1997), citado por García (2009), en su estudio llevado a cabo en empresas colombianas, no le dan relevancia a la variable comunicación, sino a variables más alineadas a las políticas de las empresas “Conformidad, responsabilidad, normas de excelencia, recompensa, claridad organizacional, calor y apoyo, seguridad, y salario”. (p.51).

Por otro lado en el instrumento para diagnóstico de clima en empresas Colombianas, los García y Zapata (2008), citado por García (2009), toman en cuenta la comunicación como variable, para mirar si las empresas están desarrollando los canales de comunicación, de manera eficaz y efectiva y a su vez relacionan la variable con “Misión, plan estratégico de Desarrollo, estructura organizacional, comunicación participativa, Infraestructura, cooperación, liderazgo, relaciones interpersonales, inducción y capacitación, reconocimiento, motivación, compensación, desarrollo personal y profesional, higiene y salud ocupacional, evaluación del desempeño, autoevaluación, socialización, balance vida-trabajo, ética, normas, procesos y procedimientos, libre asociación, solución de conflictos, Identidad, grupos informales, trabajo en equipo e información” (p. 54, 55),

Mientras que autores como Rodríguez (2002). Le importancia a la "conformidad, responsabilidad, normas de funcionamiento, cariño y apoyo, recompensas, la claridad de la organización y liderazgo”. (p.95), porque están enfocadas más al bienestar de las personas que se encuentran en las empresas, Brasileñas.

Para finalizar Segredo (2011), en su estudio llevado a cabo en Cuba, utilizo la variable comunicación como variable preponderante en los estudios de clima

organizacional, ya que permite la interacción entre la empresa y su gestión del talento humano, así como la de esta su entorno. Donde también resalta variables como: “liderazgo, motivación, reciprocidad, participación y comunicación” (p.173).

A partir de las técnicas anteriormente se pudo hacer un análisis de la relevancia que se le da o no, a la variable comunicación dentro del clima organizacional.

Ver en anexos tabla 1 técnicas más relevantes de medición del clima organizacional a nivel latinoamericano

Comunicación como variable dentro de los estudios de clima organizacional a nivel latinoamericano

Autores como Caligiore y Díaz (2003); Salgado, Remeserio e Iglesia (1996) y Salazar, Guerrero, Bárbara y Cañedo (2009), afirman que el clima organizacional está conformado por diversos componentes o variables; algunos manifiestan que estas variables son meramente intangibles, mientras que otros autores dicen que el CO lo componen variables intangibles y variables físicas.

Por ejemplo, Caligiore y Díaz (2003), y Salgado, Remeserio e Iglesia (1996) definen que el clima organizacional es intangible, es decir, se puede percibir en el ambiente que exista en la organización.

Mientras, Salazar, Guerrero, Bárbara y Cañedo (2009) combinan las características o variables tangibles e intangibles para definir el clima organizacional.

Este capítulo, estará basado en el análisis de la variable comunicación, cuya variable es intangible; considerada así, porque es un elemento que no puede tocarse de ninguna manera.

La comunicación es definida como "...el sentimiento de compartir es lo que define la comunicación, es construir con el otro un entendimiento común sobre algo. Es el fenómeno perceptivo en el cual dos conciencia comparten en la frontera", (Duarte, 2003, citado por, Brönstrup, Godoi y Ribeiro, 2007) (p. 29).

La comunicación además de ser una transmisión de conceptos entre un conjunto de individuos, encierra el flujo y "comprensión de significados. En este proceso de la comunicación, intervienen un emisor, un receptor y un mensaje que se codifica por un canal o medio". Según Robbins (2004) (p.284).

Los cuatro tipos de comunicación según Gibson, Ivancerich, Donnelly y Konopaske. (2006) y Chiavenato (2002), citado por Urdaneta, Álvarez y Urdaneta (2009), son: "descendente, ascendente horizontal y diagonal". (p. 499).

La comunicación descendente, va desde los directivos hacia el nivel más bajo de los cargos que se encuentran asignados en la organización.

Por otro lado Urdaneta, Álvarez y Urdaneta en el 2009 afirma que la comunicación ascendente, permite que exista un eficaz trabajo entre los gerentes de la organización.

Bateman & Snell. (1999:551), citado por, Urdaneta, Álvarez y Urdaneta (2009), perciben que la comunicación descendente es impropia, puesto que la información que se trasmite es de "memorando, los procedimientos, los comunicados de políticas y las publicaciones de la compañía" (p. 450). Además

este tipo de comunicación puede conllevar a que surjan los rumores, en el momento que la información pasa por varios canales.

