

XVII Congreso Internacional de Análisis Organizacional

“Emprendimiento e innovación en las organizaciones de México y América Latina”

Factores organizacionales y la salud organizacional

Mesa Temática: Acción organizada, análisis estratégico, intervención y cambio organizacional

Modalidad: Investigación concluida

Dr. Augusto Renato Pérez Mayo¹

Correo Electrónico: renatomayo@hotmail.com

9931362868

Dra. Nohemí Roque Nieto

Correo Electrónico: nohemi.roque@hotmail.com

Dr. Fernando Romero Torres

Correo Electrónico: fromerot@uaem.mx

Universidad Autónoma del Estado de Morelos

Av. Universidad 1001, Col. Chamilpa

C.P. 62209, Cuernavaca, Morelos, México

Ciudad de México, México.

9 al 13 de septiembre de 2019

¹ Autor responsable de la comunicación.

Factores organizacionales y la salud organizacional

Se presentan los resultados de los factores organizacionales que manifiestan el grado de salud en que se encuentra la organización. La investigación fue de tipo correlacional con diseño no experimental, de campo y transaccional correlacional. Tomando como base las teorías organizacionales emanadas de la Sociología de las organizaciones, Escuela del comportamiento y la Teoría de las relaciones humanas, que sirvieron como núcleos teóricos para diagnosticar el estado de salud organizacional. Estos factores se miden utilizando una metodología de tipo cuantitativo, inductivo, explicativo y de corte transversal. Para efectos de medir cada factor organizacional llamado Cultura Organizacional, se utiliza el instrumento modelo de Cameron y Quinn 1999. Se encontró que la empresa estudiada tienen una salud organizacional distribuida de la siguiente manera: cultura organizacional actual predominante de la organización esta inclinada mayormente hacia una cultura jerárquica, lo que significa que se trata de una organización tradicionalista y burocrática, estructura formal, con normas y políticas establecidas alejándose en mucho de la cultura preferencial e idónea, el clima organizacional es desfavorable, el compromiso afectivo y normativo no hay diferencias, lo que significa que el tipo de contrato psicológico es relacional, es decir, fidelización vinculado a lo racional. Los valores que profesa este grupo se produce el compromiso moral mediante la identificación con los fines y objetivos de la organización (se interiorizan los valores y misión de la organización). Con relación al objetivo de la investigación, se determinó que existe una organización descoordinada.

Palabras clave: Organización, factores organizacionales, cultura organizacional, clima organizacional, compromiso organizacional

Factores organizacionales y la salud organizacional

Introducción

Estudiar los factores organizacionales determinan en gran medida cómo una empresa se ve y se comporta, tanto interna como externamente. Cuando el ADN de una organización no está bien configurado, presenta síntomas y conductas no saludables, los cuales, ocasionalmente son contraproducentes, el reto consiste en mantenerse alerta y saludable. (Interpretación propia, Nielson y Pasternack, 2005).

Los cambios surgen en cualquier área de la vida, lo que nos obliga a renovar y a ajustarnos a las nuevas formas. Hacer las cosas diferentes para obtener resultados diferentes. Lo mismo sucede en las organizaciones, el crecimiento de las ciudades, la implementación de nueva tecnología, la competitividad, la reestructuración, entre otras cosas; exigen la actualización, rediseño o innovación de los procesos y sistemas dentro y fuera de las organizaciones. Lo cual provoca en muchas ocasiones actitudes negativas, y resistencia para adaptarse o cambiar.

Las organizaciones que deseen sobrevivir y desarrollarse serán aquellas que se adapten y evolucionen mejor a su medio ambiente. Esto significa que las empresas y organizaciones en general deben estar diseñadas para cambiar, pues solo en la medida en que impacten los factores de cambio, podrán permanecer en el mercado. Por lo que es necesario identificar los factores que afectan y buscar motivantes que aligeren y ayuden a asimilar los cambios, beneficiando a la organización y a los individuos, como parte integrante de la misma.

En la evolución de toda organización, estas se encuentran sometidas a problemas latentes y algunas veces circunstanciales. Como producto de esta evolución, las organizaciones deben permanecer dinámicas y adaptarse a los cambios e innovaciones que les permitan mantenerse competitivas en el mercado.

Dentro de estos problemas encontramos factores psicosociales y organizacionales que experimentan los trabajadores en relación con sus tareas en la organización y su entorno. Creando sentimientos y actitudes que afectan el desempeño de sus actividades y relaciones de manera física y psicológica, tales como síndrome de desgaste emocional, que se refiere al agotamiento o cansancio emocional que

experimentan los trabajadores en relación con sus tareas en la organización y su entorno. Por otra parte, podemos mencionar el conflicto y ambigüedad de rol. Creemos que los roles y la estructura son parte fundamental de la organización, considerando que de esta forma se definen las funciones que debe realizar cada individuo. Sin embargo, no se tiene claridad en lo que se espera de cada puesto o en algunos casos existe falta de información que delimite sus actividades, responsabilidades y objetivos, ocasionando conflictos, sobrecarga de trabajo y falta de interés.

Al existir estos conflictos en la organización trae consecuencias como la falta de compromiso organizacional, señalando a este como la identificación y pertenencia de las personas con la organización, creando vínculos que permitan un beneficio en común, como el logro y cumplimiento de los objetivos de la organización y el bienestar de sus integrantes. El grado en el que se den estos beneficios, está profundamente relacionado con satisfacción laboral, entendiéndola como la actitud de las personas dentro de la organización, con relación al cumplimiento de sus necesidades y sus condiciones laborales.

Otro factor relevante para considerar es el clima organizacional, que representa el ambiente o conjunto de características y factores internos y externos, que intervienen en el funcionamiento de la organización y sus integrantes, y la forma en que los perciben. El cual va considerablemente relacionado con la cultura que existe en la organización, que se ocupa de la forma en cómo perciben los empleados la cultura de la organización y delimitan la consistencia de su comportamiento.

La importancia

“Las organizaciones, al igual que las personas, son sistemas dinámicos vivos que están orientados al resultado, por ende, viven momentos de adaptación, ajuste y reorganización” (Reddin, 1994).

Por tanto, entendemos que los cambios en las organizaciones son agentes necesarios de desarrollo constante, que deben ser considerados como un proceso continuo, para que la organización permanezca activa dentro de una sociedad cambiante. A partir de este proceso, creemos que es de gran importancia crear un entorno que permita la implementación y aceptación de cambios e innovaciones en la organización y su entorno. Considerando a las personas parte fundamental de este proceso, tomando en cuenta sus características individuales, necesidades y actitudes en el desarrollo de sus actividades.

De acuerdo a los estudios realizados sobre el cambio en las organizaciones y los efectos y actitudes que causan, consideramos que es importante conocer los factores psicosociales e identificar y analizarlos factores organizacionales que obstaculizan la adopción de cambios, actualizaciones e innovación dentro de la organización, tomando en cuenta que los factores psicosociales “son aquellos aspectos de la concepción, organización y gestión del trabajo, así como de su contexto social y ambiental, que tienen la potencialidad de causar daños físicos, psíquicos o sociales a los trabajadores” (Cox y Griffiths, 1996) (Cox, Griffiths y Randall, 2003). Y por otro lado que los factores organizacionales, son los elementos que intervienen, determinan e influyen sobre las funciones y actividades de la organización, en

la obtención de sus objetivos; generando acciones, resultados y actitudes en los integrantes de esta.

