

**ULACIT**

**Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología**

**Facultad de Ciencias Empresariales**

**Programa de Licenciatura Comportamiento Organizacional**

**Artículo Científico:**

*“La importancia del clima organizacional en el rendimiento de los colaboradores de la Unidad Administrativa del Ministerio de Educación Pública.”*

**Laura Arguedas Alfaro**

**San José – Costa Rica**  
Martes 26 de agosto del 2008

### **Agradecimiento**

*A Dios en primer lugar por permitirme concluir con éxito mis estudios, a mi familia, al señor Victor Orozco por sus valiosos consejos, a mis compañeras Károl y Vivian por la ayuda tan importante que me brindaron y a Leo por todo el apoyo que siempre me brindó.*

### **Dedicatoria**

*A mi papá Carlos Miguel por su amor y apoyo que han sido fundamentales en mi vida, a mi mamá Ligia por su amor incondicional, a mis hermanos Carlos, Mauricio y Luis por su cariño, a Marco por su comprensión y ayuda y especialmente a mi hijo Gabriel quien es el que me inspira a seguir adelante.*

## Índice

Agradecimiento	2
Dedicatoria	3
1. INTRODUCCIÓN	5
2. JUSTIFICACIÓN	6
3. OBJETIVOS	8
3.1 General	8
3.2 Específicos	8
4. Metodología de la Investigación	9
4.1 Tipo de investigación	9
4.2 Enfoque de la investigación	10
4.3 Instrumentos de recolección de datos	10
4.4 Sujetos	11
4.4.1 Población	12
4.4.2 Muestra	12
4.4.3 Censo	13
4.5 Alcance	13
4.6 Limitaciones	13
Artículo: La importancia del clima organizacional en el rendimiento de los colaboradores de la Unidad Administrativa del Ministerio de Educación Pública	14
Resumen	14
Palabras clave	14
Abstract	15
Key Words	15
La importancia del clima organizacional en el rendimiento de los colaboradores de la Unidad Administrativa del Ministerio de Educación Pública	16
¿Por qué estudiar el clima organizacional y su relación con el rendimiento laboral?	16
1. Definición e importancia del Clima en las organizaciones actuales	17
2. Clima Organizacional en la determinación de la cultura.	18
3. Un buen clima organizacional nos permite	18
4. Tipos de Climas Organizacionales existentes en las organizaciones	19
1. Autoritario	19
2. Paternal	19
3. Consultivo	19
4. Participativo	19
5. El clima organizacional en la Unidad Administrativa del Ministerio de Educación Pública	21
Característica de la Unidad Administrativa en cuanto a su ambiente de trabajo:	22
Relación entre compañeros de la Unidad Administrativa:	24
Nivel de Identificación en la Unidad Administrativa:	26
Consideraciones finales	27
Referencias	29
Anexo	

## 1. INTRODUCCIÓN

En la actualidad, las organizaciones no pueden quedarse atrás, debiendo cambiar constantemente, sistemas que mejoren el desempeño de su personal, para lograr ser más productivas.

Con los constantes cambios que se dan a nivel administrativo, económico, tecnológico y educativo, entre otros, los encargados de dirigir el personal son los responsables de proveer a los colaboradores las herramientas necesarias para asumir los cambios.

Con estos factores cambiantes, el clima laboral en una organización, es determinante para obtener mayores índices de productividad y desempeño.

El clima organizacional según Chiavenato (2007) es la cualidad del ambiente organizacional que perciben o experimentan los miembros de la organización y que influye directamente en su comportamiento.

Hacer un estudio sobre clima organizacional, proporciona retroalimentación sobre procesos que determinan los comportamientos organizacionales permitiendo introducir cambios planificados, así como en la estructura organizacional.

La importancia del estudio del clima organizacional en una empresa, en este caso para el Departamento de la Unidad Administrativa del Ministerio de Educación Pública, se basa en la comprobación de cómo éste influye en el comportamiento de los colaboradores a través de percepciones que condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional.

Un reconocimiento del clima organizacional permite procesos tales como intervenciones certeras de estructuras organizacionales, planificación estratégica, cambios en el entorno laboral interno, gestión de programas motivacionales, gestión de desempeño, mejora los sistemas de comunicación tanto a nivel interno como externo, mejora de procesos, mejora en los sistemas de compensaciones, entre otros.

Por lo que el objetivo del presente estudio, determinar el nivel en que la motivación existente en el ambiente laboral influye en el desempeño de los colaboradores debe ser un proceso que se realice para poder hacer los cambios necesarios e implementarlos de manera satisfactoria para mantener un clima organizacional idóneo que fortalezca el desempeño de los colaboradores.

## 2. JUSTIFICACIÓN

Conocer el clima organizacional presente en la Unidad Administrativa es importante para promover un mejor desempeño en el personal que labora en ella; ya que varios aspectos como el de la eficiencia, eficacia, motivación, rendimiento y adaptación se ven afectados dentro del medio laboral

El Clima Organizacional puede ser un puente u obstáculo para el buen desempeño de la organización, puede ser un factor de diferencia o influencia en el comportamiento de quienes la integran. Es la percepción que los colaboradores se forman de la organización a la que pertenecen y cual va construyendo un concepto de identificación hacia la organización en la que se desempeña. Esto nos lleva al sentimiento que el colaborador se forma de su cercanía o lejanía con respecto de su jefe, de sus colaboradores y compañeros de trabajo, que puede estar demostrada en consideración, apoyo, interés, compensación, motivación, entre otras.

Se pone de manifiesto la importancia del presente estudio por cuanto a través del mismo se pretende despertar la reflexión de la Jefatura acerca de cada uno de los miembros que conforman la Unidad Administrativa, sobre las condiciones actuales de trabajo en las que se desenvuelve el personal diariamente, teniendo presente que el clima organizacional es un factor determinante en la eficacia administrativa y que el comportamiento del grupo estará condicionado por la percepción que tenga éste de la organización.