La comunicación horizontal es importante que exista en todas las áreas de una empresa porque permite las relaciones interpersonales dentro de esta. Según Chiavenato (2002), citada por, Urdaneta, Álvarez y Urdaneta (2009).

Mientras que la comunicación diagonal, “se da en situaciones donde los departamentos de una organización no pueden comunicarse efectivamente a través de otros canales” (p. 450).

Quiroga (2007), Consideraba la comunicación como una variable preponderante para alcanzar los objetivos trazados por la empresa y desarrollar nuevos conocimientos, percibida también como fuente de aprendizaje.

Mientras Sánchez, Airola, Cayazzo, Pedrals, Rodríguez y Villaroel (2009), definen la comunicación como la “claridad de la información vertical y horizontal” (P.1429). Utilizaron la variable comunicación entre otras, para medir el clima organizacional de una institución de educación superior.

También es considerada la variable comunicación como la opinión que tienen los empleados, acerca de cómo fluye la información dentro de la organización y la jerarquía, y el acceso que tienen los empleados dentro de la empresa para que llegue la información a sus superiores (Vázquez y Guadarrama, 2001)

Katz y Kahn (1990), citado por Vázquez y Guadarrama (2001), usa la comunicación como factor importante para definir el clima organizacional, donde describen al CO como "...procesos laborales y su plantas física, las formas de comunicación y como ejerce la autoridad dentro del sistema" (p.117).

La comunicación contribuye a la interacción entre la empresa y su talento humano, al igual que entre esta y su entorno. A si mismo, a través de esta se puede influir en las decisiones, percepciones y comportamientos de sus clientes (Segredo, 2011).

García (2010), citado por Pérez (2012), describe la comunicación como la variable que unifica cada uno de los departamentos de la organización dado a que esta procura mejorar las relaciones interpersonales, con los clientes y el entorno.

Revisión empírica

En el 2009 Sánchez, Airola, Cayazzo, Pedrals, Rodríguez y Villarroel, llevaron a cabo una investigación con el fin de medir el clima laboral de la escuela de medicina en Chile; utilizaron "motivación, recompensa, relaciones interpersonales, comunicación, materiales y equipos, liderazgo e imparcialidad para medir el clima" (p. 1429). En este estudio se llegaron a la conclusión que se debía reforzar en la variable "comunicación, franqueza, respeto e identificación institucional" (p. 1435); ya que deseaban que la educación en servicio de los alumnos se manifestará en la excelente atención a los pacientes.

Giraldo (2009), llevo a cabo una investigación al Interior de AIESEC Cartagena, con intención de conocer el tipo de comunicación que más se usa, y así mejorar el clima organizacional de la organización. Destaca que la

comunicación es la que contribuye al fortalecimiento del clima. Este estudio concluyo que la comunicación es débil y un poco deficiente, debido a que los roles en el departamento de comunicaciones no son completamente claros.

Por otro lado, Salazar, Guerrero, Bárbara y Cañedo en el 2009, destacan en su investigación llevada a cabo en la ciudad de la Habana unos componentes y determinantes a tener en cuenta para identificar el clima organizacional (y la cultura organizacional); estos fueron: ambiente físico, ambiente social, características estructurales, características personales y comportamiento organizacional, en los cuales se encuentra inmersa la comunicación como variable significativa, donde se destaca el determinante ambiente social, el cual cobija “el compañerismo, los conflictos entre personas o entre departamentos, la comunicación y otros” (p. 2). Por consiguiente estos autores afirmaron en su investigación que el clima y la cultura organizacional son básicos para que haya una buena productividad en las empresas.

Noriega, Ramos, Couterejuzón, Martín, Mirabal y Díaz (2009). Llevaron a cabo una investigación para conocer el clima organizacional de un grupo de empleados del área de la salud, donde también se incluyeron directivos. Se halló en la investigación que la comunicación es restringida, es eficaz solo cuando se va a determinar una actividad o cuando ocurre algún problema y los subordinados no se relacionan con sus jefes. Por lo tanto se planteó que la comunicación es importante para el bienestar de la organización, además la información debe fluir por todos los canales necesarios; pues la inadecuada comunicación o la ausencia de ella generan un ambiente insano.

Quiroga en el 2007, llevó a cabo una investigación en el sector metalmeccánico de la ciudad de Cali, Colombia, en donde se utilizaron para dicho estudio las variables: Clima, cultura y comunicación organizacional (como aspectos centrales a la hora de indagar sobre las dinámicas de este sector); esto permitió conocer la utilidad que le dan las pymes (pequeñas y medianas empresas) a dichas variables en su desarrollo gerencial.