En este sentido entendemos que es relevante realizar una investigación que permita identificar y analizar qué factores afectan directa o indirectamente la aceptación del proceso de cambio en la organización y su adaptación para desarrollarse y permanecer activa en el mercado.

Fundamentación teóricos

La Organización

El concepto de organización es muy diverso y depende en gran manera del entorno y las circunstancias en las que se desarrolle. Hemos escuchado con mucha frecuencia que la organización existe en todos lados y desde tiempos muy antiguos. También se considera que es parte fundamental de la sociedad y que donde exista la necesidad de lograr un fin común, existe una organización.

Para Barnard (1959): "una organización esencial, (...) es un sistema de actividades o fuerzas conscientemente coordinadas de dos o más personas" Por su parte Edgar Schein (1988) la define como: "La conducción de las actividades de un cierto número de personas, que intentan conseguir una finalidad y objetivo común explícito, mediante la división de funciones y trabajo y mediante la jerarquización de la autoridad y la responsabilidad". Y finalmente Porter, Lawler y Hackman (1975) señalan que: "Las organizaciones están compuestas de individuos o grupos en vistas a conseguir ciertos fines y objetivos, por medio de funciones diferenciadas que se

procura que estén racionalmente coordinadas y dirigidas y con una cierta continuidad a través del tiempo"

Derivado de lo anterior, podemos puntualizar que una organización está constituida por diversos factores; humanos, materiales, financieros, tecnológicos, culturales, entre otros, que al trabajar en conjunto coadyuvan a la obtención de un fin común y que a su vez forman parte de un entorno al cual influyen.

En la búsqueda del logro de estos objetivos, tanto la organización como el hombre han trabajado para prepararse para situaciones inesperadas, creando estrategias y procesos que le permitan anticiparse, planear y tomar decisiones para ser competitivas y permanecer. Las organizaciones se han ido transformando junto con la civilización, haciéndose pieza importante de la sociedad. "Hemos optado por crear organizaciones para lograr un amplio conjunto de propósitos que ninguno de nosotros podría lograr si actuara solo". (Joan Magretta, 2003, p. 20)

La forma en que ha evolucionado la vida implica que la organización enfrente cambios y desarrolle nuevas formas de operar, manteniendo una actitud innovadora, involucrando todos los recursos internos y externos que la integran. Por otra parte, como lo señalamos anteriormente, al trabajar con organizaciones se busca alcanzar objetivos en común que cada individuo por sí solo no podría alcanzar. Siendo el factor humano un recurso indispensable en el desempeño de la organización.

Las organizaciones se han visto en la necesidad de evolucionar y actualizar sus procesos conforme avanza la humanidad. Dichos cambios demandan que las or-

ganizaciones requieran modificaciones y en la mayoría de los casos se vean obligadas a innovar. Al hablar de innovación no consideramos que sea algo perjudicial, sino por el contrario, consideramos que tiene que ver con dar o retomar ideas nuevas, con ayudar a la organización y a sus integrantes a crear nuevas oportunidades buscando el bienestar y el logro de metas establecidas.

También creemos, que es necesario para las organizaciones empezar a contar con una planeación estratégica que genere confianza, conseguir crear valor que justifique su existencia y retomar la importancia que tiene el factor humano dentro de la organización. Buscando lograr un vínculo eficiente y eficaz, que permita el buen desempeño y la mejora continua de la organización.

Cada vez son más las organizaciones alrededor del mundo que se vuelven expertas en aumentar la productividad, mejorar los márgenes de utilidad y ganar más dinero. Pero ¿Qué pasa con las personas? Las personas pasamos una gran parte de nuestro tiempo en el trabajo, y nuestro desarrollo personal está vinculado en gran parte a nuestro desarrollo laboral.

Es muy común que en las organizaciones se perciban factores que van dirigidos específicamente hacia las personas, que al ejecutarse en la organización de manera deficiente influyan en el resultado de desempeño, perdiendo interés en su trabajo y disminuye su satisfacción laboral. Este problema es uno de los principales desafíos en todo tipo de organizaciones, por lo que consideramos en la necesidad innovar, mejorar el ambiente laboral para lograr un vínculo con los trabajadores, sin olvidar la cultura que juega un papel importante para optimizar y eficientar el desempeño de la organización.

Factores organizacionales

Existen diferentes variables que determinan la conducta de los individuos en la organización, las cuales influyen en su comportamiento y desarrollo. En tal sentido, creemos que los factores organizacionales son los elementos que intervienen, determinan e influyen sobre las funciones y actividades de la organización, en la obtención de sus objetivos; generando acciones, resultados y actitudes en los integrantes de esta.

Marchant L. (2006) señala que, para el mundo empresarial las personas y específicamente el comportamiento humano en la organización, continúa siendo un tema sin resolver. ¿Cómo modificar las actitudes del personal?; ¿Cómo lograr que la gente realmente trabaje en equipos?; ¿Cómo disminuir los conflictos que atentan contra la eficiencia?; ¿Cómo desarrollar liderazgos eficientes?; ¿Cómo motivar a la gente?; ¿Cómo hacer para que las intercomunicaciones sean funcionales y eficientes?; ¿Cómo lograr que las personas desarrollen un alineamiento estratégico con los objetivos de la empresa?; ¿Cómo llevar la “misión” desde el cuadro que cuelga en la pared al trabajo cotidiano de cada integrante de la empresa?.... Éstas y muchas otras interrogantes son necesidades frecuentes en las organizaciones.

En virtud de lo anterior, el estudio de las organizaciones implica conocer los factores que delimitan su desarrollo, el ambiente que las rodea, las estructuras y procesos, así como el comportamiento, las actitudes, valores, y relaciones de sus integrantes. Werther, Davis (2000) citados por García Santillán y otros (2008:12) mencionan que uno de los métodos que más se utilizan para crear un mejor entorno laboral es la participación de los empleados. En tal sentido creemos que es nece-

sario identificar y analizar los factores que permitan la innovación de la organización, considerando las necesidades y satisfacción de sus integrantes, tomando como base la cultura que existe en la organización, así como el ambiente en el que se desenvuelven, además del grado de pertenencia y relación entre ambos, lo que contribuirá al logro de sus objetivos.

Los Paradigmas para analizar los Factores Organizacionales

Para efectos de esta investigación, tomamos como base diferentes teorías organizacionales que servirán de herramienta para comprender el comportamiento y las actitudes en la organización. El pensamiento organizacional ha evolucionado abundantemente, lo que ha permitido la integración de otras disciplinas al estudio de las organizaciones. Dentro de estas disciplinas encontramos la sociología.

Sociología de las organizaciones

Se considera que existe una relación muy significativa entre la sociología y las organizaciones, por lo que se considera importante conocer su definición.

Para Giddens (1993, p.28) la sociología “es el estudio de la sociedad humana de los grupos y sociedades”. Según Zorrilla (1992, p.16) define a la sociología como:

La ciencia que estudia los grupos humanos y procura describir, explicar o predecir el comportamiento de esos grupos, y de sus miembros componentes, en función de las estructuras del grupo y de las tradiciones acumuladas por él en el curso de su formación histórica.

De la Peña y Toledo (1995, 11) señala que “la sociología es la ciencia de la sociedad, entendida como el conjunto de individuos interrelacionados. Es pues, la disciplina que se encarga del estudio de los fenómenos que se producen en las relaciones grupales de los seres humanos”.

