

CLIMA ORGANIZACIONAL SOBRE LA SATISFACCIÓN LABORAL EN LOS EMPLEADOS QUE PERTENECEN AL STEUABJO ESTUDIO DE CASO: CAMPUS CU EN EL PERIODO 2019-2021

Data de aceite: 02/10/2023

Rubén Emmanuel Méndez Hernández

Universidad Autónoma Benito Juárez de Oaxaca (UABJO) Avenida Universidad s/n Colonia 5 Señores

RESUMEN: La rápida y acelerada transformación de las estructuras sociales es un tema que ha cobrado vital importancia en el mundo entero. Los cambios se presentan en todos los ámbitos; en las relaciones políticas y comerciales entre los países, en las relaciones laborales y sociales, en los enfoques de los negocios, en el papel que juegan los gobiernos, en los roles de los diferentes géneros y grupos sociales, en la educación, en el tamaño y composición de la población y en el modo de relacionarse con el medio ambiente. El clima organizacional describe los efectos subjetivos percibidos del sistema formal, la subsistencia y eficaz funcionamiento de toda organización depende de su capacidad para detectar los cambios oportunamente y de su flexibilidad para reaccionar ante ellos en forma apropiada, a través de las adecuaciones de sus estrategias y objetivos para llegar a la satisfacción laboral. Su finalidad es mejorar el conocimiento

de los problemas y temas conductuales, identificando las habilidades que los gerentes deben aprender ayudándoles a adquirir y utilizar mejor la eficiencia organizacional y el bienestar del ser humano. A esta especialidad se le da el nombre de Desarrollo Organizacional. La presente Investigación tiene como objetivo evaluar el clima organizacional y la satisfacción laboral del personal administrativo en la UABJO, para detectar los factores prevalecientes en la organización. La investigación se realizó por medio de la aplicación del cuestionario elaborado por Koys y De Cottis (1991) y para medir la satisfacción laboral se desarrolló un instrumento basado en los cuestionarios S21/26 (1990) y el S4/82 (1986) de Meliá *et al* (1990), utilizando el Alfa de Cronbach (1951); que es un coeficiente que sirve para medir la fiabilidad de una escala de medida

PALABRAS CLAVE: Clima organizacional, satisfacción laboral, eficiencia organizacional, desempeño, bienestar del ser humano. .

ORGANIZATIONAL CLIMATE ON JOB SATISFACTION IN EMPLOYEES BELONGING TO THE STEUABJO CASE STUDY: CAMPUS CU IN THE PERIOD 2019-2021

ABSTRACT: The rapid and accelerated transformation of social structures is an issue that has become vitally important worldwide. Changes occur across the board; in political and commercial relations between countries, in labor and social relations, in business approaches, in the role that governments play, in the roles of different genders and social groups, in education, in size and composition of the population and in the way of relating to the environment. The organizational climate describes the perceived subjective effects of the formal system, the subsistence and effective functioning of any organization depends on its ability to detect changes in a timely manner and on its flexibility to react appropriately to them, through the adjustments of its strategies and objectives to achieve job satisfaction. Its purpose is to improve knowledge of behavioral problems and issues, identifying skills that managers must learn, helping them to better acquire and use organizational efficiency and human well-being. This specialty is called Organizational Development. The objective of this research is to evaluate the organizational climate and the job satisfaction of the administrative staff at UABJO, to detect the prevailing factors in the organization. The research was carried out through the application of the questionnaire prepared by Koys and De Cottis (1991) and to measure job satisfaction, an instrument was developed based on the Meliá questionnaires S21 / 26 (1990) and S4 / 82 (1986) et al (1990), using Cronbach's Alpha (1951); which is a coefficient that serves to measure the reliability of a measurement scale

KEYWORDS: Organizational climate, job satisfaction, organizational efficiency, performance, human well-being

1 | INTRODUCCION

El desarrollo organizacional es una disciplina que busca impulsar la eficiencia organizacional, a través de una buena relación trabajador-empresa y del mejoramiento de la calidad de vida del trabajador para lograr mayor rentabilidad e influir de modo proactivo en la orientación estratégica de la empresa (Garzón, 2005). Esta disciplina se vale de los conocimientos y métodos de las ciencias de la conducta para ayudar a las empresas a crear la capacidad de cambiar y mejorar su eficiencia.