Posteriormente señala, en su estudio, que la comunicación cumple el principal papel dentro de las empresas, puesto que esta permite que la información fluya de manera eficaz, y además su relación con el clima y la cultura organizacional permitiendo aumentar en cualquier empresa el flujo de competitividad y productividad; tomando este referente como elemento principal relacionado al trabajo monográfico. Quiroga (2007).

Cuadra & Veloso en el 2007, llevaron a cabo un estudio en la ciudad de Arica, Chile, con la intención de cotejar, “en una muestra local, las relaciones de liderazgo transformacional, transaccional, consideración e iniciación de estructura con satisfacción y clima organizacional” (p.1); comprobando que el liderazgo y/o calidad directiva es el pilar fundamental para un optimo clima laboral, dando a entender que los líderes o jefes transformacionales, mantienen una comunicación muy cercana con sus empleados y uno de los valores por la que es sostenida esta relación (jefe- subalterno) es por la riqueza de la comunicación verbal; demostrándonos en esta teoría que la comunicación así como el estilo de liderazgo son fundamentales para la existencia de un buen clima organizacional; atribuyendo esto último como referente para al tema monográfico. Esta

investigación se realizó con 149 trabajadores de empresas del sector público y privado.

En Valdivia, Chile, Becerra en el 2006, realizó un estudio con base en las tesis doctorales desarrolladas en la Universidad de Sevilla España, para dar a conocer como se debe intervenir o fortalecer el clima educativo, en los centros pedagógicos municipales de Valdivia, subvencionados y privados, en esta investigación resaltó que los niveles de comunicación son un factor significativo, para los docentes que participaron en el estudio; entendiendo a partir de esto que a la comunicación es uno de los componentes que fortalece el clima educativo; este factor permite que la relación de los maestros con sus superiores sea satisfactoria, dado que los niveles de comunicación que se manejan entre ellos facilita la relación entre los miembros principales de las instituciones educativas. Por consiguiente se determinó que el clima en relación con la variable comunicación es uno de los factores fundamentales para la construcción de las relaciones interpersonales entre docentes, en los centros educativos, dicha afirmación está relacionada con el objetivo del presente trabajo monográfico.

Por otro lado Herencia (2003), realizó una investigación sobre la satisfacción laboral (SL) a 135 personas que trabajaron en un centro de salud de atención primaria en Andalucía, España, la universidad de Granada. La investigación a pesar que es basada en la SL aclara que esta abarca los mismos componentes de clima organizacional; siendo el primero un componente organizacional subjetivo y el segundo objetivo. Gibson, Ivancevich y Donnelly, (1994) citado por Herencia (2003) añadió además en su estudio, a la

comunicación interna como componente principal del clima organizacional y definida como el flujo de información que se puede presentar de forma verbal o no verbal, esta afirmación es el referente principal que resalta la comunicación como unas de las principales variables que se relaciona con el clima organizacional, puesto que esta permite a su vez que haya satisfacción por parte de los empleados hacia su lugar de trabajo.

Alvear y Visbal (2001), llevaron a cabo una investigación en las distintas dependencias de la Universidad Tecnológica de Bolívar, con la finalidad de hacer un diagnóstico de clima organizacional, teniendo en cuenta las variables apoyo en la supervisión, retribuciones y beneficios, servicio al cliente, condiciones del trabajo, administración del trabajo, desarrollo integral de recursos humanos, proyección, , ambiente social del trabajo, pertenencia y entre las que resaltamos la variable comunicación gerencial.

De acuerdo a la investigación antes mencionada se planteo que la comunicación, es una variable importante dentro de los estudios de clima organizacional, ya que gracias a esta variable se establecen las relaciones interpersonales y se cumplen las metas y objetivos propuestos por la organización logrando obtener así una sólida productividad. Aunque esta dentro de la Universidad se encontró débil.

A partir de las investigaciones antes mencionadas, se concluye, que realizar un diagnóstico dentro de las empresas del clima organizacional es importante, ya que este arroja las variables que se deben reforzar para brindar un servicio de calidad y así aumentar la productividad si esta no es favorable para la empresa.

Por otra parte la variable comunicación desempeña un papel importante dentro del clima de la empresa, pues permite que aumente la productividad y competitividad de la organización.

Discusión y Conclusiones

Analizado los referentes teóricos acerca del clima organizacional, puede concluirse que éste se encuentra conformado por una multitud de ideas o conceptos que los empleados y directivos poseen de la organización en la que se encuentran laborando, además un óptimo clima organizacional es un privilegio para toda empresa, ya que permite potencializar el crecimiento productivo e identificarlo como ventaja para afianzar los objetivos de la organización.