Considerando lo anterior es importante observar la relación existente entre esta disciplina y los elementos que integran la organización, las manifestaciones y los hechos que generan una socialización organizacional. En tal sentido, Bauer y Taylor (2001) señalan a esta socialización organizacional como el “proceso en virtud del cual un miembro aprende y se adapta al sistema de valores, normas y patrones de conducta requeridos por una organización, sociedad o grupo”. Por otra parte, Prieto (1996) considera que es el “proceso de aprendizaje mediante el que se adquieren actitudes, habilidades y conductas útiles para el desempeño del trabajo”.

Dando así la pauta a la sociología de las organizaciones, analizando a las personas y sus características como parte fundamental de las organizaciones para el logro de sus objetivos. Partiendo de este punto de vista, creemos que es importante analizar la organización desde el enfoque humanista y psicológico.

[...] la sociología de las organizaciones propone un análisis integral de sus elementos, apreciando que éstos se integran por individuos, que conforman equipos, se comunican, tienen fines, generan una cultura organizacional propia, se mueven en unas relaciones de poder y liderazgo, y que ante la influencia mutua con el ambiente asumen acciones sociales de cambio, pero también de resistencia. Por lo que el desarrollo de las organizaciones no se da en un marco de neutralidad, obje-

tividad y linealidad, como han querido sostener ciertas perspectivas de análisis, sino en un escenario real, caracterizado por una vida cotidiana de avances y retrocesos, apertura y conflicto, encuentros y desencuentros que hacen compleja la comprensión de los problemas en la organización. Considerando lo anterior, se puede señalar la importancia de analizar las organizaciones desde el punto de vista de la sociología, tomando en cuenta que las organizaciones son parte esencial de la humanidad, buscando alcanzar sus objetivos y un equilibrio continuo con el ambiente externo que la rodea y por ende con la sociedad. (Ramírez y Flores, 2006)

Teoría de las Relaciones Humanas

La teoría de las Relaciones Humanas ha adoptado diversas denominaciones de acuerdo con las diversas perspectivas que de ella se han derivado. Es así, que la teoría organizacional de las relaciones humanas se conoce también como “Organización Humana”, “Hombre en la organización”, “Gerencia Participativa”, “Dirección Humana”, “Recursos Humanos” y “Psicología Organizacional”, entre muchas otras. Todas estas denominaciones coinciden con unos supuestos básicos de la organización, el trabajo y el hombre y a pesar de que existen algunas diferencias en estos enfoques a nivel de las herramientas utilizadas en su aplicación, son relativamente menores frente a la semejanza que tienen y nos permite ubicarlos a todos ellos dentro del enfoque de las Relaciones Humanas. (Dávila 2001,173)

De acuerdo con Soria y Soria (1982) dicha teoría surge, por la necesidad de aumentar la productividad de las grandes empresas. Uno de sus grandes pioneros

fue Elton Mayo, quien realizo el Experimento de Hawthorne en la Western Electric Company correspondiente a la obra "Problemas Humanos en una Civilización Industrial" publicado en 1946, muestra el desarrollo del tan trascendente experimento sobre las relaciones entre la producción y las condiciones lumínicas. El estudio demostró de forma casi casual como el trabajo es la actividad social más relevante del hombre, la importancia de la psicología y la fisiología del trabajo como factores clave para mejorar el clima de trabajo y, por último, que el reconocimiento de la actividad humana dentro de la organización no se manifiesta tanto de forma individual como a través de grupos, sus relaciones entre ellos y su relación con la organización. (p.11)

Las conclusiones del experimento de Hawthorne incluyeron nuevas variables en el diccionario de la administración:

- La integración social y el comportamiento social de los empleados,
- Las necesidades psicológicas y sociales,
- La atención hacia nuevas formas de recompensas y sanciones no materiales,
- El estudio de los grupos informales y de la llamada organización informal,
- El despertar de las relaciones humanas dentro de las organizaciones,
- El énfasis en los aspectos emocionales y no racionales del comportamiento de las personas

- La importancia del contenido del puesto para las personas que lo realizan. (Chiavenato, 2004 p.95)

La teoría de las relaciones humanas produjo un importante cambio en la administración, gracias a sus precursores. Los empleados son vistos como seres sociales con sentimientos y con necesidades. Además, con esta teoría, se comprobó que el comportamiento humano es determinado por las diferentes necesidades y motivaciones de cada persona. (García e Ibarra, 1999).

En tal sentido existe una interacción entre las organizaciones y sus integrantes, siendo así que la motivación y la satisfacción en el trabajo, en su sentido más amplio, pasan a ser los elementos centrales que explican el comportamiento humano (Ramio, 1999).

Escuela del Comportamiento Organizacional

La Teoría del Comportamiento surge en el final de la década de 1940 con la redefinición total de conceptos administrativos: al criticar las teorías anteriores, el conductismo en la administración no solamente reacomoda los enfoques anteriores, amplía su contenido y diversifica su naturaleza.

Para explicar la conducta organizacional, la Teoría del Comportamiento se fundamenta en la conducta individual de las personas. Para poder explicar cómo las personas se comportan, se hace necesario el estudio de la motivación humana, campo en el cual la teoría administrativa recibió voluminosa contribución.

Los autores conductistas verificaron que el administrador necesita conocer las necesidades humanas para comprender mejor la conducta humana y utilizar la motivación como un medio poderoso para mejorar la calidad de vida dentro de las organizaciones. (Chiavenato, 2004, p.310)

La Teoría del Comportamiento marca la más profunda influencia de las ciencias de la conducta en la administración. Para muchos, representa la aplicación de la Psicología organizacional a la administración. La apreciación crítica al respecto de la Teoría del Comportamiento en la administración debe tomar en cuenta el énfasis en las personas, el enfoque más descriptivo y menos prescriptivo, la reformulación de la teoría administrativa, sus dimensiones bipolares, la relatividad de las teorías de la motivación, la organización como un sistema decisorio y la visión tendenciosa como los aspectos más importantes de esa teoría humanista y democrática. (Chiavenato, 2004, p.313)

Para efectos de esta investigación es importante señalar que hace énfasis en las personas, y que existen factores organizacionales que impactan y condicionan su desarrollo y el de la organización.

Teoría de la Cultura Organizacional

La cultura de una organización se refleja en lo que se valora, los estilos de liderazgo dominante, el lenguaje y los símbolos, los procedimientos y rutinas, y las definiciones de éxito que hacen que una organización sea única. (Cameron y Quinn, 1999).

Partiendo de esta definición nos enfocamos en la teoría de Cameron y Quinn (1999), que toman en cuenta elementos como: 1) cómo se concibe la empresa, 2) las personas y sus patrones de comportamiento, 3) la gerencia y sus pautas de actuación, 4) el estilo de dirección, 5) los valores compartidos y 6) el éxito empresarial.