La necesidad del estudio del clima organizacional, surge también del principio de que si los trabajadores sienten bienestar psicológico, físico, material y están satisfechos, en gran medida, ofrecerán dicho sentimiento de satisfacción a las personas a las que van dirigidos los esfuerzos del personal de esta unidad. Por otra parte, mantener un clima organizacional favorable es importante ya que puede posibilitar la estabilidad del personal y ayudar a cumplir los objetivos de la organización.

La organización es la estructura formal de coordinación entre dos o más personas para alcanzar una meta en común, en donde su principal característica es tener reacciones de autoridad y cierto grado de diversión del trabajo, es por eso que la planificación estratégica es el proceso que le da el verdadero sentido y dirección a las actividades diversas de una empresa permitiendo visualizar el futuro e identificación de los recursos, principios y valores requeridos para transitar desde el presente hacia la visión de una organización logrando así el éxito empresarial. Pero todo éxito depende primordialmente del Clima Organizacional que es un aspecto determinante para el desarrollo de las empresas y organizaciones en

general, en donde el no tener un buen uso de el puede afectar la buena marcha de las actividades y bienestar del personal.

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

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

Un buen clima o un mal clima organizacional, tendrá consecuencias para la organización a nivel positivo y negativo, definidas por la percepción que los miembros tienen de la organización. Entre las consecuencias positivas, se pueden mencionar el cumplimiento de objetivos y metas de la organización, sentimientos de afiliación y pertenencia, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación, entre otros.

Como parte esencial del buen ambiente laboral entre la empresa y sus empleados entran el respeto, la confianza y apoyo, igualdad de poder, y participación, los cuales deben ser principios primordiales para el desarrollo óptimo de cualquier empresa.

Es por ello que el ambiente en el que una persona se desempeña laboralmente cada día, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre los compañeros de la organización e incluso la relación con los clientes; son elementos que van conformando el clima organizacional.

El clima organizacional es un tema de gran importancia hoy, ya que gracias a él se ha podido conocer la influencia que éste tiene para el desarrollo de una organización, demostrando ser el objetivo primordial para el éxito en sí de la misma. Esto a través de los años ha indicado que las empresas que se desenvuelven en un buen clima organizacional logran un buen nivel de productividad y rendimiento tanto en los trabajadores como en los servicios que ofrece.

Es importante que toda organización que desee ampliarse tenga siempre presente la búsqueda de un continuo mejoramiento del ambiente en su entorno, para así alcanzar un aumento de productividad, eficacia y eficiencia en la organización, otorgando a sus empleados una mejor la calidad de trabajo, todo esto enfocado en no perder de vista el recurso humano pues este último es el arranque y éxito de cualquier organización.

### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1 General**

Determinar el nivel en que el clima organizacional existente en la Unidad Administrativa influye en el rendimiento de los colaboradores.

#### **3.2 Específicos**

- a) Describir el clima organizacional actual en la Unidad Administrativa.
- b) Valorar el nivel de motivación laboral de los funcionarios de la Unidad Administrativa.
- c) Identificar el tipo de relación que existe entre los compañeros y Jefe de la Unidad Administrativa.
- d) Valorar el nivel de identificación de los colaboradores hacia la Unidad Administrativa.

## **4. Metodología de la Investigación**

### **4.1 Tipo de investigación**

#### **Descriptiva – Exploratorio**

Por su naturaleza, la presente investigación es de tipo descriptivo y exploratoria, Hernández, Sampieri y Baptista, (2003, p. 117) definen estos estudios como aquellos que buscan “especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de las personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis”.

El grupo de estudio lo constituye la Unidad Administrativa del Ministerio de Educación Pública y de ésta se pretende describir los factores que de una u otra forma afectan su clima organizacional. Factores como: niveles de motivación, relaciones de grupo, identidad con la organización, entre otros; son considerados como determinantes para culminar con los objetivos de la investigación propuesta. La finalidad de esta investigación es teórica, busca describir los factores del clima organizacional que interfieren en el rendimiento de los colaboradores.

Como lo indica la definición de los autores citados, una de las principales características de los estudios descriptivos es la posibilidad de especificar perfiles importantes de grupos. En el caso que nos ocupa, es necesario analizar o conocer en detalle la percepción de los colaboradores en relación con el clima organizacional en que se desenvuelven y a partir de esta aproximación, construir los fundamentos que desde la teoría permitan fortalecer un factor esencial en el crecimiento de la Unidad como lo es el Clima Organizacional.

Además el estudio es exploratorio por cuanto según lo plantea Hernández Sampieri y Baptista, (2003, p. 123) “Los estudios exploratorios se efectúan, normalmente, cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se han abordado antes”.

En el caso específico de la Unidad Administrativa del Ministerio de Educación Pública interesa examinar en detalle los factores del clima organizacional, que de una u otra forma interfieren en el desempeño de los colaboradores

## **4.2 Enfoque de la investigación**

### **Cuantitativo**

Por su enfoque, la investigación propuesta es de tipo cuantitativo, ya que como lo define Hernández, (2003) utiliza la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis establecidas previamente, y confía en la medición, numérica, el conteo y frecuentemente en el uso de la estadística para establecer con exactitud patrones de comportamiento en una población. En este tipo de estudio, se recogen y analizan datos cuantitativos. Es decir aquellos que son medibles y cuyos resultados son predecibles por cuanto su principal instrumento de acopio lo constituye un instrumento con preguntas cerradas, cuya facilidad de análisis permite medir los niveles de motivación, identificación y relación de compañerismo dentro de la Unidad.

En este enfoque, el dato, el número, la cantidad, son relevantes; tal y como lo expone Hernández Sampieri y Baptista, (2003, p. 5), por cuanto “utilizan la recolección y el análisis de datos, pone una concepción global positivista, hipotética-deductiva, objetiva, particularista y orientada a los resultados, se desarrolla más directamente en la tarea de verificar y comprobar teorías por medio de estudios muestrales representativos”.