En este sentido, el desarrollo organizacional se centra en darle a las empresas la capacidad de evaluar y mejorar su funcionamiento. Además, los conflictos son hechos de la vida organizacional donde nacen diversas fuentes identificables, tiene consecuencias más y buenas a la vez y es susceptible de una administración comprensiva y hábil.

El origen del clima organizacional está en la sociología, en donde el concepto de organización dentro de la teoría de las relaciones humanas enfatiza la importancia del hombre en su función del trabajo y por su participación en un sistema social. Define el clima organizacional como el resultado de la forma como las personas establece procesos de interacción social y donde dichos procesos están influenciados por un sistema de valores, actitudes y creencias, así como también de su ambiente interno (Méndez, 2006).

La modernización del Estado es una necesidad urgente en la cual todos los sectores sociales y políticos están de acuerdo, esto significa e implica la modernización de la gestión de cada una de las organizaciones públicas, instaurando avances en materia de modernización y profesionalización en la administración del Estado y en la dirección pública. Dentro de esta línea, el presente trabajo de investigación ha tenido como objetivo elaborar y validar un instrumento de medida del Clima Organizacional y de la Satisfacción Laboral en grupos de trabajo de una Institución Pública.

2 | MATERIALES Y METODOS

Esta investigación quiere elaborar y validar los instrumentos para medir las variables del clima organizacional y de la satisfacción laboral en trabajadores administrativos de la UABJO. La investigación es un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno Hernández *et al.* (2010). Para lograr el objetivo se procedió a la aplicación de una escala de medición para clima organizacional de Koys y De Cottis (1991), y para medir la satisfacción laboral se desarrolló un instrumento basado en los cuestionarios S21/26 (1990) y el S4/82 (1986) de Meliá *et al.* (1990).

Los resultados muestran que el instrumento para medir clima organizacional y Satisfacción laboral tiene una fiabilidad adecuada (mayor de 0,9), lo que implica que todos los ítems realmente se relacionan con el mismo rasgo y además hay diferencias claras entre los sujetos en ese rasgo común a los ítems. En conjunto las correlaciones entre ambos tipos de variables, de clima organizacional y de satisfacción laboral, confirman la validez de las subescalas de clima pues estas relaciones responden a hipótesis muy plausibles. El mismo estudio nos dará las pautas para continuar el análisis.

La puntuación directa de una persona en un test no es directamente interpretable si no la referimos a los contenidos incluidos en el test o al rendimiento de las restantes personas que comparten el grupo normativo, es una referencia a escalas preestablecidas. Se centró en este segundo sentido el tema de la interpretación de una puntuación directa en un cuestionario, para lo cual es necesario tratar el tema de la obtención para comparar esta puntuación con las que obtienen las personas que han formado el grupo normativo. De una u otra forma, los baremos consisten en asignar a cada posible puntuación directa un valor numérico (en una determinada escala) que informa sobre la posición que ocupa la puntuación directa (y por tanto la persona que la obtiene) en relación con los que obtienen las personas que integran el grupo normativo donde se bareman las pruebas Abad *et al.* (2006).

Autonomía. La percepción de auto determinación con respecto a los procedimientos de trabajo, metas y prioridades. Cohesión. La percepción de buena unión o el compartir dentro de la organización, inclusive la buena voluntad de los miembros en ofrecer ayuda material. Confianza. La percepción de libertad para comunicarse abiertamente con

los miembros de alto nivel de la organización sobre cuestiones sensibles o personales, con la expectativa que la integridad de tales comunicaciones no será violada. Presión, la percepción del tiempo exigido con respecto al término de la tarea y padrones de desempeño. Apoyo. La percepción de la tolerancia del comportamiento de los miembros superiores, incluyendo la buena voluntad para permitir tener conocimiento de sus errores sin miedo a la represalia. Reconocimiento. La percepción de que la contribución del miembro es reconocida por la organización. Imparcialidad. La percepción que las prácticas organizacionales son equitativas y no arbitraria o caprichosa. Innovación. La percepción del cambio y la creatividad son encorajadas, inclusive el riesgo considerado dentro de nuevas áreas o áreas donde el miembro tiene pequeña experiencia o no tiene experiencias previas. Koys y De Cottis (1991), subrayan además que para que cualquier dimensión pueda ser incluida en la medida de Clima Organizacional se ha de establecer tres reglas importantes:

- 1) Que sea una medida de percepción.
- 2) Que sea una medida descriptiva de las actividades.
- 3) No puede ser un aspecto organizacional o de la estructura organizacional.