Del resultado de este análisis se desprende los siguientes tipos de cultura:

- **Cultura Clan:** La empresa se concibe como una gran familia, donde sus miembros comparten interactivamente creencias y valores. El gerente se convierte en referente inexcusable del comportamiento de la empresa, asumiendo el papel de tutor, consejero y hasta casi padre de todos y cada uno de sus componentes, no ya sólo desde un punto de vista emocional, sino, además, en tareas directivas. El estilo de dirección que se desarrolla basa su estrategia en el consenso y participación, en una apuesta decidida por el trabajo en equipo, algo que difícilmente podría conseguirse sin contar con buenas dosis de compromiso lealtad y confianza entre sus integrantes. Estas cuestiones unidas a una confianza sin límites que les hace corresponsables de la responsabilidad encomendada, junto a una mentalidad abierta, plural y participativa, se convierte en piedra de toque de esta forma de entender la cultura familiar. Es por todo ello que el éxito se cimienta en el desarrollo de las personas, el trabajo en equipo junto a un compromiso trabajado en el día a día.
- **Cultura Adhócrata:** La empresa no podría entenderse sin un sentido proactivo hacia el entorno en el que se encuentra, donde el dinamismo, y

la rapidez de reacción a los retos del entorno da cuerpo al carácter emprendedor de sus miembros. Inevitablemente y junto a estos factores, la capacidad para asumir riesgos es una cuestión inherente a sus particulares formas de actuación, cuya expresión más clara se manifiesta en la gerencia. El estilo de dirección queda caracterizado por la permanente convivencia del riesgo en la toma de decisiones, la creatividad, innovación y un amplio margen de maniobra en sus acciones. En esta línea de actuación, los valores compartidos con el resto de los miembros son el compromiso con la innovación y el cambio continuo desde una dimensión proyectiva. Estratégicamente el dinamismo y la aceptación del cambio como mecanismo de supervivencia confiere señas de identidad a la forma en que actúa la organización. La experimentación y el ir un paso por delante, abriendo nuevas tendencias, sin perder de vista las experiencias previas convierten las posibles amenazas en nuevas oportunidades de desarrollo. En definitiva, no puede entenderse el éxito sin la investigación de nuevos productos y servicios diferenciados que les conviertan en líderes de referencia en el contexto en que desarrollan su actividad.

- **Cultura Jerárquica:** Como su propio nombre sugiere, la cultura de empresa se encuentra extraordinariamente normalizada en cuanto a funciones, responsabilidades, procesos, procedimientos, tareas y actividades, remarcando de algún modo su carácter burocrático. El equipo gestor se constituye como elemento vertebrador de la estructura, coordinando, organizando y apostando por la eficiencia. El estilo directivo se caracteriza

por una atenta orientación a la seguridad en el empleo, la permanencia en el puesto de trabajo y por la reducción de incertidumbres como base para el buen funcionamiento de la organización. Los valores que se comparten con el resto de la organización se fundamentan en el respeto y acatamiento de las normas que funcionalizan orgánicamente a la empresa. Otro rasgo característico de esta cultura es el anhelo por la continuidad de sus miembros a través de la permanencia y estabilidad de los mismos, para lo que el control y seguimiento, siempre desde la perspectiva de la eficiencia, son elementos insobornables. Su éxito final, por tanto, gravita en torno a la eficiencia lo que conduce a una adecuada planificación de la producción, calidad de servicio y el control de costes como expresión de la fluidez perseguida.

- **Cultura de Mercado:** La empresa es ante todo una entidad orientada a la consecución de resultados. La propia cultura de la organización promueve y empuja a que los perfiles de sus miembros sean competitivos (incluso internamente) y, por consiguiente, enfocados a la obtención de resultados en tiempo y forma. En clara consonancia con este escenario, el estilo directivo promueve la agresividad de sus componentes como resorte para alcanzar objetivos ambiciosos. Es por ello que los valores compartidos con sus miembros se basan en la agresividad, el espíritu ganador y, en última instancia, la materialización en objetivos concretos en un mercado donde la estrategia se concibe como un juego de “suma cero”. Así pues, la feroz competencia desarrollada termina convirtiéndose en el

“ser” o “no ser” de la organización. El éxito se basa más que en la consolidación del nicho de mercado, en alcanzar la máxima cuota de mercado posible o, si se quiere, en una posición de liderazgo hegemónico a todas luces.

Instrumento de medición

Para efectos de medir el factor organizacional llamado Cultura Organizacional, se utiliza el instrumento modelo de Cameron y Quinn 1999. Traducido y adaptado del inglés de: “*Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*” OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument).

Cameron y Quinn desarrollaron el modelo Competing Values Framework como una herramienta para evaluar la cultura predominante presente en las organizaciones, como también analizar los roles que desempeñan los líderes en cada una de esas culturas. Fue desarrollado a partir de lo propuesto por Quinn y Rohrbaugh (1981), buscando identificar la eficacia de las organizaciones. Posteriormente Cameron (1991) y Cameron y Quinn (1999) incorporaron al estudio otros aspectos como liderazgo y estructura, y así finalmente obtuvo su conformación actual.

El instrumento creado a partir de este modelo permite diagnosticar la orientación dominante de la cultura en la organización basado en estos cuatro tipos de cultura. También contribuye en el diagnóstico de la fuerza y la congruencia de la cultura de la organización.

El modelo se desarrolla sobre el principio de que la cultura de las organizaciones se define a partir de dos dimensiones: el grado de libertad y la orientación de la

organización. Como se ilustra en la Figura N° 1, el grado de libertad, en un extremo, contempla aspectos como la flexibilidad, libertad de decisión y el dinamismo, y en el otro extremo, enfatiza en la estabilidad, orden y control de las organizaciones. La orientación de la organización va desde una orientación interna, resaltando la integración y unión de los individuos, a una orientación externa, que se caracteriza por la diferenciación y rivalidad. Al combinar estas dos dimensiones se definen cuatro culturas: clan, adhocracia, mercado y jerárquica. A cada una de estas culturas le corresponde un estilo de liderazgo específico. (Rodríguez y Latorre, 2011).

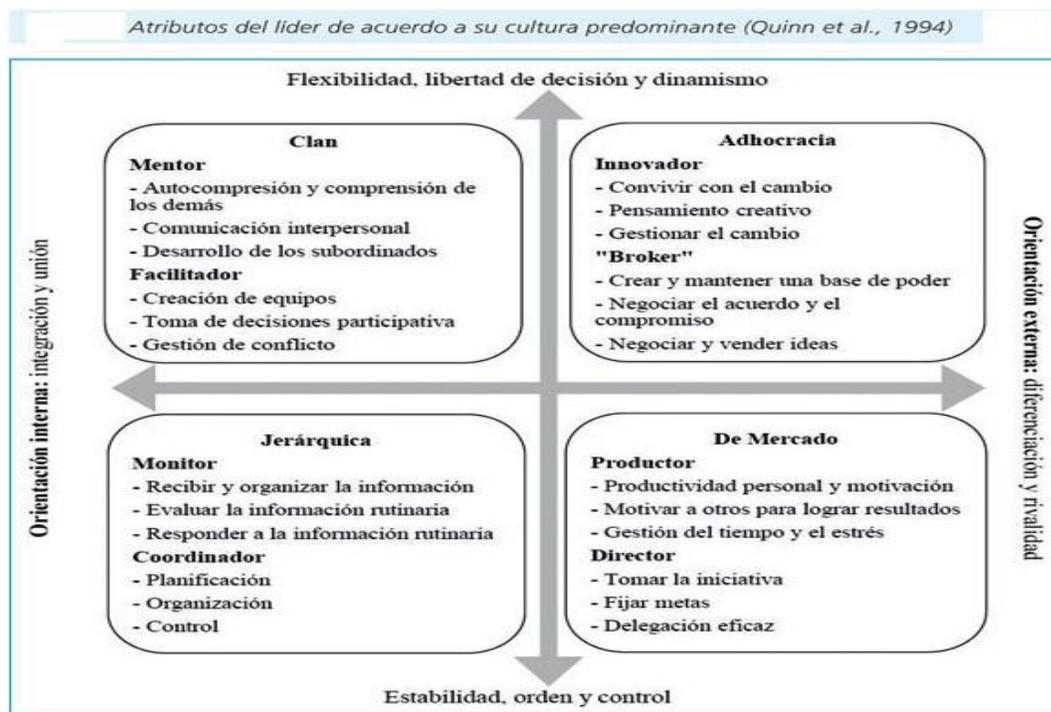


Figura 1. Fuente: http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-915X2011000300007yscript=sci_arttext

Estos indicadores de efectividad organizacional representan lo que las personas valoran en cuanto al desempeño de la organización. Definen lo que es visto como

justo, apropiado y correcto. En otras palabras, definen los valores centrales sobre los cuales se fundamentan los juicios en la organización (Cameron y Quinn 1999, p.31).