### **4.3 Instrumentos de recolección de datos:**

Se dice que un instrumento de medición es un recurso que utiliza el Investigador para registrar información o datos sobre las variables que tiene en mente. Por su parte, la medición es un proceso que vincula conceptos abstractos con indicadores empíricos (Hernández 2003).

En la presente investigación, el cuestionario se constituye en el principal instrumento de recolección de la información, por cuanto tiene algunas ventajas que le permiten al investigador, obtener la información directa de los informantes.

El instrumento propuesto está estructurado de manera tal, que se incorporan 15 preguntas de respuesta cerrada, cuyo propósito es conocer como se indicó anteriormente la percepción que sobre el clima organizacional tienen los funcionarios de la Unidad administrativa del Ministerio de Educación Pública.

#### **4.4 Sujetos**

Son las personas de interés en el campo bajo estudio; sobre ellas recae la observación y de ésta se derivan los datos para el análisis. (Hernández, 2003)

Los sujetos de investigación de este trabajo son:

1. Jefe de la Unidad Administrativa quien tienen a cargo la coordinación y supervisión del Departamento.
2. Profesionales de la Unidad Administrativa que realizan el análisis de los nombramientos administrativos de los centros educativos.
3. Técnicos Profesionales de la Unidad Administrativa quienes se encargan de la inclusión y control de los nombramientos en el sistema de Informática.
4. Secretaria quien atiende público y lleva el control de la documentación interna.
5. Oficinistas quienes digitan y distribuyen la correspondencia interna.

#### **4.4.1 Población**

Es el conjunto de individuos de los que se quiere obtener información. Dependiendo de la cantidad puede ser:

- Población Finita: aquella que tiene fin y por lo tanto los elementos de la población pueden conocerse.
- Población Infinita: aquella que no tiene fin, es decir, los elementos de la población no se conocen.

En esta investigación se empleó una población finita en donde se tomó en cuenta las encuestas aplicadas a los dieciséis funcionarios de la Unidad Administrativa del Ministerio de Educación Pública.

#### **4.4.2 Muestra**

Hernández, Sampieri y Baptista, (2003,p.173) define la muestra como:

**“Subgrupo de la población del cual se recolectan los datos y debe ser representativo de dicha población.”**

Existen tres formas para elegir la muestra las cuales son:

- Muestra aleatoria, simple o al azar: muestreo en el que se brinda a todos los elementos de la población conocida, la oportunidad de ser seleccionados al seguir procedimientos que le brinde a cada elemento una probabilidad de ser incluidos en la muestra.
- Muestra intencional o de juicio: la selección la hace una persona con experiencia y conocimiento amplio de la población bajo estudio.
- Muestra por conveniencia: aquellas muestras seleccionadas de acuerdo a la mayor conveniencia del investigador.

#### **4.4.3 Censo**

Para fines de esta investigación se utilizó el censo por la cantidad de funcionarios con que cuenta la Unidad Administrativa, y en concordancia con lo establecido en los objetivos de la investigación, es importante conocer la totalidad de opiniones de los informantes, por lo que no se trabajará con una muestra específica. Por el contrario, la población objeto de estudio, la conforman los dieciséis colaboradores la Unidad Administrativa.

#### **4.5 Alcance**

Según Hernández. (2003) En este rubro se incluyen los problemas enfrentados y la forma en que se resolvieron Como alcance, esta investigación pretende describir el clima organizacional presente en la Unidad Administrativa, con el fin de promover un análisis y la búsqueda de un mejoramiento en el ambiente laboral, que permita un mejor desempeño en cada uno de los funcionarios de esta Unidad.

#### **4.6 Limitaciones**

La principal limitación para este trabajo es el tiempo, ya que en quince semanas es difícil lograr un desarrollo lo suficientemente amplio para abordar todos los temas relevantes en este estudio. Además, su ámbito de acción recae específicamente en la Unidad Administrativa del Ministerio de Educación Pública, por lo tanto sus resultados no son generalizables a otras unidades similares.

## **La importancia del clima organizacional en el rendimiento de los colaboradores de la Unidad Administrativa del Ministerio de Educación Pública**

<sup>1</sup>Autora: Laura Arguedas Alfaro



### **Resumen**

En la actualidad el papel que juega el clima organizacional en las organizaciones es fundamental en el desempeño de los colaboradores y éste puede influir de manera positiva o negativa tanto en el rendimiento como en su comportamiento.

Una de las razones principales que fundamentan el presente artículo, la constituye no solo el hecho e importancia de reflexionar teóricamente sobre un tema o componente de relevancia en las organizaciones hoy, como lo es el clima organizacional y por otro, la oportunidad que se tiene de confrontar aspectos teóricos con una situación concreta en una organización educativa, caso específico de la Unidad Administrativa del Ministerio de Educación Pública.

Implica la reflexión teórica, no solo explorar conceptos recientes en tan importante tema, sino conocer en mayor detalle, aspectos relevantes que caracterizan el clima laboral en las organizaciones. Por otra parte, confrontar los aportes teóricos con las experiencias o vivencias de quienes conforman una unidad estratégica en la que a diario conviven y en la que por su naturaleza de trabajo, el clima es determinante.

En su estructura, el artículo presenta en su primer apartado, la necesaria reflexión que lo origina y que se refiere directamente a la importancia de estudiar el clima organizacional hoy día. En segundo lugar se ofrecen aportes teóricos de autores diversos sobre el concepto, tipos de clima, relación con el rendimiento; para finalizar con la experiencia investigativa práctica y consideraciones finales sobre la temática abordada.

### **Palabras clave:**

Clima organizacional – colaborador – rendimiento – comportamiento – percepciones.