También hay que tener en cuenta que el clima organizacional varía o cambia, de acuerdo a las circunstancias, tanto internas como externa, una de las razones que puede citarse a manera de ejemplo es cuando existe un recorte de personal (el CO, no es favorable) o cuando hay aumento de salario (el CO, es favorable), así como también se dan cambios en los sectores económicos que afectan en forma directa e indirecta a la organización, creando un clima tenso, si esta es desfavorable o un mejor ambiente laboral, si es positiva para la empresa.

El objetivo principal de los estudios realizados a nivel nacional e internacional, generalmente llevan como finalidad medir la satisfacción, productividad, sentido de pertenencia y otra serie de variables que cada uno de los investigadores tiene en cuenta al desarrollar el estudio. Un gran número de ellos, de acuerdo al estudio que aquí ocupa a las autoras, relacionan el clima laboral con la comunicación, es lo que se identifica en las variables que cada uno de los instrumentos utilizados por los autores, registra.

Los instrumentos utilizados por los autores, como, Likert (1976), citado por García (2009) y Caligiori y Díaz (2003) que se han dedicado a estudiar el tema, dejan entrever una heterogeneidad, tanto en los instrumentos como en

las variables utilizadas para medir el clima organizacional e igual sucede con su conceptualización, difiriendo, incluso en la clasificación de éstas variables, donde unos las clasifican como tangibles, mientras que para otros son intangibles. En el presente estudio, la comunicación es clasificada como una variable intangible, considerada así, porque es un elemento que no puede tocarse de ninguna manera, lo mencionan autores como: Salazar, Guerrero, Bárbara y Cañedo (2009).

En este orden de idea, cabe destacarse la importancia que tiene en el clima organizacional, la comunicación, dado que a través de ella se facilita el conocimiento de éstos factores positivos o negativos en forma correcta. Robbins, (2004), menciona que si los canales de comunicación no están bien establecidos, se da la comunicación informal, donde se transmite la información en forma inadecuada y tergiversada que puede poner en riesgo la estabilidad emocional del talento humano y con ello, la de la organización.

Del estudio se concluye además, que la eficacia y eficiencia de la comunicación se logra cuando la red y los canales son los adecuados, cuando se realiza en todas las direcciones, es decir, en forma descendente, ascendente, y horizontal (Gibson et al., 2006 y Chiavenato 2002), permitiendo con ello la participación del talento humano, en las decisiones de la organización. Por ello, cada día, cobra mayor relevancia dentro de las empresas, la necesidad de crear el departamento de comunicación, considerándolo incluso, no como un gasto más, sino como una inversión, cuyos resultados son visibles a corto, mediano y largo plazo.

Como profesionales de la psicología y comunicación social se está en capacidad de hacer investigación, evaluación, diagnóstico e intervención para la solución de problemas; diseño y producción de mensajes para medios colectivos (tradicionales y cibermedios); y como se puede ver se está en la capacidad tanto de desarrollar el análisis o evaluación del clima organizacional, como la de establecer los canales y la red de comunicación adecuada a la organización. Por lo que se propone futuras investigaciones en empresas locales principalmente en las medianas y pequeñas empresas donde el aporte del estudio tenga un mayor impacto.

Finalmente, debido a la extensa información bibliográfica existente sobre el tema se hizo posible el logro de los objetivos trazados en la presente investigación, la cual permitió a las investigadoras la ampliación de sus conocimientos acerca del tema. Además de identificar la metodología existente para el desarrollo de la investigación creando incluso un espíritu investigador de nuevos temas que contribuyan a un mejor y mayor desarrollo, inicialmente a las organizaciones locales.