Estas reglas ayudan en el arreglo de la confusión entre clima y cultura, además de contribuir para distinguir las medidas de Clima Organizacional de otras medidas organizacionales. Las caracterizas sugeridas por Koys y De Cottis (1991), son comprendidas en la concepción de clima psicológico. La aplicación inicial del cuestionario fue designada para evaluar la consistencia de las escalas y la relación entre ellas. Este cuestionario demostró tener una consistencia razonable. No obstante, los autores deseaban tener mayor consistencia en el instrumento por lo que se decidió usar el cuestionario inicial en un estudio experimental para verificar los efectos del Clima Organizacional sobre la Satisfacción Laboral y con ello mejorar el cuestionario.

Los objetivos por desarrollar un cuestionario fueron:

- 1) Reducir la superposición de la escala del Clima.
- 2) Incrementar la claridad conceptual de las variables.
- 3) Agregar nuevas escalas basadas en los aspectos Clima Organizacional y Satisfacción laboral.

En este proceso de mejoramiento de cuestionario, las variables se separaron, se conformó por catorce variables con un total de veinte y ocho ítems. El investigador que en Ciencias usa cuestionarios, se basa tácitamente en la Teoría Clásica del Test, cuyos supuestos, poco realistas, con frecuencia se violan, y conducen a evaluar deficientemente la fiabilidad y la validez del instrumento (Batista y Coenders, 2000). Este estudio se inicia con los grupos de trabajadores administrativos. Con estos datos se analizan las relaciones del clima organizacional y la satisfacción laboral con los resultados obtenidos por los miembros de los grupos. Cuando se trata de conocer la realidad, se trata de medir y de

esclarecer determinados elementos importantes de su contenido empírico, en función de las premisas que nuestra fantasía científica juzgue convenientes (Ballina, 2001).

Desde los inicios del Clima Organizacional, los investigadores se han esforzado en diseñar instrumentos que permitan medir el clima de una organización (Brunet, 2014). Señala que poco importa el cuestionario que el especialista en administración utilice para evaluar el clima de su organización, primordialmente deberá asegurarse de que el instrumento de medición cubra por los menos las ocho dimensiones siguientes: autonomía, cohesión, confianza, presión, apoyo, reconocimiento, equidad e innovación.

La investigación es una actividad social que pretende contribuir al campo de conocimientos del área que le es propia, pero que, en esencia, busca comprender una realidad y ayudar a resolver problemas sociales, (Calderón y Castaño, 2005). Dado que la presente investigación tiene por objeto conocer el ambiente laboral de una Institución Pública de Educación Superior y aunque existen instrumentos elaborados, estos no se emplearan puestos que solo señalan la relación entre los directivos y los docentes, dejando de lado el Personal Administrativo, además los instrumentos con estas características asumen y definen variables distintas, ya que se tratan de facetas, matices o dimensiones diferentes de unas pocas realidades del trabajo y de las organizaciones.

En este sentido, en la presente investigación se utilizará la teoría de Clima Organizacional de Koys y De Cottis (1991), considerando que se utiliza la perspectiva porcentual o enfocada al individuo y fue una de las teorías precursoras en esta área del conocimiento. Además, esta considera una gama amplia de dimensiones en contraste con otros autores, lo cual permitirá conocer de manera más específica el ambiente laboral, por medio del cuestionario elaborado por José L. Meliá *et al* (1990), para detectar el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral. El cuestionario elaborado por José Meliá tiene un alto grado de confiabilidad con el alfa de Cronbach 0.915.

