

# Clima Organizacional



República de Colombia

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA **FUNCTION PÚBLICA**

**DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA**

**MAURICIO ZULUAGA RUIZ**  
Director

**MARÍA PATRICIA BARAYA DÍAZ**  
Subdirectora

**GILBERTO GIRALDO BUITRAGO**  
Director de Políticas de Administración Pública

**HERNANDO HENAO MORENO**  
Director de Políticas de Desarrollo Administrativo

**JORGE IGNACIO MONToya MORENO**  
Director de Desarrollo Organizacional

**MARÍA DEL CONSUELO ARIAS PRIETO**  
Directora de Políticas de Control Interno Estatal  
y Racionalización de Trámites

**PATRICIO GAVIRIA PATIÑO**  
Jefe Oficina Asesora Jurídica

**DARÍO CHAUR GONZÁLEZ**  
Jefe Oficina Asesora de Planeación

**GUILLERMO ARISTIZÁBAL GARZÓN**  
Jefe Oficina de Control Interno

**JORGE ARANGO ARREDONDO**  
Jefe Oficina de Sistemas de Información

Abril de 2001





## TABLA DE CONTENIDO

	Pág
<i>Presentación</i> .....	5
<i>Introducción</i> .....	7
1. <i>Qué es el clima organizacional - (co)</i> .....	9
• <i>Aproximaciones</i> .....	11
• <i>El concepto</i> .....	11
2. <i>El clima organizacional y otros conceptos</i> .....	13
• <i>Satisfacción</i> .....	15
• <i>Motivación</i> .....	15
• <i>Cultura</i> .....	16
3. <i>Descripción y variables del clima organizacional</i> .....	19
4. <i>Orientaciones metodológicas para el diagnóstico</i> .....	23
• <i>Consideraciones previas</i> .....	25
• <i>Procedimiento</i> .....	26
5. <i>Intervención</i> .....	29
<i>Bibliografía</i> .....	33
<i>Anexo</i> .....	37





## **PRESENTACIÓN**

*El Departamento Administrativo de la Función Pública en cumplimiento de su misión de contribuir a la cualificación del talento humano como gestor de desarrollo y competitividad en el sector público, hace entrega a las entidades del Estado de la presente cartilla sobre Clima Organizacional.*

*Son varios los aspectos que se deben tener en cuenta y sobre los cuales las entidades deben trabajar muy conscientemente si desean hacer una gestión exitosa del talento humano que está a su servicio: acertados procesos de selección y promoción, de evaluación del desempeño, siguiendo en particular los principios de objetividad y equidad, de formación y capacitación, y de estímulos, dentro de los cuales vale la pena destacar en relación con el tema que nos ocupa los programas de bienestar y calidad de vida laboral.*

*Así mismo, dentro del conjunto de aspectos mencionados deben ocupar lugar prioritario las reflexiones permanentes que las entidades hagan sobre su Clima Organizacional, ya que en la medida en que las hagan estarán en mejores condiciones de gerenciar y de orientar el comportamiento del servidor público hacia sus principales objetivos institucionales, los cuales no pueden ser otros que la competitividad organizacional y el bienestar integral del trabajador.*

*No nos proponemos una referencia sistemática o académica del tema para cuyo fin existe una variada gama de material de consulta. Es nuestro propósito sugerir una guía básica, dirigida a los responsables de la gestión del talento humano, que sirva para acompañar a las Entidades Públicas en la elaboración de su diagnóstico situacional y un primer nivel de intervención sobre el clima organizacional que les caracteriza.*

*Se pretende reforzar algunas de las aproximaciones que han adelantado entidades del Estado, en cuanto al estudio de su CO se refiere. Ya que en las últimas décadas ha sido evidente el interés por parte tanto de los directivos*

---



*como de los responsables de la gestión del talento humano Estatal por estudiar y elaborar sus propios instrumentos que les permita intervenir aquellas variables reconocidas dentro del CO. De estas variables las más frecuentemente estudiadas están aquellas relacionadas con el estilo de liderazgo, los procesos de comunicación, el sentido de pertenencia, la claridad y coherencia en la dirección, al igual que la toma de decisiones.*