Referencias

- Airola, G., Sánchez, I., Cayazzo, T., Pedrals, N., Rodríguez, M. & Villarroel, L. (2009). Clima laboral en una escuela de medicina. Estudio de seguimiento. *Rev Médica Chile*. 137. 1427-1436.
<http://www.scielo.cl/pdf/rmc/v137n11/art03.pdf>
- Álvarez, M., Domínguez, I., & Navarro, J. (2007), clima organizacional en la policlínica universitaria de la familia "Carlos Verdugo". Matanzas. *Revista Médica Electrónica*. 31 (5). <http://scielo.sld.cu/pdf/rme/v31n5/spu03509.pdf>
- Alvarado, A. (2007). Clima y comunicación organizacional en el sector educativo, el caso del Instituto Tecnológico de los Mochis. Tesis de la Universidad Autónoma Metropolitana Iztapalapa División de Ciencias Sociales y Humanidades Docotrado en Estudios Organizacionales.
<http://148.206.53.231/UAMI13882.PDF>
- Alvear, I. & Visbal, C. (2001). *Diagnostico de clima organizacional de las diferentes dependencias que integran a la Tecnológica de Bolívar institución universitaria*. (Tesis inédita de pregrado). Universidad Tecnológica de Bolívar
- Andrade, H. (2005). *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica* (2ª ed.). España, Madrid: Gesbiblo, S.L.
<http://books.google.com.co/books?id=bwelcBnPNuoC&printsec=frontcover&q=comunicacion+organizacional&hl=es&sa=X&ei=u8PXT6faKaH56QGL7qiMAw&ved=0CDkQ6AEwAA#v=onepage&q=comunicacion%20organizacional&f=false>

http://www.manizales.unal.edu.co/modules/unrev_creando/documentos/RevistaAbril2005.pdf

Aragón, N. (2008). Evaluación del clima organizacional en las empresas de alimentos balanceados para animales de la región centroccidental, bajo el modelo propuesto por Litwin y Stinger. *Administración y Contaduría. Universidad Centroccidental "Lisandro Alvarado"*.

http://bibadm.ucla.edu.ve/edocs_baducla/tesis/P908.pdf

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

Actualizaciones para el management y el desarrollo organizacional.

loretomarchant r. (ed). <http://www.eumed.net/libros/2007a/223/indice.htm>

Becerra, M., Bravo, L., Delgado, A., & Vargas, C. (2009). El clima organizacional como detonante de la productividad empresarial. *Universidad de Guadalajara*.

http://www.psi.uba.ar/academica/carrerasdegrado/psicologia/informacion_adicional/obligatorias/040_trabajo1/cdcongreso/CD/TRABAJOS%20LIBRES/DISCIPLINAS/1.pdf

Becerra, S. (2006). ¿Cómo podemos intervenir para fortalecer el clima educativo en tiempos de innovación? *Estudios Pedagógicos (Valdivia)*.

32 (2)

http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S07187052006000200003&script=sci_arttext

Brönstrup, C., Godoi, E., & Ribeiro, A. (2007). Comunicación, lenguaje y comunicación organizacional. *Signos y pensamientos*. (051) 26- 37

<http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=86005104&iCveNum=9239>

Caligiore I. & Díaz, J. (2003). Clima organizacional y desempeño de los docentes en el aula: estudio de un caso. *Revista venezolana de gerencia*. 8 (24). 644-658.

<http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=29002408&iCveNum=1022>

Chiang, M., Salazar, C. & Nuñez A. (2007). Clima Organizacional Y Satisfacción Laboral en Establecimiento de Salud Estatal: Hospital Tipo 1. *Revista de Psicología de la Universidad de Chile* 16(2), 61-76.

<http://redalyc.uaemex.mx/pdf/299/29916206.pdf>

Cruvinel, E. & Ronzani, T. (2011). Clima organizacional e atividades de prevenção ao uso de risco de álcool. *Campinas* 28(2): 209-217.

<http://www.scielo.br/pdf/estpsi/v28n2/08.pdf>

Cuadra, A. & Veloso, C. (2007). Liderazgo, Clima y Satisfacción Laboral en las Organizaciones. *Revista Universum*. 22 (2). 40-56

http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-23762007000200004&script=sci_arttext

Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional, la dinámica del éxito en las organizaciones*. México: Mc Graw Hill.

García, M. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe,

España y Portugal (42): 43-61.

<http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/2250/225014900004.pdf>

García C. (2006). Clima Organizacional y comunicación en la Universidad Nacional de Colombia.

http://www.serunbogota.unal.edu.co/pdfs/CLIMA_ORGANIZACIONAL_UN.pdf

Garza D. (2010). El clima organizacional en la dirección general de Ejecución de Sanciones de la Secretaría de Seguridad Pública en Tamaulipas. Tesis, universidad autónoma de Tamaulipas.