<sup>1</sup> Autora: Laura Arguedas Alfaro  
Bachiller en Administración de  
Negocios con énfasis en Recursos H.  
Candidata a La Licenciatura en  
Comportamiento Organizacional  
ULACIT. Correo electrónico:  
laupat83@yahoo.com

**Abstract:**

At the present time the role that plays the organizational climate in the organizations is fundamental in the acting of the collaborators and this can influence in positive way or negative as much in the yield as in its behavior.

One of the main reasons that base the present article, constitutes not only the fact and importance of meditating theoretically nowadays on a topic or component of relevance in the organizations, as it is the organizational climate and for other, the opportunity that one has of confronting theoretical aspects with a concrete situation in an educational organization, specific case of the Administrative Unit of the Ministry of Public Education.

It not implies the theoretical reflection alone to explore recent concepts in so important topic, but knowing in more detail, excellent aspects that characterize the labor climate in the organizations. On the other hand, to confront the theoretical contributions with the experiences or live situations of those who conform a strategic unit in which they cohabit daily and in the one that for their work nature the climate is decisive.

In their structure, the article presents in its first section, the reflection necessary that originates it and it refers directly to the importance of studying the organizational climate nowadays. In second place it offers diverse authors' theoretical contributions on the concept, climate types, relationship with the yield; to conclude with the experience investigative practice and

final considerations on the thematic one approached.

**Key Words:**

Organizational climate - collaborating - yield - behavior - perceptions.

## **La importancia del clima organizacional en el rendimiento de los colaboradores de la Unidad Administrativa del Ministerio de Educación Pública**

### **¿Por qué estudiar el clima organizacional y su relación con el rendimiento laboral?**

En la complejidad en que están inmersas las organizaciones hoy, reviste gran importancia el clima Organizacional sobre todo por su incidencia en factores asociados al éxito y rendimiento de las mismas.

Aspectos como: niveles de satisfacción, identificación y compromiso con la organización, motivación, liderazgo, entre otros; de una u otra forma se determinan no solo el éxito o fracaso de la organización, sino el nivel de logro en sus objetivos y metas.

Ahora bien, el estudio de los factores anteriormente citados, es trascendental de cara a determinar el nivel de comportamiento del individuo dentro de la organización, pero sobre todo, comprender dentro de la misma su dinámica grupal y facilidad o no para adaptarse a entornos cambiantes como los que se enfrentan en la actualidad.

Desde que el ser humano nace y se asocia con otros en busca de alimento, decimos que surge la organización, destacando siempre dentro de esta asociación, el logro común de objetivos y metas, En su estructura aunque parece simple, si es de pocas o muchas personas, la organización difiere en cuanto a su dinámica, de ahí

la importancia, de profundizar conceptualmente en el término organización y a la luz de su significado, determinar características comunes que permitan conocerlas en mayor medida en tiempos de cambio.

Si nos detenemos por un instante, a imaginar rasgos que hacen posible pensar o referirnos a una organización y si pensamos en las más comunes como la familia misma, la iglesia escuela, soda, tienda, entre otras, posiblemente haya elementos que son comunes a ellas: grupo de personas con objetivos definidos, estructura de funcionamientos y procesos internos de regulación de funciones. Esto no es ni más ni menos que reforzar el hecho como lo plantea Chiavenato (2007), de que la organización es *una unidad social coordinada, compuesta por dos o más personas, que tiene como propósito alcanzar los objetivos y las metas.*

En el marco que nos ocupa, cómo o de qué medios se nutre o vale la organización hoy para lograr sus metas y objetivos si su componente principal es el ser humano, complejo de por sí.

Una mirada rápida a las organizaciones del pasado, nos permite remitirnos al trabajo individual, a la rigidez, la dependencia, como elementos distintivos, sin embargo, ahora el escenario es otro; sería imposible lograr el éxito si no se trabaja en equipo, si no se avanza en cuanto a la autonomía y consecuentemente a la dinámica y flexibilidad que obliga el entorno cambiante.

Entorno que requiere de organizaciones, cuyo éxito se determina con resultados, más que con simples objetivos; sobre la base de esfuerzos colectivos más que individuales, del trabajo sobre la base de hechos más que de ideas y sobre todo de trascender lo cercano e inmediato a lo lejano y soñado.

### **1. Definición e importancia del Clima en las organizaciones actuales**

El clima organizacional según Chiavenato (2007) es la cualidad del ambiente organizacional que perciben o experimentan los colaboradores de la organización, y que se ve influido directamente en su comportamiento.

El buen clima organizacional de una organización depende, en un gran porcentaje, del ánimo o actitud que los colaboradores de la misma enfoquen; Es por ello que para determinar la influencia que el clima organizacional tiene sobre los individuos que en ella trabajan es importante definir a la misma, ya que es ella, con su cultura, y sus relaciones laborales, la que proporciona el terreno para el buen desarrollo del clima organizacional.

Para poder funcionar, toda organización necesita de recursos económicos, técnicos y humanos que son unos de los elementos más comunes en todas ellas, ya que todas están integradas por personas. Las personas que integran la organización, forman un grupo de trabajo que se rige por reglas y normas que regulan su buen funcionamiento, su conducta, su actitud y su responsabilidad y cuya actuación reflejará lo que es la organización. Por ello se dice que constituyen el recurso máspreciado e

imprescindible para el logro del éxito empresarial.

La Administración de Recursos Humanos tiene como objetivo principal ayudar a las personas y a las organizaciones a alcanzar sus objetivos, mejorando el desempeño y las aportaciones del personal a la organización, en el marco de una actividad ética y responsable, pero, su principal objetivo es lograr el mejoramiento de las organizaciones haciéndolas más eficaces y eficientes, mejorando la calidad del entorno, el bienestar de los empleados y conduciéndolas a mejores niveles de efectividad.