El clima organizacional parece afectar positivamente o negativamente a la existencia de cierto tipo de interacciones entre los miembros de una organización. Imagine trabajar en un ambiente laboral en donde todos los empleados tienen una opinión en los asuntos que afectan directamente su día de trabajo, (Dygert, 2013). El presente estudio es transversal del tipo correlacional. El estudio es transversal puesto que el cuestionario para conocer la percepción del Clima Organizacional y Satisfacción Laboral de los trabajadores del STEUABJO se administró en un solo momento. Es importante que se tenga conocimiento del contexto donde se llevará a cabo la investigación, de manera que pueda tenerse idea o conocer los elementos de los cuales se obtendrá la información requerida para el desarrollo de la investigación (Bernal, 2010).

A un sujeto se le puede preguntar que se sitúe en una escala de 1 a 5 (de nada a mucho) en una serie de rasgos o actitudes personales: conservador, extravertido, religioso, partidario de una determinada opción política, aficionado a la ópera, etc. Con frecuencia es lo más conveniente o al menos es lo suficiente, sobre todo cuando no se pretende obtener

una información muy precisa sobre cada sujeto en particular (por ejemplo, para hacer un diagnóstico individual). A veces el medir actitudes (u otros rasgos psicológicos) con una sola pregunta es muy útil como medida complementaria de instrumentos más complejos (Morales, 2010). Esta y muchas otras interrogantes son necesidades frecuentes en las organizaciones, desafortunadamente la mayoría de las veces se construye respuestas intuitivas y se toma decisiones basadas en percepciones subjetivas (Robbins y Coulter, 2005).

Para determinar el tamaño de la muestra se utilizó la fórmula de tamaño muestral para intervalos para proporción poblacional.

$$n = \frac{z^2(\pi)(1-\pi)}{(\text{error})^2} \qquad n = \frac{1.96^2(.5)(1-.5)}{(.05)^2} \qquad n = \frac{3.8416(0.25)}{.0025} = 384.16 \cong 385$$

Por tanto, con un 95% de confianza y un error de .05, se obtuvo que el tamaño de la muestra será un total de 386.

Estadísticos total-elemento

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
Tomo mi propia decisión en mi trabajo	59,85	247,186	,408	,914
Organizo mi propio trabajo	59,92	243,178	,658	,911
Existe compañerismo.	59,69	238,640	,580	,911
Existe el espíritu de trabajo en equipo	59,46	233,571	,745	,908
Existe confianza con mi jefe.	59,36	234,026	,677	,909
Mi jefe tiene principios.	59,59	240,511	,605	,911
Me saturan de trabajo y no tengo tiempo	59,28	248,892	,254	,917
Sufro de estrés por el trabajo.	59,08	252,862	,107	,920
Mi jefe es flexible.	59,56	242,200	,518	,912
Mi jefe alienta el desarrollo profesional.	59,28	242,050	,522	,912
Mi jefe alienta mi trabajo.	59,26	237,354	,610	,911
Soy señalado cuando hay algo mal	58,79	248,062	,218	,918
El trato siempre es justo.	59,36	235,762	,597	,911
Los objetivos son alcanzables.	59,72	242,418	,528	,912
Soy animado a desarrollar mis ideas.	59,72	249,839	,316	,915
Soy libre de hacer diferente mi trabajo.	59,82	244,677	,536	,912
Siempre circula la información.	59,18	234,151	,675	,909
Siempre existe la colaboración y ayuda.	59,62	239,559	,731	,910
Hay iluminación en el lugar de trabajo.	59,69	240,903	,449	,914
Hay ventilación en el lugar de trabajo.	59,46	245,097	,331	,916
Me satisface mi trabajo.	60,10	237,147	,629	,910
Los objetivos y metas se deben alcanzar	59,95	245,576	,516	,913
Existe la igualdad y justicia.	59,28	229,945	,703	,909
Se cumple los convenios.	59,03	236,499	,580	,911
Mis superiores están satisfechos. .	59,62	239,559	,650	,910
Me gusta ser dirigido.	59,21	243,167	,438	,914
El salario que usted recibe.	58,13	241,536	,396	,915
Sus condiciones laborales.	59,31	238,324	,542	,912

Tabla 1. Análisis de la consistencia interna de las puntuaciones del instrumento de medida