<http://www.fcav.uat.edu.mx/siap/data/TMDE021.pdf>

Giraldo, M. (2009). *La comunicación interna como herramienta para el mejoramiento del clima organizacional en AIESEC Cartagena*. (Tesis inédita de pregrado) Universidad Tecnológica de Bolívar

Gómez, C., (2004). Diseño, construcción y Validación de un instrumento que evalúa clima organizacional en empresas colombianas, desde la teoría de respuesta al ítem. *Cuadernos Hispanoamericanos De Psicología* 1(2), 123 – 154.

http://portalweb.ucatolica.edu.co/easyWeb2/acta/pdfs/n11/art_8_acta_11.pdf

f

Herencia, A. (2003). Estimación de la satisfacción laboral mediante variables multinomiales referidas a aspectos de la comunicación interna. *Revista Electrónica de Metodología Aplicada*. 8 (1). 24-36.

<http://www.psico.uniovi.es/REMA/v8n1/herencia.pdf>

James, L., Choi, C., Chia-Huei, E., McNeil, P., Minton, M. Wright, M. & Kim' K. (2008). Organizational and psychological climate: A review of theory and research. *Journal of Work and Organizational Psychology* 17 (1): 5- 32

Jesús, M., Leal, S. & Vivas, C. (2010). Percepções de clima, empenhamento organizacional e satisfação como trabalho: um estudo de caso. *Repositório Científico do Instituto Politécnico de Santarém*.
<http://hdl.handle.net/10400.15/115>

Martínez, S. (2009). Comunicación Organizacional. *TuRevista Digi.U@T*. 3 (4)
<http://www.turevista.uat.edu.mx/Volumen%203%20Numero%204/comunicacion%20organizacional.htm>

Martínez, M. (2003). *La gestión empresarial: equilibrando objetivos y valores* (3^a ed.). España, Madrid: Díaz de Santos S.A.
http://books.google.com.co/books?id=Kpw9ao_HqVIC&pg=PA70&dq=clima+organizacional&hl=es&sa=X&ei=NYvXT_qFCqrF6gHs79GvAw&ved=0CGEQ6AEwBw#v=onepage&q=clima%20organizacional&f=false

Mejías, A., Reyes, O., & Arzola, M. (2006). Medición del clima organizacional en instituciones de educación superior. *UTC*.10. 38 p.55-61.
http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1316-48212006000200002&lang=es

Méndez, C. (2008). Metodología Nacional para Medir Clima Organizacional. *Grupo de investigación en perdurabilidad, facultad de Administración. Universidad Del Rosario*. 07 (16). Bogotá, Colombia. Referenciado de

http://www.urosario.edu.co/urosario_files/88/882aac04-8339-4f19-91c0-ea68163ae430.pdf

Mindiola N., Brito L. & Daza M. (2009). Desarrollo del talento humano. Clima Organizacional. Diagnóstico. *INFOTEP*

http://200.26.134.109:8093/sanjuan/hermesoft/portal/home_1/rec/arc_671.pdf

Mujica, M., (2009). Clima organizacional en los departamentos del decanato de ciencias de la salud de la universidad centro occidental "Lisandro Alvarado". *Educere*. 13 (45). 351- 358

<http://redalyc.uaemex.mx/pdf/356/35614572011.pdf>

Nieto, C. & Botero, M. (2010). Estudio de clima organizacional en la en la empresa social del estado hospital universitario San Jorge de Pereira. Magister publicada, Universidad tecnológica de Pereira, Colombia.

<http://recursosbiblioteca.utp.edu.co/tesisdigitales/texto/65838C965.pdf>

Noriega, V., Ramos, I., Couterejuzón, L., Martín, L., Mirabal, M. & Díaz, G. (2009). Situación organizacional de los Grupos de Control de Vectores en Ciudad de La Habana. *Revista Cubana de Salud Pública*. 35 (2)

http://www.serunbogota.unal.edu.co/pdfs/CLIMA_ORGANIZACIONAL_UN.pdf

Quiroga, D. (2007). Comunicación, clima y cultura organizacional para la gestión del conocimiento. Pymes metalmecánicas de Cali. *Univ. Empresa*. 6 (13). 9-36. <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=187217485002>

Pérez, R. (2012). Presupuestos teóricos de la comunicación en la dirección en Observatorio de la Economía Latinoamericana. *Revista*

académica de economía (163).

<http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2012/>

Pérez, I., Maldonado, M. & Bustamante. (2006). Clima Organizacional y Gerencia:

Inductores del Cambio Organizacional. *Red de revistas científicas de América latina y el Caribe, España y Portugal*. 21 (2), 231-248.

<http://redalyc.uaemex.mx/pdf/658/65821209.pdf>

Pritchard, O. & Karasick, B.(2004). The effects of organizational climate on managerial job performance and job satisfaction.

Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional*. México: Ediciones Prentice Hall.

Rodríguez, B. (2010). Percepción del clima organizacional por los empleados caso de una dependencia del gobierno de Tamaulipas. Tesis, universidad autónoma de Tamaulipas.