Para que una organización pueda prevalecer en el tiempo debe mejorar continuamente con un gran aporte por parte de los colaboradores, para que sus metas y sus capacitaciones puedan ser utilizadas a favor de la consecución de los objetivos de la organización. Los esfuerzos para mejorar la vida laboral constituyen labores que llevan a cabo las empresas para dar a los colaboradores una oportunidad de mejorar en sus puestos y su contribución a la organización, en un ambiente de mayor confianza y respeto.

No puede existir buen clima organizacional, si el individuo está enfermo moralmente, si la persona se siente desmotivada, o no se siente valorado. No puede haber buen clima organizacional para un individuo que se le maltrata verbalmente, en tanto que, diariamente hace un aporte significativo a la empresa. No puede haber clima organizacional en un escenario donde la persona no ve

posible un mundo de realizaciones acorde con sus expectativas de existencia debe facilitar la realización de los colaboradores como persona original, capaz de afirmarse con autonomía, con derechos y con responsabilidades. en donde la realización personal haga posible la realización de la institución. Donde los colaboradores vean la organización como parte de ellos, Que sus vivencias estén ligadas a esa institución, hablamos de un clima organizacional agradable.

La importancia de este trabajo reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador. Sin embargo, estas percepciones dependen muchas veces de las actividades, interacciones y una serie de experiencias que cada colaborador tenga en este caso de la Unidad Administrativa. De ahí que el Clima Organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales que dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los colaboradores. Este clima induce a determinados comportamientos en los miembros de la organización y por ende en el clima.

## **2. Clima Organizacional en la determinación de la cultura.**

Es importante hacer la relación que tiene el Clima Organizacional en la determinación de la cultura en una organización, entendiendo como Cultura Organizacional, el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros

de una organización. Esta cultura es en buena parte determinada por los miembros que componen la organización, ya que determinan las creencias, conductas y valores que forman la cultura de la empresa.

## **3. Un buen clima organizacional nos permite:**

Crear y mantener un buen clima organizacional en las empresas nos lleva a aumentar la productividad, la innovación así como mejorar los procesos internos lo cual se verá reflejado en la satisfacción de los usuarios, además nos permitirá:

A) Tener un importante impacto sobre los comportamientos de los colaboradores de la unidad. Un clima malo, por otra parte, hará extremadamente difícil la conducción de la unidad.

B) Contar con una cierta estabilidad en el clima, con cambios relativamente menores, pero siempre estar alerta ya que esta estabilidad puede sufrir perturbaciones de gran importancia de decisiones que afecten en forma relevante su futuro. Por ejemplo una situación de conflicto no resuelto, puede poner en peligro el clima organizacional por un tiempo relativamente largo.

C) Un buen clima organizacional, tendrá consecuencias para la unidad a nivel positivo, definidas por la percepción que los funcionarios tienen de la unidad. Entre las consecuencias positivas, podemos nombrar las siguientes: afiliación, logro, poder,

poca rotación, mayor producción, satisfacción, innovación y adaptación.

Para una organización es importante conocer el clima organizacional presente en la empresa por lo que a continuación se presentan los tipos de climas organizacionales.

#### **4. Tipos de Climas Organizacionales existentes en las organizaciones:**

**1. Autoritario.** Este tipo de sistema se caracteriza por la desconfianza. Las decisiones son adoptadas en la cumbre de la organización y desde allí se difunden siguiendo una línea altamente burocratizada de conducto regular. Los procesos de control se encuentran también centralizados y formalizados. El clima en este tipo de sistema organizacional es de desconfianza, temor e inseguridad generalizados.

**2. Paternal.** En esta categoría organizacional, las decisiones son también adoptadas en los escalones superiores de la organización. También en este tipo se centraliza el control, pero en él hay una mayor delegación que en el caso del Autoritario. El tipo de relaciones característico de este sistema es paternalista, con autoridades que tienen todo el poder, pero concede ciertas facilidades a sus subordinados, enmarcadas dentro de límites de relativa flexibilidad. El clima de este tipo de sistema organizacional se basa en relaciones de confianza condescendiente desde la cumbre hacia la base y la dependencia desde la base a la cúspide jerárquica. Para los subordinados, el clima parece ser estable y estructurado y sus

necesidades sociales parecen estar cubiertas, en la medida que se respeten las reglas del juego establecidas en la cumbre.

**3. Consultivo.** Este es un sistema organizacional en que existe mucho mayor grado de descentralización y delegación de las decisiones. Se mantiene un esquema jerárquico, pero las decisiones específicas son adoptadas por escalones medios e inferiores. También el control es delegado a escalones inferiores. El clima de esta clase de organizaciones es de confianza y hay niveles altos de responsabilidad.

**4. Participativo.** Este sistema se caracteriza porque el proceso de toma de decisiones no se encuentra centralizado, sino distribuido en diferentes lugares de la organización. Las comunicaciones son tanto verticales como horizontales, generándose una participación grupal. El clima de este tipo de organización es de confianza y se logra altos niveles de compromiso de los trabajadores con la organización y sus objetivos. Las relaciones entre la dirección y los trabajadores son buenas y reina la confianza en los diferentes sectores de la organización.

Según Litwin y Stinger (1999) postulan la existencia de dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa.

- **Estructura:** representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, normas, obstáculos y otras limitaciones a que

se ven enfrentados en el desempeño de su labor diaria. El resultado positivo o negativo, se dará en la medida que la organización pone el énfasis en la burocracia, contra el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal y poco estructurado.

- **Responsabilidad:** es la percepción de parte de los colaboradores de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo.

- **Recompensa:** se refiere a la percepción de los colaboradores sobre la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza el premio, esta dimensión puede generar un clima apropiado en la organización, pero siempre y cuando no se castigue sino se incentive al colaborador a hacer bien su trabajo y si no lo hace bien se le motive a mejorar en el menor tiempo posible.