*El Departamento Administrativo de la Función Pública espera que con esta guía empiece a llenarse un vacío dentro de las entidades del sector público, contando, en primera instancia, con los gerentes del talento humano cuya dedicación, decisión y compromiso permitirá el estudio y mejoramiento del Clima Organizacional.*

MAURICIO ZULUAGA RUIZ  
Director  
Departamento Administrativo de la Función Pública



## ***INTRODUCCIÓN***

*El ser humano es esencialmente un ser social y un ser organizado. Ser social significa que el hombre, por su misma naturaleza, tiende a establecer relaciones de cooperación e interdependencia permanentes para el logro de sus propósitos.*

*Las entidades del Estado, como organizaciones son unidades sociales con un objetivo, en las cuales laboran personas que desempeñan diferentes tareas de manera coordinada para contribuir al cumplimiento de la misión de la entidad y cuentan con directivos cuyas funciones son las de planear el trabajo y las tareas, dirigir los procesos y procedimientos y controlar los resultados, además de medir su ejecución en comparación con lo planeado.*

*El contexto laboral particular de la entidad actúa de manera directa sobre el servidor. Como un sistema social institucionaliza y refuerza normas y valores que influyen sobre el comportamiento del empleado quien por su parte lleva consigo al trabajo ideas preconcebidas sobre sí mismo, quién es, qué merece, y qué es capaz de realizar, y es a través de las propiedades adaptativas de sus percepciones, que trata de hacer coherentes sus opiniones, actitudes, conocimientos y valores con las de la entidad.*

*Lo anterior significa que el desempeño del empleado se orienta por sus percepciones acerca de sus características individuales y las condiciones laborales en las que se desenvuelve, razón suficiente para que las entidades del Estado apoyándose en los elementos que sobre el tema de Clima Organizacional esta guía les ofrece, adelanten acciones que les permitan diagnosticar e intervenir el clima percibido por sus servidores.*

*Para ello en el primer capítulo se hace referencia a diferentes caracterizaciones que se han dado sobre el CO y su importancia en la gestión del talento humano; en el segundo se describe su relación y diferencias con otros con-*



---

ceptos a los que usualmente se les ha dado connotación equivalente; el tercer capítulo contiene la descripción del CO y algunas variables relacionadas; el capítulo cuatro contiene pautas metodológicas para abordar el diagnóstico y el quinto para intervenir el clima organizacional. Por último, en el anexo se encuentra una relación de las variables de dos de los instrumentos más conocidos en cuanto a su medición concierne.

**GILBERTO GIRALDO BUITRAGO**  
Director de Políticas de Administración Pública



# 1. QUÉ ES EL CLIMA ORGANIZACIONAL (CO)





## **APROXIMACIONES**

*En primer lugar, existe una serie de aspectos que influyen en el clima laboral de los empleados, entre los que se encuentran los estilos de liderazgo, la claridad en la definición de objetivos, cómo se gestiona la toma de decisiones, los procesos de comunicación, y la estructura, propios de una organización que influyen en el comportamiento laboral de un empleado y que se asocian normalmente como incidentes en el CO.*

*A su vez, conceptos tales como: carácter, ambiente, medio, moral, ecología, y en otros casos las acepciones de cultura, liderazgo y satisfacción se identifican con el CO. En especial esta última, es corriente concebirla como equivalente, en parte porque los primeros instrumentos de medición del clima se construyeron con base en ítems de cuestionarios destinados a evaluar la satisfacción.*

*De otra parte, también se ha identificado el conjunto de variables que lo comprende, entendida cada una como única e independiente de las demás, con el propósito de diseñar una escala aplicable a cualquier organización o entidad, pero hay desacuerdos para establecer cuáles son esos factores susceptibles de generalizarse a todo tipo de entidad.*

*Igualmente, se presentan tipologías en las cuales se considera el CO como un todo: clima democrático, autocrático, abierto, cerrado, de apoyo; también es posible que dentro de una misma entidad se generen diferentes climas, que el clima de una dependencia pueda diferir del de otra y a la vez ambos puedan ser distintos del de la entidad como una totalidad.*

## **EL CONCEPTO**

*No obstante, independientemente de cómo se conciba, del enfoque adoptado, de la caracterización o tipologías del clima, hay un significativo consenso en que el CO es una dimensión de la calidad de vida laboral y tiene gran*