Cameron y Quinn (1999), explican que lo significativo acerca del modelo, es precisamente el hecho de que lo que se valora en cada cuadrante es fundamentalmente distinto y hasta podría llegar a ser antagónico. Es decir, que al tratar de explicar el modelo se habla de valores que son opuestos, tanto en los cuadrantes que son contiguos (flexibilidad vs. estabilidad e interno vs. externo) como diagonalmente (enfoque interno vs. enfoque externo y viceversa).

Es precisamente en atención a esta condición de competencia entre valores antagónicos para cada uno de los cuadrantes, lo que le otorga el nombre al modelo. Los cuatro tipos de cultura que propone este modelo son 1. Clan; 2. Adhocracia; 3. Jerarquizada y 4. Mercado. Deben su nombre a su característica más notable, que al mismo tiempo coincide con los tipos de organización que se han desarrollado en la ciencia organizacional. "Cada cuadrante representa los supuestos básicos, las orientaciones y los valores, los mismos elementos que comprenden la cultura organizacional" (Cameron y Quinn, 1999, p.33).

Teoría del Clima Organizacional

Para determinar la naturaleza del clima organizacional, según Gómez y Cols, (2001) citado por Rada (2004) se han propuesto tres enfoques: a) como un factor organizacional puramente objetivo; b) desde un punto de vista puramente subjetivo; y c) desde un enfoque o esquema integrador.

El factor organizacional puramente objetivo determina el clima desde un enfoque estructural, como un conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influyen en el comportamiento de las personas que la forman.

El enfoque subjetivo, tiene que ver con la opinión de los involucrados en la organización. Los autores que se categorizan en este enfoque afirman que un aspecto importante en cuanto a la percepción del ambiente interno de la organización es la percepción que el participante tiene sobre si sus necesidades sociales se están satisfaciendo y si está gozando del sentimiento de la labor cumplida.

El enfoque integrador, que tiene en cuenta tanto lo objetivo como lo subjetivo es el más reciente y sus autores observan el clima organizacional como una variable interpuesta entre una amplia gama de valores organizacionales como su estructura, sus estilos de liderazgo, etc., y las variables de resultado final como el rendimiento, la satisfacción, etc.

Por otra parte, Brunet (1997, p. 17) considera en su definición de clima organizacional tres enfoques importantes:

Primer enfoque: el clima como medida múltiple de los atributos organizacionales; es decir, piensa el clima como un conjunto de características que describen una organización y la distinguen de otras (productos o servicios), son relativamente estables en el tiempo e influyen en el comportamiento de los individuos dentro de la organización. En este caso pone el énfasis en los factores objetivos.

Segundo enfoque. El clima como medida perceptiva de los atributos individuales: responde a la discusión que vincula la percepción del clima a los valores, actitudes u opiniones del empleado, y considera, incluso su grado de satisfacción. Esto significa que el individuo percibe el clima organizacional únicamente en función de las necesidades que la organización le puede satisfacer. De esta forma, el clima no puede ser estable en el tiempo, ni uniforme dentro de una organización, puede cambiar según las emociones de las personas que integran la organización.

Tercer enfoque. El clima como medida perceptiva de los atributos organizacionales: está definido como una serie de características que son percibidas a propósito de una organización y/o de sus unidades (departamentos), y pueden ser reducidas según la forma en la que la organización y/o unidades (departamentos) actúan (consciente o inconscientemente) con sus miembros y sociedad.

Likert en su teoría de clima organizacional menciona que el comportamiento de los subordinados es causado por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por sus esperanzas, sus capacidades y sus valores. Por lo tanto, la reacción está determinada por la percepción.

Además, señala que hay tres tipos de variables que determinan las características propias de una organización, las cuales influyen en la percepción individual del clima: variables causales, variables intermedias y variables finales.

Las variables causales llamadas también variables independientes, son las que están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de estas variables se encuentran la estructura de la orga-

nización y su administración, reglas, decisiones, competencia y actitudes. Si las variables independientes se modifican, hacen que se modifiquen las otras variables.

Las variables intermedias, reflejan el estado interno y la salud de una empresa y constituyen los procesos organizacionales de una empresa. Entre ellas están la motivación, la actitud, los objetivos, la eficacia de la comunicación y la toma de decisiones.

Las variables finales, denominadas también dependientes son las que resultan del efecto de las variables independientes y de las intermedias, por lo que reflejan los logros obtenidos por la organización, entre ellas están la productividad, los gastos de la empresa, las ganancias y las pérdidas.

La combinación de dichas variables determina dos grandes tipos de clima organizacional los cuales parten de un sistema muy autoritario a uno muy participativo:

1. Clima de tipo autoritario: Sistema I Autoritarismo explotador, Sistema II Autoritarismo paternalista.
2. Clima de tipo participativo: Sistema III Consultivo, Sistema IV Participación en grupo.

En el clima de tipo autoritario sistema I autoritario explotador la dirección no confía en sus empleados, la mayor parte de las decisiones se toman en la cima de la organización, los empleados perciben y trabajan en una atmósfera de temor, las interacciones entre los superiores y los subordinados se establece con base en el miedo y la comunicación sólo existe en forma de instrucciones.

En el clima de tipo autoritario sistema II autoritario paternalista existe la confianza entre la dirección y los subordinados, aunque las decisiones se toman en la cima, algunas veces se decide en los niveles inferiores, los castigos y las recompensas son los métodos usados para motivar a los empleados. En este tipo de clima la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados, pero da la impresión de que trabajan en un ambiente estable y estructurado.

En el clima de tipo participativo sistema III consultivo la dirección tiene confianza en sus empleados, las decisiones se toman en la cima, pero los subordinados pueden hacerlo también en los niveles más bajos, para motivar a los empleados se usan las recompensas y los castigos ocasionales, se satisfacen las necesidades de prestigio y de estima y existe la interacción por ambas partes. Se percibe un ambiente dinámico y la administración se basa en objetivos por alcanzar.

En el clima participativo sistema IV participación en grupo existe plena confianza en los empleados por parte de la dirección, la toma de decisiones se da en toda la organización, la comunicación está presente de forma ascendente, descendente y lateral, la forma de motivar es la participación, el establecimiento de objetivos y el mejoramiento de los métodos de trabajo. Los empleados y la dirección forman un equipo para lograr los objetivos establecidos por medio de la planeación estratégica.

Los sistemas I y II corresponden a un clima cerrado caracterizado por una organización burocrática y rígida donde los empleados se sienten muy insatisfechos en relación con su trabajo y con la empresa.

Los sistemas III y IV corresponden a un clima abierto donde la organización se percibe con dinamismo, con capacidad para alcanzar sus objetivos e intentando satisfacer las necesidades sociales de los empleados interactuando en el proceso de tomar decisiones.