Fuente: Elaboración propia, realizada a partir de los resultados en SPSS 26

3 | RESULTADOS

La teoría del Clima Organizacional y Satisfacción Laboral fundamentan el alcance de las ventajas competitivas sostenibles a través de la combinación de los recursos intangibles y las capacidades organizativas. En relación a la ventaja competitiva se establece por medio de la actuación conjunta de los recursos humanos. La percepción humana respecto a las prácticas, políticas y procedimientos de la organización, es una aliada indispensable en la adecuada gestión de los recursos humanos para la obtención del éxito. El clima organizacional y la satisfacción laboral son caracterizados simultáneamente como actividades intangibles e intangibles generativos. La excelencia de los procesos internos es caracterizada como un intangible explotable.

El diagnóstico y monitorización de la percepción de los empleados respecto al clima organizacional son de máxima importancia para el direccionamiento de la empresa en la obtención de sus objetivos estratégicos. Las prácticas gerenciales y la conducta del líder, aspectos que pueden ser observados en las de encuestas de clima organizacional, son indispensables para generar los cambios organizacionales necesarios para la implementación y ejecución de la estrategia empresarial. El éxito en la estrategia empresarial, desde el que se establece en la literatura, está relacionado a la mejora de los procesos internos que por su vez afecta a la satisfacción del cliente y en consecuencia el desempeño. El clima de trabajo positivo y la maximización del nivel de satisfacción de los empleados están directamente relacionados con la mejora de los procesos internos.

El desarrollo del instrumento de clima organizacional propuesto en esta investigación tiene dimensiones que se coadyuvan con características necesarias para la implementación de la estrategia empresarial que se presentan inidentificadas en la literatura del cuadro de mando integral en la perspectiva aprendizaje y crecimiento. El cuestionario de clima organizacional propuesto tiene características psicométricas satisfactoria de fiabilidad y validez para su puesta en práctica. Su utilización permite el reconocimiento, por parte de los directivos, del activo humano respecto de las prácticas y procedimientos desarrollados por la organización en los aspectos inherentes al estilo de gerencia, reconocimiento, autonomía, cohesión, confianza, presión, apoyo, reconocimiento, equidad e innovación.

El proceso utilizado para reducir el conjunto inicial de ítems y el ajuste por la solución factorial exploratoria apuntan evidencias preliminares de la validez factorial del instrumento. Sin embargo, se torna necesario, para la obtención de evidencias definitivas de este tipo de validez, el uso de análisis factorial.

4 | CONCLUSIONES

Es preciso valerse del desarrollo organizacional ya que este busca impulsar la eficiencia organizacional. Al ser un esfuerzo planificado que emplea las intervenciones aplicando el conocimiento de las ciencias de la conducta para influir de modo proactivo en

la orientación estratégica de la organización, para encausar las acciones que permitan el mejoramiento del clima organizacional.

Las características psicométricas de fiabilidad y validez del instrumento de clima organizacional, además de los resultados comprobatorios de la unidimensionalidad del mismo, permiten agregar sus ítems en una puntuación final que indica en qué nivel se encuentra el clima organizacional de los trabajadores. Las dimensiones que menos contribuyen para el éxito en la gestión de la estrategia, de acuerdo con la percepción de los colaboradores de lo investigado, son recompensa e innovación, lo que sugiere una mayor atención por parte de los directivos para estos dos atributos del ambiente laboral, pues si no hay recompensa vinculada al desempeño individual, el alineamiento organizacional se demuestra comprometido y en consecuencia la innovación.

Se sugiere la posible existencia de un punto crítico en la dimensión de cultura evaluada, por debajo del cual a la organización le resulta más difícil adoptar con éxito estas variables. Esto podría deberse a que unos valores mínimos de consideración y respeto hacia el personal suponen la base para la confianza en la dirección, confianza que se traduce en asumir que el cambio va a implicar consecuencias negativas para los empleados. También se apunta que una integración de grupo por encima de dicho punto crítico combinada con una mínima consideración hacia los miembros de la organización en el sentido de que supere también un determinado valor pueden causar una predisposición positiva hacia el cambio, debido por una parte a que dicha cohesión social estimule la cooperación para lograr el objetivo grupal que supone la adopción de un sistema de calidad y de alto rendimiento al trabajo.