---

*influencia en la productividad y el desarrollo del talento humano de una entidad.*

*En este sentido, conocer y comprender la forma como los empleados de una entidad perciben su realidad laboral mediante un apropiado diagnóstico que identifique aquellas áreas de conflicto, constituye una herramienta esencial para implementar la intervención necesaria de manera que se realice un cambio planificado que conduzca a un mayor bienestar y a una mayor productividad.*

*Dentro del ámbito de la psicología social, el concepto CO es relativamente nuevo, tiene su evolución dentro de la psicología laboral la cual reconoce la influencia del ambiente de trabajo sobre la conducta de sus miembros.*

*Las definiciones que se han propuesto sobre CO, no siempre excluyentes entre sí, están en función de las orientaciones y de los métodos de medición adoptados por los teóricos e investigadores que se han ocupado del tema.*

*Conviene, para nuestros propósitos, identificar el CO como el conjunto de percepciones compartidas que los servidores públicos desarrollan en relación con las características de su entidad, tales como las políticas, prácticas y procedimientos, formales e informales, que la distinguen de otras entidades e influyen en su comportamiento.*

*La percepción se refiere a aquel proceso mediante el cual el ser humano organiza, interpreta y procesa diversos estímulos a fin de darle significado a su situación y su entorno. Supone conocimiento y está mediatisada por las experiencias de la persona, sus necesidades, motivaciones, deseos, emociones, expectativas y sistema de valores, entre otros, pero se articula con el ambiente laboral en que se actúa.*

*Así, la percepción es el punto de unión entre las condiciones de una entidad y la conducta de los empleados. El conocer, de un lado, las percepciones que un empleado tiene de su entorno laboral es un recurso valioso para comprender su comportamiento y de otro, establecer los agentes que influyen en esas percepciones, permitirá fijar las formas más adecuadas para optimizar el nivel de rendimiento y elevar la calidad de vida laboral del servidor público.*



---

## *2. EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y OTROS CONCEPTOS*





*Con frecuencia se tiende a considerar como sinónimos, o por lo menos intercambiables entre sí, los términos de satisfacción, motivación, clima y cultura organizacional.*

*Sobre estos procesos existen no pocas teorías, modelos, estudios e investigaciones. Sin embargo, dada su importancia en lo que atañe especialmente al diseño de instrumentos y estrategias de diagnóstico organizacional, es conveniente contar con ciertos elementos que permitan una aproximación global en este sentido.*

## **SATISFACCIÓN**

*El concepto de satisfacción hace referencia al estado afectivo de agrado que una persona experimenta acerca de su realidad laboral. Representa el componente emocional de la percepción y tiene componentes cognitivos y conductuales.*

*La satisfacción o insatisfacción surge de la comparación o juicio entre lo que una persona desea y lo que puede obtener. La consecuencia de esta evaluación genera un sentimiento positivo o de satisfacción, o un sentimiento negativo o de insatisfacción según el empleado encuentre en su trabajo condiciones que desea (o ausencia de realidades indeseadas) o discrepancias entre lo obtenido y lo deseado. En resumen, el grado de satisfacción se ve afectado por el CO.*

*Por ello, a pesar de la relación entre ambos conceptos, es conveniente diferenciarlos; si bien por ejemplo una buena percepción del clima tiende a generar mayor satisfacción, los instrumentos que se usen para su medición deben diferenciarlos.*

## **MOTIVACIÓN**

*La motivación posee componentes cognitivos, afectivos y de conducta. Las preferencias, persistencia y empeño o vigor son evidencias de los procesos*



---

*motivacionales internos de una persona que se traducen en la responsabilidad, el cumplimiento, la dedicación, el esfuerzo, la productividad personal frente a la realización de las actividades laborales.*

*Se han identificado numerosos motivadores desde los más fundamentales o fisiológicos hasta los de más alto nivel como la autorealización; las necesidades de poder, logro y afiliación; los factores intrínsecos y extrínsecos del puesto de trabajo; las expectativas, la retribución, las metas laborales, y otros.*