Dimensiones del Clima Organizacional

Likert citado por Brunet, (1997 p.45) mide la percepción del clima en función de ocho dimensiones:

1. Los métodos de mando. La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.
2. Las características de las fuerzas motivacionales. Los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.
3. Las características de los procesos de comunicación. La naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.
4. Las características de los procesos de influencia. La importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos de la organización.
5. Las características de los procesos de toma de decisiones. La pertinencia de las informaciones en que se basan las decisiones, así como el reparto de funciones.

Factores organizacionales

6. Las características de los procesos de planificación. La forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices.
7. Las características de los procesos de control. El ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.
8. Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento. La planificación, así como la formación deseada.

Litwin y Stringer citados por Brunet, (1997 p.46) resaltan que el clima organizacional depende de seis dimensiones:

1. Estructura. Percepción de las obligaciones, de las reglas y de las políticas que se encuentran en una organización.
2. Responsabilidad individual. Sentimiento de autonomía, sentirse su propio patrón.
3. Remuneración. Percepción de equidad en la remuneración cuando el trabajo está bien hecho.
4. Riesgos y toma de decisiones. Percepción del nivel de reto y de riesgo tal y como se presentan en una situación de trabajo.
5. Apoyo. Los sentimientos de apoyo y de amistad que experimentan los empleados en el trabajo.
6. Tolerancia al conflicto. Es la confianza que un empleado pone en el clima de su organización o cómo puede asimilar sin riesgo las divergencias de opiniones.

Brunet (1997) afirma que para evaluar el clima de una organización es indispensable asegurar que el instrumento de medición comprenda por lo menos cuatro dimensiones:

1. Autonomía Individual. Esta dimensión incluye la responsabilidad, la independencia de los individuos y la rigidez de las leyes de la organización. El aspecto primordial de esta dimensión es la posibilidad del individuo de ser su propio patrón y de conservar para él mismo un cierto grado de decisión.
2. Grado de estructura que impone el puesto. Esta dimensión mide el grado al que los individuos y los métodos de trabajo se establecen y se comunican a los empleados por parte de los superiores.
3. Tipo de recompensa. Se basa en los aspectos monetarios y las posibilidades de promoción.
4. Consideración, agradecimiento y apoyo. Estos términos se refieren al estímulo y al apoyo que un empleado recibe de su superior.

Instrumento de medición

Existen varios instrumentos de medición, dentro de los cuales se encuentra el instrumento construido con base a Likert, Litwin y Stringer, y Brunet.

Tabla 1.

Dimensiones para evaluar y formas de resultado.

Nombre	Dimensiones Para Evaluar	Método y resultados

<p>Perfil de la organización (Likert 1967)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Método de mando 2. Naturaleza de las fuerzas de motivación 3. Procesos de comunicación 4. Influencia e integración 5. Toma de decisiones 6. Fijación de los objetivos 7. Procesos de control 8. Objetivos de resultados y perfeccionamiento 	<p>Responder encuesta de declaraciones que describen las condiciones de trabajo de la organización.</p> <p>Especificando en qué medida cada una de ellas corresponde a la situación que se presenta en su trabajo.</p> <p>Utilizando una escala de 5 opciones: siempre, con frecuencia, a veces, pocas veces y nunca.</p>
--	---	---

Fuente: Aguerre, (2004).

Los factores y estructuras del sistema organizacional producen un clima determinado en dependencia de la percepción de estos por parte de sus miembros. El clima resultante induce a los individuos a tomar determinados comportamientos. Estos inciden en la actividad de la organización y, por tanto, en su sentido de pertenencia, la calidad de los servicios que prestan, así como en su efectividad, eficiencia, eficacia, impacto social y en el desempeño general de la organización. (Salazar Estrada, Guerrero Pupo, Machado Rodríguez y Cañedo Andalia, 2009).

Teoría del Compromiso Organizacional

Partiendo de la propuesta de Meyer y Allen citados por (Arias, 2001) donde proponen una conceptualización del compromiso organizacional dividido en tres componentes: afectivo, de continuidad y normativo; de esta manera la naturaleza del compromiso es, respectivamente, el deseo, la necesidad o el deber de permanecer en la organización.

Compromiso afectivo: (deseo) se refiere a los lazos emocionales que las personas forjan con la organización, refleja el apego emocional al percibir la satisfacción de necesidades (especialmente las psicológicas) y expectativas, disfrutan de su permanencia en la organización. Los trabajadores con este tipo de compromiso se sienten orgullosos de pertenecer a la organización.

Compromiso de continuación: (necesidad) señala el reconocimiento de la persona, con respecto a los costos (financieros, físicos, psicológicos) y las pocas oportunidades de encontrar otro empleo, si decidiera renunciar a la organización. Es decir, el trabajador se siente vinculado a la institución porque ha invertido tiempo, dinero y esfuerzo y dejarla implicaría perderlo todo; así como también percibe que sus oportunidades fuera de la empresa se ven reducidas, se incrementa su apego con la empresa.

Compromiso normativo: (deber) es aquel que encuentra la creencia en la lealtad a la organización, en un sentido moral, de alguna manera como pago, quizá por recibir ciertas prestaciones; por ejemplo, cuando la institución cubre la colegiatura de la capacitación; se crea un sentido de reciprocidad con la organización. En este

tipo de compromiso se desarrolla un fuerte sentimiento de permanecer en la institución, como efecto de experimentar una sensación de deuda hacia la organización por haberle dado una oportunidad o recompensa que fue valorada por el trabajador.

Instrumento de medición

Para efectos de medir el factor organizacional llamado Compromiso Organizacional, se utiliza el instrumento Cuestionario OCQ (Sager y Johnson 1989) y Escalas de Allen y Meyer (Meyer, et al, 1989).

La escala de compromiso afectivo mide el apego emocional e identidad con el área laboral, la escala de compromiso normativo evalúa la obligación y responsabilidad que el sujeto tiene con la organización; finalmente, la escala de compromiso de continuidad verifica la necesidad de permanencia con respecto a los costos o inversiones que realiza el trabajador en la empresa y la disponibilidad de otras fuentes de trabajo. Las tres escalas presentan su contextualización en relación a la continuidad en la organización donde realiza sus actividades laborales.

Resultados

Los resultados del factor organizacional son los siguientes.

Tabla 2.

Tipo y promedio de la cultura organizacional

Tipo De cultura	Promedio	
	Actual	Preferente

Clan	25.74	31.61
Adhocracia	21.57	23.01
Mercado	22.16	23.63
Jerárquica	30.61	21.75

Fuente. Elaboración propia con base en el instrumento aplicado Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI Cameron y Quinn).