<http://www.fcav.uat.edu.mx/siap/data/TMDE030%20Blanca%20Alexia.pdf>

Rodríguez, A., Retamal, M. P., Lizana, J. & Cornejo, F. (2008). Clima y satisfacción como predictores del desempeño: "Evaluación en una empresa pública chilena". Facultad de Psicología, Universidad de Talca. Chile.

http://www.cepa.otalca.cl/Pdf/Reodriguez_et%20al_2008.pdf

Rodríguez (2002). Clima organizacional: um estudo em uma empresa de telecomunicações. *Revista de Administração de Empresas* 42 (2): 95- 103.

<http://www.scielo.br/pdf/rae/v42n2/v42n2a09.pdf>

Salazar, J., Guerrero, J., Bárbara, Y., & Cañedo, R. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral.

ACIMED. 20 (4).

http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352009001000004

Saladrigas, H. (2005). Comunicación Organizacional: Matrices teóricas y enfoques comunicativos. *Revista Latina de Comunicación Social*. (8): 1138 – 5820.

<http://www.ull.es/publicaciones/latina/200540saladrigas.htm>

Salgado, J., Remeserio, C., & Iglesia, M. (1996). Clima organizacional y satisfacción laboral en una pyme. . 8 (2). 329-335

<http://156.35.33.98/reunido/index.php/PST/article/viewFile/7370/7234>

Sánchez, I., Airola G., Cayazzo, T., Pedrals, N., Rodríguez, M., Villarroel, L.

(2009). Clima laboral en una escuela de medicina. Estudio de seguimiento.

Revista de Medicina de Chile. 137: 1427-1436

<http://www.scielo.cl/pdf/rmc/v137n11/art03.pdf>

Segredo, A. (2011). La gestión universitaria y el clima organizacional. *Educación*

Médica Superior. 25 (2).

http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-21412011000200013

Tamayo, M. & Traba, Y. (2010) El clima organizacional. Una puesta a punto de la teoría e investigaciones. *Revista de Psicología del Trabajo y de las*

Organizaciones 4 (5): 95-112. <http://www.eumed.net/ce/2010b/tstr.htm>

Tunal, G., Camarena, M., & Potón, I. (2007). Valoración desde la teoría social del modelo de clima organizacional. *Espacios publicos*10 (019): 45- 61.

<http://redalyc.uaemex.mx/pdf/676/67601903.pdf>

Ucros, M. (2011). Factores del clima organizacional en las universidades de la Costa Caribe Colombiana. *Omnia* 17 (2): 91 – 102.

Urdaneta, O., Álvarez, C., & Urdaneta, M. (2009). Clima organizacional en Institutos de Investigaciones del Sector Salud Caso: Universidad del Zulia. *Revista venezolana de gerencia* (14) 47: 445- 456.

<http://www.redalyc.org/redalyc/pdf/290/29014477008.pdf>

Vázquez, R. & Guadarrama, J. (2001). El clima organizacional en una institución tecnológica de educación superior. *Tiempo de Educar*, 105-131. Recuperado en <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=31103505#>

Vega, D., Arévalo, A., Sandoval, J., Aguilar, M. & Giraldo, J. (2006) Panorama de los Estudios de Clima Organizacional en Bogotá Colombia (1994- 2005).

2(2), 329 – 349. <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/679/67920212.pdf>

Anexos

Tabla 1 *Técnicas más relevantes de medición del clima organizacional a nivel latinoamericano*

Técnicas			
Autor	Procedencia	Nombre de la técnica	Variables
Hernández (1989), citado por Vázquez & Guadarrama (2001).	México- Toluca	Encuesta de Hernández tipo Likert	“Estructura, Motivación, Trabajo en equipo, Liderazgo, Participación del empleado, Toma de decisiones, Comunicación, Responsabilidad, Trabajo significativo y desafiante y Conflicto” (p.114).
Sánchez, Airola, Cayazzo, Pedrals, Rodríguez y Villarroel (2009)	Chile	Encuesta de Sánchez, et al tipo Likert	“Motivación, recompensa, relaciones interpersonales, comunicación, materiales y equipos, liderazgo e imparcialidad” (p.1429).
Caligiore I. & Díaz,	Venezuela	Encuesta de Caligiore, tipo Likert	“Funcionamiento organizacional, estructura