- **Desafío:** las metas que los colaboradores de una organización tienen respecto a determinados riesgos que pueden correr durante el desempeño de su labor. En la medida que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos, los desafíos ayudarán a mantener un clima competitivo

- **Relaciones:** es la percepción por parte de los colaboradores de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre compañeros como entre jefes y subordinados, estas relaciones se generan dentro y fuera de la organización, entendiéndose que existen dos clases de grupos dentro de toda organización. Los grupos formales, que forman parte de la estructura jerárquica de la organización y los grupos informales, que se generan a partir de la relación de amistad, que se puede dar entre los miembros de una organización.

- **Estándares:** nos habla de cómo los miembros de una organización perciben los estándares que se han fijado para la productividad de la organización.

- **Conflicto:** el sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen. En este punto muchas veces juega un papel muy determinante el rumor, de lo que puede o no estar sucediendo en un determinado momento dentro de la organización.

- **Identidad:** el sentimiento de que uno pertenece a la organización y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

## **5. El clima organizacional en la Unidad Administrativa del Ministerio de Educación Pública**

Como se ha indicado en los apartados anteriores, el clima Organizacional es determinante en la dinámica de las organizaciones modernas, se constituye sin duda en uno de los factores de mayor impacto en el desempeño del potencial humano de dentro de las organizaciones su impacto constituye un proceso sumamente complejo a raíz de la dinámica de la organización, del entorno en que se desenvuelve y el recurso humano. Por lo que hoy muchas organizaciones e instituciones aceptan que uno de sus activos fundamentales es su factor humano. Se pone de manifiesto el interés por el rendimiento de los colaboradores que ha pasado a ser como un factor central. La relación que se da entre éste y como se ve influido por el clima organizacional, cobra gran importancia ya que puede ser la clave del éxito de las organizaciones competitivas, el incremento del interés por explorar más sobre el clima organizacional y el rendimiento ya que se ha descubierto que el clima puede contribuir eficazmente en el rendimiento de los colaboradores. Podríamos decir que el tipo de clima organizacional imperante en la Unidad Administrativa es Paternalista. Esto por cuanto se mantiene una línea Jerárquica que se respeta, se delegan las tareas a pesar de que los altos mandos tienen el control, dan cierta flexibilidad con los subordinados, además el clima se muestra estable muy estructurado, respetando siempre las reglas ya establecidas. En cuanto al factor motivación podríamos decir que se

encuentra en niveles bajos, la motivación está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo, el la actualidad es un elemento importante en la administración de personal por lo que se requiere conocerlo, y más que ello, dominarlo, sólo así la empresa estará en condiciones de formar un clima organizacional sólido y confiable.

En cuanto a las relaciones entre compañeros de oficina podríamos decir que existe compañerismo, sienten que realmente se preocupan unos por otros, sin embargo, también podemos decir que el compañerismo se da más a nivel profesional que personal, este factor es primordial a la hora de analizar el clima organizacional pues la mayor parte del día pasamos trabajando con los compañeros. Independientemente de nuestra relación exterior con ellos (conocido, amigo, familiar, pareja) debemos mantener una relación cordial con ellos, pues se ven muchas horas al día. El trato suele ser muy cercano más que con los jefes o subordinados, debido, generalmente, a la igualdad de categoría dentro de la empresa.

El nivel de identificación que existe en la Unidad Administrativa podríamos decir que tiene niveles altos, todos los colaboradores están consientes de la importancia de su trabajo en la Unidad se sienten comprometidos con sus tareas.

Se hace necesario crear un clima en el que verdaderamente se logre alcanzar las metas procurando siempre contar con un clima agradable en donde los

funcionarios de la Unidad Administrativa se sientan a gusto realizando sus labores diarias. el clima organizacional ejerce importancia en el rendimiento de los colaboradores, la creación además de un ambiente motivante, que a la vez permita profundizar una realidad que si bien es aceptada por la mayoría de las organizaciones, aún hoy no se concreta en realidades, el hecho de poder considerar a las personas el principal activo de las organizaciones.

Ahora bien, el clima organizacional, en consecuencia, se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que se desenvuelve, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas reglas formales que afectan a dicho trabajo.

Para el presente artículo se realizó un cuestionario donde se incorporan 15 preguntas de respuesta cerrada, cuyo propósito es conocer como se indicó anteriormente la percepción que sobre el clima organizacional tienen los funcionarios de la Unidad

A continuación haremos un resumen de las respuestas obtenidas en relación con el clima organizacional de la Unidad Administrativa.

### **Característica de la Unidad Administrativa en cuanto a su ambiente de trabajo:**

Con base en las conclusiones de la encuesta aplicada a los colaboradores, debe indicarse que existe un amplio margen de criterios favorables en cuanto a calificar el ambiente de

trabajo como agradable y que como complemento de eso hay disposición o gusto para trabajar dentro de la unidad misma.

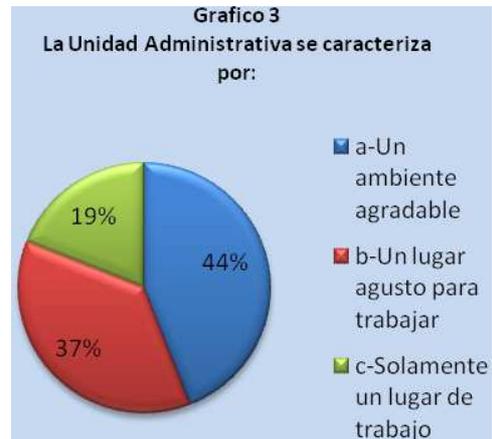
Lo anterior se constituye sin duda en un elemento clave sobre el porqué se fortalecen valores como lealtad y compromiso hacia la organización a la que se sirve, caso específico de la Unidad Administrativa. Es claro eso sí, que lo agradable del ambiente y el gusto por el lugar para desarrollar el trabajo, no significa de ninguna manera que no deban ser atendidas discrepancias, diversidad de criterios o otras cuestiones que de una u otra forma afecten el normal desarrollo de la organización.