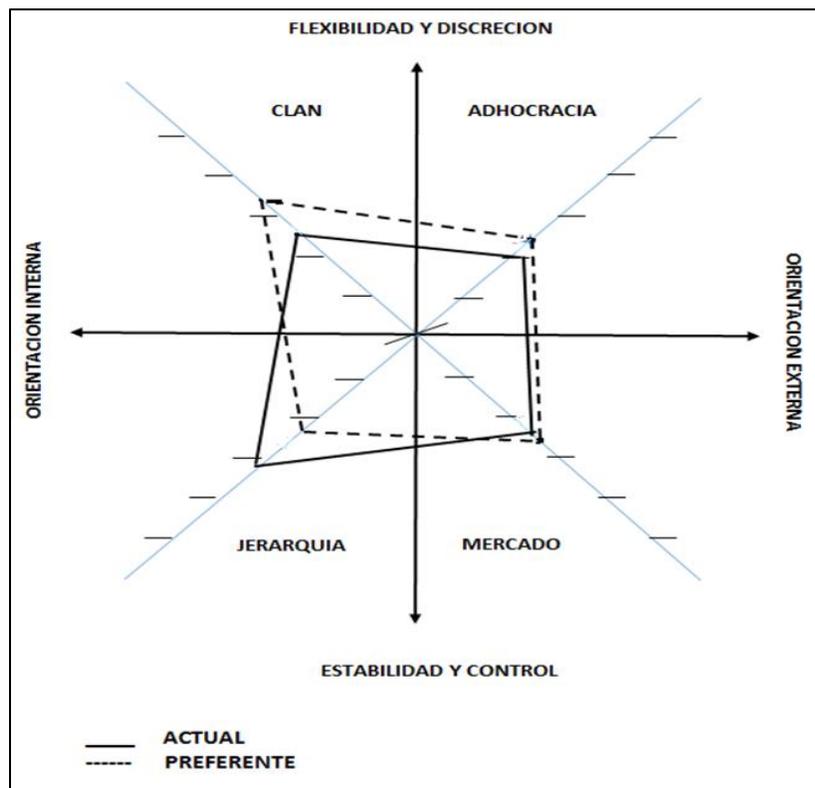


Figura 2. Simetría de la cultura organizacional identificada. Fuente. Elaboración propia en base a la aplicación del instrumento.

Podemos identificar en línea continua la cultura dominante actual, la cual está dirigida ampliamente hacia una cultura de jerarquía, enfocando a la organización hacia la estabilidad, empleando funciones, responsabilidades, procesos, procedimientos, tareas y actividades, remarcando de algún modo su carácter burocrático.

Otro rasgo característico de esta cultura es el anhelo por la continuidad de sus miembros a través de la permanencia y estabilidad de estos (Cameron y Quinn, 1999). En lo referente a la cultura dominante preferente, se encuentra señalada con la línea punteada, en la que podemos observar que se tiene una tendencia fuertemente marcada hacia una cultura de clan, con rasgos orientados al trabajo colaborativo, prefiriendo un liderazgo facilitador y que genere valores de compromiso, comunicación, cimentando su éxito en el desarrollo de las personas y el trabajo en equipo.

Tabla 3.

Dimensiones del Clima Organizacional.

Dimensiones	Bajo	Medio	Alto
Cooperación en la tarea	22.73%	34.09%	43.18%
Control	26.36%	27.27%	46.36%
Motivación	37.50%	15.91%	46.59%
Afiliación grupal	28.18%	26.36%	45.45%
Liderazgo	32.95%	25.85%	41.19%

Fuente: Elaboración propia en base al instrumento Organizational Climate (Adaptación Guzmán Cáceres y Pérez Mayo, 2013)

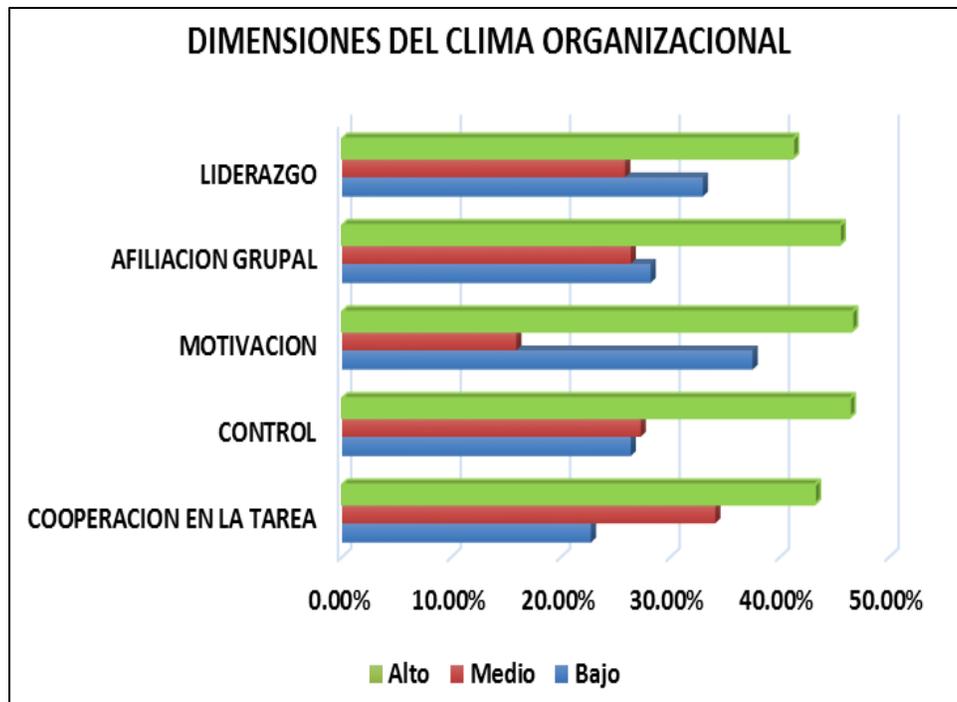


Figura 3. Dimensiones del Clima Organizacional. Fuente. Elaboración propia en base a la aplicación del instrumento *Organizational Climate* (Adaptación Guzmán Cáceres y Pérez Mayo, 2013).

Finalmente, al revisar los resultados obtenidos en cada una de las dimensiones del clima en la organización, de acuerdo con la escala establecida, podemos observar que se tiene una tendencia desfavorable; pese a que en la mayoría de las respuestas se obtuvieron porcentajes en el nivel alto. Esto trae como consecuencias que afectan tanto a la organización como a los trabajadores. Siendo necesario la implementación de mejoras en la cooperación en la tarea, el control, la motivación, la afiliación grupal y en el estilo de liderazgo de la organización.

Tabla 4.

Escalas del Compromiso Organizacional

Escalas de compromiso organizacional		
Escalas	Indicadores	Promedio

Afectiva	Identificación con la organización	92.43
	Involucramiento con la organización	90.14
Continuidad	Percepción de alternativas	75.43
	Inversión en la organización	80.57
Normativo	Lealtad	94.29
	Sentido de obligación	77.71

Fuente: Elaboración propia en base al Cuestionario OCQ (Allen y Meyer)



Figura 4. Indicadores del Compromiso Organizacional. Fuente. Elaboración propia en base a Cuestionario OCQ (Allen y Meyer).

Finalmente, observamos que aunque el compromiso afectivo representa la mayoría de las opiniones favorables, no existe una gran diferencia respecto al compromiso normativo, lo que simboliza que una gran parte de los participantes, tienen un sentimiento de pertenencia hacia la organización, identificándose e involucrándose

con los objetivos y logros de la misma, creando una relación del trabajador con la organización de permanencia y lealtad, con las expectativas de ser correspondidos de forma equitativa con la inversión realizada.

Conclusiones

El artículo se centra en la identificación de los factores que afectan y obstaculizan la adopción y realización de cambios en la organización.

En este sentido se construye un marco metodológico que permita analizar a la organización objeto de estudio, aplicando un enfoque cuantitativo de corte transversal, exploratorio, inductivo al partir de premisas particulares donde llegamos a las generalizaciones.

Así pues, la metodología aplica un enfoque cuantitativo, el cual se basa en la Teoría del comportamiento organizacional, que busca la medición de las actitudes. Lo anterior para saber las causas que provocan actitudes negativas o positivas en los integrantes de la organización., definir sus problemas y acciones que causen insatisfacción, al mismo tiempo identificar los motivantes que propicien una mejora en el desarrollo de la organización y proponer acciones que permitan una satisfacción laboral continua.