Para la puesta en práctica de la literatura se sugiere a la organización ponga énfasis en un clima organizacional que favorezca los siguientes aspectos: la motivación, la iniciativa individual, un clima de apoyo e innovación, un diseño de plan de incentivos y la retribución de acuerdo con las expectativas de los trabajadores, una política de participación en la toma de decisiones. Desde mi punto de vista, una de las más importantes aportaciones de este trabajo es el intento de poner orden dentro del caos existente en el campo de estudio que relaciona el clima organización con la satisfacción laboral, campo de estudio interdisciplinar que como lo he señalado, la adopción de sistemas de calidad es un terreno casi exclusivamente ocupado por profesionales mientras que el clima organizacional, es principalmente estudiado desde la antropología, la sociología y la psicología.

Para conseguir dicho orden se ha realizado una revisión exhaustiva de los diversos factores, desde el punto de vista psicosocial, que ha sido señalado como base del éxito. Centrándose para el estudio empírico en las dimensiones de clima organizacional señalada en el marco teórico, pero incluyendo también otros aspectos relacionados no menos importantes, cuyos límites con el clima organizacional resultan en muchas ocasiones confusas. Como resultado de ello un amplio rango de factores han sido evaluados y contrastados para determinar su influencia en el éxito de la satisfacción laboral. Además,

el énfasis del papel de los líderes en su actuación para los cambios organizacionales necesarios para el desarrollo de la estrategia empresarial. En este contexto, el instrumento de clima organizacional propuesto puede suministrar informaciones relevantes para que los directivos actúen favorablemente a la estrategia de la información.

Teniendo en cuenta que las respuestas al cuestionario de clima organizacional fueron provenientes de la percepción de los colaboradores, se podría hacer un análisis del clima organizacional con las dimensiones evaluadas en esta investigación, por una parte, desde la manera que lo perciben los directivos. Por medio de esta evaluación, se podría diagnosticar y analizar en qué medida estos grupos, considerando la forma que demuestren su grado de acuerdo o desacuerdo en relación a las dimensiones investigadas, puede interferir en la puesta en práctica de las estrategias, al mismo tiempo que se puede utilizar formas de potenciar uno u otros valores para los grupos, de forma direccionada, que se consideran importantes para el desarrollo con éxito de la estrategia empresarial.

Es una aportación de este trabajo el estudio de la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral, debido a que no existe registro alguno de que se haya hecho dicha evaluación por parte de sus consultores, la evaluación que se lleva a cabo es la de calidad por desempeño. Consideremos no obstante que sería interesante para la investigación futura, aunque probablemente muy difícil, poder evaluar una aproximación de calidad desde diversos puntos de vista: la opinión personal, de evaluadores expertos en calidad ajenos a la directiva, que no tengan ningún vínculo con la misma. Los resultados de este trabajo se han obtenido a partir de un censo y en un centro de trabajo específico, el que no permite su generalización. Esto sugiere que la investigación empírica sea aplicada a muestras más grandes y en otros contextos. La validación de un test se manifiesta como una acumulación gradual de evidencias que sustente determinadas inferencias.

El presente trabajo de investigación tiene una serie de implicaciones interesantes para el proceso de introducción de sistemas de gestión de calidad. Ya se señaló en las conclusiones de tener cautela especial en aquellas percepciones de equidad, reconocimiento, lo primero que esto implica es la necesidad de que sean evaluadas estas variables psicosociales previamente a la introducción de un enfoque de mejora de calidad, es decir que exista una evaluación de clima organizacional y otras variables psicosociales previa a la implantación. Algunos profesionales especializados en la adopción de sistemas de calidad posiblemente ya realicen algún tipo de evaluación en este sentido, pero en general no es una práctica habitual y merece por tanto resaltarse la conveniencia de su realización. Una vez efectuado dicho diagnóstico o evaluación de estas variables y en el caso de que las puntuaciones obtenidas estén por encima del punto crítico señalado, tres de una escala de Likert de 1 a 5, se podría comenzar la adopción del enfoque de calidad. Si las puntuaciones obtenidas en algunas de las variables estuvieran por debajo de dicho punto crítico.