Mantener altos niveles de motivación también es importante como lo plantea Robbins (1999) motivación es "la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionados por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual".

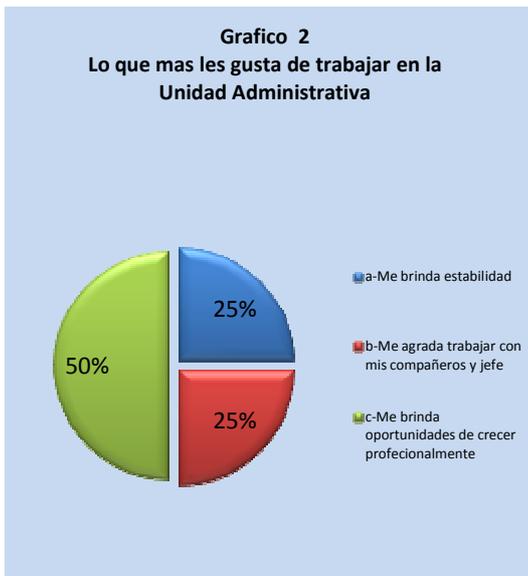
En este sentido, la Jefatura actual debe conocer las necesidades que experimentan sus colaboradores y crear las vías necesarias para su satisfacción. Esto constituye el núcleo principal de motivación en el trabajo.



Fuente: Cuestionario colaboradores Unidad Administrativa Junio 2008



Fuente: Cuestionario colaboradores Unidad Administrativa Junio 2008



Fuente: Cuestionario colaboradores Unidad Administrativa Junio 2008



Fuente: Cuestionario colaboradores Unidad Administrativa Junio 2008



Fuente: Cuestionario colaboradores Unidad Administrativa Junio 2008



Fuente: Cuestionario colaboradores Unidad Administrativa Junio 2008

### **Relación entre compañeros de la Unidad Administrativa:**

De acuerdo con el cuestionario aplicado se puede determinar que la relación entre compañeros de trabajo y el Jefe es bastante buena, sin embargo, se da más a nivel profesional que laboral, lo anterior es muy positivo para la organización ya que incide en el clima organizacional de forma positiva. No obstante, no se puede dejar de lado y se deben fortalecer los vínculos de solidaridad y honestidad, para que la organización siga con su desarrollo.

Para que una organización pueda considerarse como exitosa, no basta sólo con tener elevados niveles de producción o desarrollo sino hay que buscar equipos bien integrados, lo mejor es que se respire un ambiente de cordialidad y respeto, así el trabajo no será visto como una obligación más, sino como un modo de vida.

Finalmente, los resultados positivos serán tanto para la organización como para los funcionarios.



Fuente: Cuestionario colaboradores Unidad Administrativa Junio 2008

Fuente: Cuestionario colaboradores Unidad Administrativa Junio 2008



Fuente: Cuestionario colaboradores Unidad Administrativa Junio 2008

Fuente: Cuestionario colaboradores Unidad Administrativa Junio 2008

## Nivel de Identificación en la Unidad Administrativa:

Se refleja en el cuestionario existe un nivel de motivación y de identificación moderado.

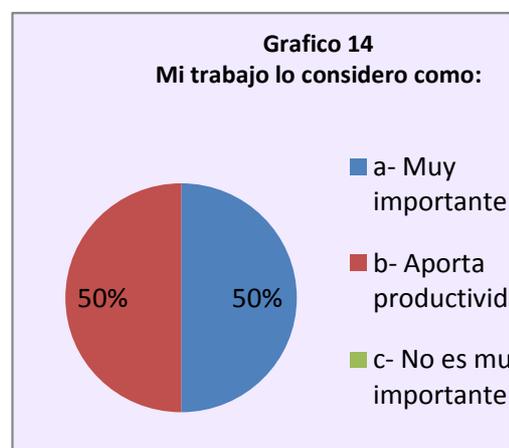
Los colaboradores de la unidad consideran que su trabajo es importante para la Unidad y aporta productividad, lo que refleja el compromiso con sus tareas y son conscientes de la importancia del mismo.

Los colaboradores de la Unidad no les gustaría cambiar de Departamento, ya que una mayoría significativa desea permanecer en la Unidad, a una parte pequeña le daría lo mismo. Podríamos pensar que el ambiente se muestra estable y existe identificación por parte de los funcionarios con la Unidad, según: Chiavenato I. (1994) Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

Es necesario crear ambientes de confianza, que permitan que el colaborador sea tratado como parte importante de la empresa, para que él adquiera un sentido de compromiso hacia la organización. Por tal motivo es necesario incentivar el diálogo, la autonomía en la toma de decisiones y la sana discusión en torno a las divergencias.



Fuente: Cuestionario colaboradores Unidad Administrativa Junio 2008



Fuente: Cuestionario colaboradores Unidad Administrativa Junio 2008



Fuente: Cuestionario colaboradores Unidad Administrativa Junio 2008

## Consideraciones finales

Si algo caracteriza a las organizaciones hoy, es su dinamismo; producto de fuerzas internas o factores externos. Lo cierto del caso es que difícilmente se pueda afirmar que existan dos organizaciones idénticas en cuanto a su funcionamiento. La dinámica organizativa es la variable que les permite a las organizaciones diferenciarse con otras.

Dentro de éstas, y de manera general, podemos afirmar que el clima organizacional, es una cualidad que afecta a quienes pertenecen a la organización, se refiere para algunos autores a la personalidad de la organización, la cual permite una serie de consensos sobre valores, normas y pautas de actuación entre los miembros de la misma.