Cultura y cambio en la organización

El panorama actual para las organizaciones está lleno de nuevas tendencias, lo que obliga a la organización a adaptarse y estar a la vanguardia con los cambios en su entorno. Siendo necesario hacer ajustes en las estructuras y procesos den-

tro de la organización, sin embargo, realizar estos movimientos no es tarea fácil, lo que acarrea reacciones, actitudes y acciones no previstas por parte de los miembros de la organización. El éxito o fracaso de las nuevas metas, depende en gran parte de la actitud que las personas tomen hacia estos cambios. Debiendo existir flexibilidad en la cultura para poder adaptarse mejor y de manera constante, lo que influirá en gran medida en la satisfacción y bienestar de los miembros de la organización.

El cambio no se adapta a la cultura, más bien la cultura se adapta al cambio. En este sentido para que una organización cambie, debe cambiar su cultura.

Cambiar no es sólo introducir nueva tecnología, realizar cambios en la estructura o desarrollar nuevas estrategias comerciales. Cambiar implica romper tradiciones, hábitos y costumbres, rutinas incorporadas a la forma de ver y operar la realidad en cada organización. (Negrete, 2012)

Clima y cambio en la organización

El clima puede servir de conexión o de división dentro de la organización, lo que estará determinado por la forma en como sus integrantes lo perciban y el comportamiento que presenten frente a este. Dentro del proceso de cambio es imprescindible analizar el ambiente en el cual se mueve la organización, a fin de prever reacciones negativas y plantear estrategias que aligeren la adaptación a las nuevas disposiciones, contribuyendo al cumplimiento de metas y objetivos de la organización.

Compromiso y cambio en la organización

En esta etapa se fomentarán nuevos valores, actitudes y comportamientos, tratando de lograr que los miembros de la organización se identifiquen con ellos y los interioricen (Herriegel, Slocum y Woodman, 2005).

Adaptarse a las reformas en la organización requiere de ciertas características por parte de las personas que la integran, tales como disposición para tomar nuevas responsabilidades, voluntad para colaborar e integrarse, actitud y comportamiento proactivo que facilite el proceso del cambio; lo cual dependerá en gran medida del compromiso que exista entre las personas y la organización.

Que las personas se apropien de estos cambios organizacionales y con ello se logre su bienestar en el trabajo, así como su compromiso con los objetivos nuevos de la organización, reflejado esto en su desempeño. (Negrete, 2012).

Lista de referencias

- Becker, H.S. Notes on the concept of commitment. *The American Journal Sociology*. Chicago, v. 66, n. 1, p. 32-40. 1960.
- Bennis, W. G. (1966). Changing organizations. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 2(3), 247-263.
- Brunet, L. (2004). *El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, Diagnóstico y Consecuencias*. Editorial Trillas. México

Brunet, L., y Likert, R. (1997). El clima de trabajos en las organizaciones. Definición. Diagnóstico y Consecuencias. Editorial Trillas. México.

Cameron, Kim S. y Quinn, Robert E. (1999). Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values Framework. New York: Addison Wesley.

Chiavenato, Idalberto. Comportamiento Organizacional. La Dinámica del Éxito en las Organizaciones, editora McGraw Hill 2ª Edición, México, 2009

Cox, T., y Griffiths, A. J. (1996). The assessment of psychosocial hazards at work. In M.J.Schabracq, J. A. M. Winnubst, y C. L. Cooper (Eds.), Handbook of Work and Health Psychology. (pp. 127-146). Chichester: Wiley and Sons.

Cox, T., Griffiths, A., y Randall, R. (2003). A risk management approach to the prevention of work stress. En M.J. Schabracq y J.A.M. Winnubst, C.L. Cooper (Eds.), The Handbook of work and Health Psychology. New York: Jhon Wiley y Sons.Ltd.

Dictionaries, O. (2012). Oxford Latin Dictionary. Oxford UniversityPress. Definicion de cultura. Acceso <http://www.oxforddictionaries.com/es/definicion/espanol/cultura>

Enríquez Martínez, Álvaro. (2007). La significación en la cultura: concepto base para el aprendizaje organizacional. Universitas Psychologica, 6(1), 155-162. Recuperado em 17 de feveiro de 2017, de http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttextpid=S1657-92672007000100015yIng=ptytIng=es.

French, W. y Bell, C. (1995). Desarrollo organizacional. México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.

García Santillán, Arturo y Uscanga Guevara Ma. Teresa: (2008) "Desarrollo y comportamiento de la motivación en el trabajo" Edición electrónica. Texto completo en www.eumed.net/ Universidad de Málaga

García, M., y IBARRA, L. (1999). Diagnóstico de clima organizacional del departamento de educación de la Universidad de Guanajuato. R. SAMPIERI, Metodología de la Investigación

Hellriegel, D., Slocum, J. W. y Woodman, R. W. (2005). Organizational Behavior. (9na. ed.). Estados Unidos: South-Western College Publishing

Hernández, J. G. V. (2000). La culturocracia organizacional en México. Juan Carlos Martínez Coll.

Kriegel, D. B. R. (1996). De las vacas sagradas se hacen las mejores hamburguesas. Editorial Norma.

Landaeta y Amoeiro (1996). En búsqueda de un cambio permanente. Revista Calidad Empresarial, No 15, Caracas.

Magretta, J., y Stone, N. (2003). Qué es el management: cómo funciona y por qué nos afecta a todos. Ediciones Urano, SA.

Marchant, L. (2006). Factores organizacionales críticos para fortalecer el alineamiento estratégico del personal. Ciencias Sociales Online, 3(1), 58-69.

Meyer, J. P.; Allen, N. J.; Smith, C. A. Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, v. 4, n. 7, p. 538-551, 1993.

Negrete Jiménez, C: "Gestión del cambio organizacional" , en *Contribuciones a la Economía*, septiembre 2012, en www.eumed.net/ce/2012

Omar, A., yUrteaga, F. (2008). Valores personales y compromiso organizacional. *Enseñanza e investigación en Psicología*, 13(2), 353-372.

Porter. L., Lawler, E., y Hackman. R. (1975). *Behavior in organizations*. New York. McGrawHill.

Rada, C. A. G. (2004). Diseño, construcción y validación de un instrumento que evalúa clima organizacional en empresas colombianas, desde la teoría de respuesta al ítem. *Acta colombiana de psicología*, 11, 97-113

Ramió, C. (1999). *Teoría de la organización y administración pública*. Tecnos

Ramírez, Liberio Vicorino, Flores Velásquez, Fernando, *Perspectivas en la Sociología de las Organizaciones para el estudio de la supervisión escolar* *Tiempo de Educar* [en línea] 2006, 7 (julio-diciembre) : [Fecha de consulta: 16 de febrero de 2017] Disponible en:<<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=31171404>> ISSN 1665-0824

Reddin, B. (1994). *The Output - oriented organization*. Barcelona: Paidós.

Rodríguez, N, y Latorre, V. (2011). Cultura y liderazgo en la industria de la construcción chilena. *Revista de la construcción*, 10(3), 64-74. Recuperado de

http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttextpid=S0718-

915X2011000300007ylng=esytlng=es.

10.4067/S0718-

915X2011000300007

Schein, E. H. (1988). Organizational culture.

Soria, V. M., y Soria, V. (1982). Relaciones humanas. Editorial Limusa

Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge Comportamiento Organizacional. ISBN 978-607-32-1980-8, Editorial Pearson 15a Edición, 2013.

Toro (2005). Clima organizacional. Perfil de empresas colombianas. Medellín: Cin-
cel.