Sería necesario planificar una implantación del sistema de calidad de acuerdo con

los déficits encontrados, es decir, sería necesario desde mi punto de vista intentar paliar algunas de las carencias encontradas antes de comenzar la adopción propiamente dicho del sistema de calidad o al mismo tiempo que se va introduciendo. Esto podría llevarse a cabo y de acuerdo por lo señalado por Schneider y Reichers (1983), a través de un cambio en las prácticas, procedimientos y rutinas que demuestren un cambio en el sentido propuesto. Es necesario señalar, no obstante, la dificultad de llevar adelante estos cambios, que implicaran mucho tiempo y esfuerzo, y que no se podrán realizar si no hay un cambio sincero en los principios y valores de los distintos niveles directivos, ya que de lo contrario la incoherencia entre lo que cree y lo que se hace acabara saliendo a la luz y siendo más contraproducente que beneficiosa.

Será conveniente además un ajuste de las expectativas de la dirección, respecto a la adopción del sistema, ajuste de expectativas que impedirán que estas sean demasiado optimistas y que se experimente una decepción posterior que no contribuirá más que al desánimo de los miembros de la organización y a consecuencias asociadas al mismo. Poca información y formación contribuyen a incrementar las resistencias de los miembros de la organización hacia un nuevo sistema de calidad, cambiando las prácticas habituales por nuevas que demuestren la voluntad de la dirección de hacer las cosas de una manera distinta. Al establecer que el proceso de validación es un proceso sin fin, se torna procedente obtener líneas múltiples de evidencia empírica provenientes de diferentes fuentes o métodos, lo que posibilitara futuras constataciones de hipótesis relativas a la validación del constructo del constructo “clima organizacional”, objeto de estudio de este trabajo.

REFERENCIAS

[1] Koys, D., y De Cottis, T. *Inductive Measures of Psychological climate* (1991). *Human Relations*.

[2] Meliá, J., Pradilla, J., Martí, N., Sancemi, M., Oliver, A., y Tomas, J. *Estructura factorial, fiabilidad y validez del cuestionario de satisfacción S21/S26*.(1990). *Revista de Psicología Universitas Tarraconensis* .

[3] Cronbach, L. J. *Coefficient alpha and the internal structure of test*.(1951). *Psychometrika*

[4] Garzón, C. M. A. *Propuesta de Modelo intraempresarial para la innovación en las organizaciones perdurables*.(2005). Bogotá, Colombia: Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España .

[5] Méndez, Á. C. E.. *Transformación cultural en las Organizaciones*.(2006). Bogota, Colombia: Universidad del Rosario.

[6] Hernández S. R., Fernández C. C., y Baptista L. P. *Metodología de la Investigación*. México. (2010) Mc Graw Hill.

[7] Abad, F., Garrido, J., Olea, J., y Posonda, V. *Introducción a la psicometría, Teoría clásica de los test y teoría de la respuesta al ítem* (2006). Madrid. Universidad Autónoma de Madrid.

[8] Batista F. J., y Coenders, G. *Modelos de ecuaciones estructurales. Modelo para el análisis de relaciones causales*(2000). Madrid: La Muralla.

[9] Ballina, R. F. *Teoría de la administración: un enfoque alternativo* (2001). México: Universidad Autónoma de México.

[10] Brunet, L. *El clima de trabajo en las organizaciones* (2014). México: Trillas.

[11] Calderón H, G., y Castaño D, G. A. *Investigación en Administración en América Latina* (2005). Colombia: EDIGRAFICAS.

[12] Dygert, C. *Culturas organizacionales triunfadoras y rentables* (2013). México: Panorama.

[13] Bernal, C. *Metodología de la investigación* (2010). México: Pearson.

[14] Morales, V. P. *Construcción de escalas de actitudes tipo Likert* (2010). Madrid: La Muralla.

[15] Robbins, S. P., y Coulter, M. *Como explicar y prevenir el comportamiento* (2005). México: Pearson Educación.

[16] Schneider, B., y Reichers, A. *On the antology of climates* . (1983). Personner Psychology .