En el caso específico de la unidad administrativa del MEP. El clima imperante está íntimamente asociado con rasgos de confianza y positivismo de los colaboradores en las actividades que realizan. Aspectos como la motivación, el liderazgo que se ejerce y la estructura misma de la unidad determinan en gran medida el clima imperante e inciden directamente en los resultados que se alcanzan.

Lo anterior permite afirmar que el director(a) que consigue un clima de trabajo armonioso, positivo, satisfactorio, logra sin duda la implicación de las personas en el trabajo que realiza, y lo más importante aún, orienta el interés de

sus colaboradores hacia las tareas establecidas y consecuentemente al logro de los objetivos y metas organizacionales.

Dadas las condiciones o características que presenta el clima organizacional en la unidad analizada, adquiere mayor relevancia el hecho de que el reto para fortalecerlo es sin duda la promoción de una cultura de colaboración que se manifiesta en la totalidad de las fuerzas que interactúan y que tienen relación directa con la vida misma de la Unidad Administrativa. Es cierto que en donde prevalecen altos niveles de colaboración es fácil lograr consensos, pero no necesariamente deben alcanzarse sobre la base del sacrificio de opiniones individuales.

El compromiso, por alimentar el clima de trabajo, es tanto individual como colectivo, sus efectos en beneficio de la organización no solo la fortalecen sino a quienes ofrecen sus servicios. Este es sin duda un gran reto como complementar un clima agradable de trabajo, con los niveles de satisfacción de quienes reciben los servicios de la organización.

Finalmente, las organizaciones en tiempos de cambio como el que vivimos, y dentro de éstas quienes las lideran, deben prestar especial atención a todos los factores que de una u otra forma tienen relación con el clima organizacional. No solo estudiarlos, analizarlos y lo más importante determinar hasta dónde son modificables y combinarlos de manera tal que incidan positivamente en el logro de los esfuerzos individuales y colectivos.

## REFERENCIAS:

- Chiavenato, Idalberto (1994). *Administración de Recursos Humanos. Colombia*: Editorial McGraw Hill
- Chiavenato, Idalberto (2002). *Gestión del Talento Humano*. Colombia: Editorial McGraw Hill
- Goffie, Rob; Jones, Gareth. (1998) *El carácter organizacional*. Barcelona: Editorial Granica
- Hernández, R., Sampieri, R y Baptista, I, (2003) *Metodología de la Investigación*. México: Editorial McGraw Hill
- Phegan B, (1998). *Desarrollo de la Cultura de su Empresa*. México: Editorial Panorama Editorial, S.A.
- Robbins S. (1999). *Comportamiento Organizacional*. México: Editorial Prentice Hall.
- Rodil, F, Mendoza F. (1980). *Conceptos fundamentales sobre la organización*. México: Editorial Trillas.

## Anexo 1: Cuestionario

### CLIMA ORGANIZACIONAL

1. Trabajar en la Unidad Administrativa me produce:
  - a. Alegría y emoción ( )
  - b. Indiferencia ( )
  - c. Estoy aquí sólo por necesidad ( )
2. Lo que más me gusta de trabajar en la Unidad Administrativa es:
  - a. Me brinda estabilidad ( )
  - b. Me agrada trabajar con mis compañeros y jefe ( )
  - c. Me brinda oportunidades de crecer profesionalmente ( )
3. La Unidad Administrativa se caracteriza por:
  - a. Un ambiente agradable ( )
  - b. Un lugar a gusto para trabajar ( )
  - c. Solamente un lugar de trabajo ( )
4. Si pudiera cambiar de trabajo lo haría por:
  - a. Una mejor oferta laboral ( )
  - b. Cambiar de funciones ( )
  - c. No lo haría ( )
5. Su ambiente laboral lo motiva a realizar su trabajo en una forma más productiva cada día:
  - a. Mucho ( )
  - b. Poco ( )
  - c. Nada ( )
6. Asisto puntualmente a mi trabajo porque:
  - a. Debo cumplir con mi horario ( )
  - b. Me siento motivado ( )
  - c. La responsabilidad ante todo ( )

### RELACIÓN CON LOS COMPAÑEROS

7. Mis compañeros de trabajo son:
  - a. Poco amables conmigo ( )
  - b. Un poco irrespetuosos ( )
  - c. Muy amigables y se preocupan por mí ( )
8. La confianza que tengo con mis compañeros es:
  - a. Mucha ( )
  - b. Sólo en algunas cosas ( )
  - c. Nunca confío ( )

9. Mantiene buenas relaciones con los miembros de su grupo de trabajo tanto en lo personal como en lo laboral:
  - a. Me mantengo a distancia del resto del grupo
  - b. Si, tenemos un equipo de trabajo armonioso
  - c. Realmente no le doy importancia, solo hago mi trabajo

### RELACIÓN CON EL JEFE

10. Mi jefe me autoriza a tomar decisiones:
  - a. Sólo cuando no son decisiones tan importantes ( )
  - b. Nunca puedo tomar decisiones ( )
  - c. Siempre debo consultar a mi jefe inmediato ( )
11. Considero que mi jefe es:
  - a. Quien me deja hacer mi trabajo como yo considero mejor ( )
  - b. Siempre me encuentra errores ( )
  - c. Le gusta tener el control pero acepta sugerencias ( )
12. Si puedo elegir cambiaría a mi jefe:
  - a. Si, por supuesto
  - b. No, me identifico con ella
  - c. Me es indiferente

### IDENTIFICACIÓN

13. Cuando me preguntan donde laboro, yo:
  - a. Lo digo con mucho entusiasmo ( )
  - b. Siento un poco de vergüenza ( )
  - c. Prefiero no decirlo ( )
14. Mi trabajo lo considero como:
  - a. Muy importante ( )
  - b. Aporta productividad ( )
  - c. No es muy importante para la Unidad()
15. Le gustaría a usted cambiar de Departamento:
  - a. Si, definitivamente ( )
  - b. No, realmente me siento contento en esta Unidad ( )
  - c. Me da igual ( )