J. (2003)			organizacional, proceso de toma de decisiones, tipo de comunicación, motivación al logro, praxis educativa, variable clima organizacional, variable desempeño docente” (p. 650).
Nieto, C. & Botero, M. (2010)	Colombia (Pereira)	Instrumento de medición de CO en empleados adscritos al hospital universitario san Jorge de Pereira	“Productividad, sostenibilidad, innovación, competitividad” (p.82).
Chiang, Salazar, & Nuñez (2007)	Chile	Cuestionario adaptado por el departamento de calidad del ministerio de salud y validado por una experiencia anterior. Rebeco, 2001, citado por Chiang, Salazar y Núñez. (2007)	“Comunicación interna, reconocimiento, relaciones interpersonales en el trabajo, calidad en el trabajo, toma de decisiones, entorno físico, objetivo de la institución, compromiso, adaptación al cambio, delegación de actividades y funciones,

		(p. 65).	coordinación interna y eficiencia en la productividad” (p. 67).
Gomez. (2004)	Colombia	El instrumento (IPA0)	“Claridad organizacional, sistema de recompensas e incentivos, toma de decisiones- autonomía, liderazgos, interacción social, apertura organizacional” (p.97).
Mejías, Reyes y Arzola	Venezuela- Puerto Ordaz	Cuestionario de CO universitario	“liderazgo, la calidad del servicio y la satisfacción al cliente” (p.56).
Méndez, C. (2008).	Colombia (Bogotá)	Encuesta (IMCOC) Instrumento para Medir el Clima en las Organizaciones Colombianas.	“Objetivos, Cooperación, Liderazgo, Relaciones Interpersonales, Motivación, Toma de Decisiones y Control”. (p. 2).

<p>Litwin y Stringer (1968) citado por Rodríguez, A., Retamal, M. P., Lizana, J. & Cornejo, F. (2008).</p>	<p>Chile</p>	<p>OCQ Instrumento para medir el clima organizacional.</p>	<p>“Estructura, Recompensas, Responsabilidad, Calidez, Apoyo, Conflicto, Identidad, Normas, y Riesgo”. (p.4)</p>
<p>Litwin y Stringer (1985), citado por García (2009)</p>	<p>Colombia</p>	<p>EL Cuestionario de Litwin y Stringer</p>	<p>“estructura organizacional del trabajo, responsabilidad, recompensa, riesgo, apoyo y calidez, estándares, conflicto e identidad – lealtad” (p. 50)</p>
<p>Likert (1976), citado por García (2009)</p>	<p>Colombia</p>	<p>EL Cuestionario de Rensis Likert perfil Organizacional</p>	<p>“los métodos de mando, las fuerzas de motivación, los procesos de comunicación, la influencia, la toma de decisiones, la planificación, el control y los objetivos de rendimiento y perfeccionamiento” (p. 51)</p>

Sudarsky (1997), citado por García (2009)	Colombia	Modelo de medición de John Sudarsky - Test de Clima organizacional (tecla)	“Conformidad, responsabilidad, Normas de Excelencia, Recompensa, Claridad Organizacional, Calor y Apoyo, Seguridad, y Salario”. (p.51)
Ucros (2011)	Colombia	Cuestionario tipo Likert	“difusión de políticas, modelo de toma de decisiones, estructura organizacional, nivel jerárquico y su influencia en el cargo, riesgos laborales e institucionales, infraestructura física, equipamiento tecnológico, dotación de insumo docente y entre esas la comunicación” (p. 94)
García y Zapata (2008), citado por García (2009)	Colombia	Instrumento para el diagnóstico del Clima organizacional - Mónica García	“Misión, Plan Estratégico de Desarrollo, Estructura Organizacional, Comunicación

	<p>Solarte y Álvaro Zapata Domínguez</p>	<p>Participativa, Infraestructura, Cooperación, Liderazgo, Relaciones Interpersonales, Inducción y Capacitación, Reconocimiento, Motivación, Compensación, Desarrollo Personal y Profesional, Higiene y Salud Ocupacional, Evaluación del Desempeño, Autoevaluación, Socialización, Balance Vida-Trabajo, Ética, Normas, Procesos y Procedimientos, Libre Asociación, Solución de Conflictos, Identidad, Grupos Informales, Trabajo en Equipo e Información” (p. 54, 55)</p>
<p>Rodríguez (2002)</p>	<p>Sao Paulo- Brasil</p>	<p>Cuestionario</p> <p>"conformidad, responsabilidad, Normas de funcionamiento, cariño y apoyo,</p>

recompensas, la claridad de la organización y liderazgo”. (p.95)

Segredo (2011)

Habana

Cuestionario

“liderazgo, motivación, reciprocidad, participación y comunicación” (p.173)