*Es de esperar que un empleado motivado tienda a ser más productivo que si no lo está. Puede ocurrir que su realidad laboral no le satisfaga o que experimente gran satisfacción en su trabajo pero que su nivel productivo sea bajo; en cada uno de los casos hay desajustes que corregir. Así que, si bien el CO no es la causa sine qua non de la productividad sí incide en ella, pues juega un papel de catalizador en el sentido de que si existe un clima positivo, determinantes de la productividad como la motivación, logran afectar a los empleados de forma más efectiva y en consecuencia su productividad. Por ello, si el CO es negativo podemos estar desperdiando una mejor productividad.*

*Esquemáticamente, la connotación afectiva (satisfacción), el interés que mueve a la acción (motivación) y la percepción del entorno (CO), son procesos diferentes que se relacionan con la productividad que habrá de considerarse en su particular connotación para ser más efectivos al incidir en su articulación favorable.*

## **CULTURA**

*La cultura organizacional hace referencia a aquel conjunto de principios, normas, acciones y creencias, conscientes o inconscientes, que son compartidas, construidas y aprendidas por los integrantes de una organización a partir de su interacción social y que vienen a regular, a uniformizar la actuación colectiva de esa organización, logrando arraigo y permanencia.*

*Así, mientras el CO es un principio relativamente cambiante, en tanto que la cultura organizacional supone permanencia, constancia y aún inercia.*

*Ahora podemos establecer las siguientes precisiones:*

*“El clima incide en los procesos cognitivos, en los juicios y por su intermedio en la motivación, la satisfacción y la acción. La motivación incide directamente*



*en la acción, en el desempeño laboral y la eficiencia. La satisfacción incide en el afecto hacia el trabajo y por tanto en el ausentismo, la rotación, las quejas y los reclamos. Por su parte la cultura los afecta a todos.”<sup>1</sup>*

*De las anteriores consideraciones se desprende que cada uno de estos conceptos “demanda un tratamiento teórico, metodológico y aplicado diferente. Sería muy inconveniente desarrollar una estrategia gerencial de cambio motivacional a partir de datos de satisfacción o de clima. Igualmente, desacertado sería pretender contar con un diagnóstico de la cultura o de la satisfacción a partir del estudio del clima o de la motivación para el trabajo”<sup>2</sup>.*

*En la siguiente tabla se resume la relación y diferenciación entre los conceptos o constructos mencionados anteriormente:*

CONTENIDO PREDOMINANTE			
CONSTRUCTOS	COGNITIVO	AFECTIVO	CONDUCTUAL
CLIMA	SI		
MOTIVACIÓN			SI
SATISFACCIÓN		SI	
CULTURA	SI	SI	SI

<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Toro Alvarez F, *Distinciones y relaciones entre clima, motivación, satisfacción y cultura organizacional*. En: Revista Interamericana de Psicología Ocupacional Vol. 17 N° 2, 1998, p. 36x

<sup>2</sup> Op. Cit. p. 36

<sup>3</sup> Op. Cit. p. 36





## 3. DESCRIPCIÓN Y VARIABLES DEL CO





*Las descripciones sobre la naturaleza y las variables del CO varían desde un enfoque objetivo o estructural que presupone el dominio de las propiedades de la entidad, a uno subjetivo que enfatiza los factores individuales de los empleados pasando por la descripción entre estas dos posiciones que considera la interacción entre el empleado y su entorno laboral.*

*De este modo, el enfoque estructural u objetivo estima que el comportamiento de los servidores de una entidad está influenciado por aquellas características peculiares y permanentes de esa entidad. Se establece así, que la manera como el empleado percibe el CO depende de variables como el tamaño, la estructura, los objetivos de la organización, las políticas, prácticas y procedimientos administrativos, los patrones de liderazgo, las pautas de comunicación y la tecnología, entre otras.*

*El enfoque denominado subjetivo vincula al CO con los valores y necesidades de los empleados más que con las propiedades de la entidad en la cual labora*

*Sin embargo, frente a esta dicotomía se debe asumir una posición que represente mayor utilidad en la determinación de las variables del CO en una situación de trabajo y es aquella en la cual se conciba el CO a partir de su naturaleza tanto objetiva o estructural como subjetiva. Desde esta perspectiva se encuentra que:*

- *Tiende a darse una relación positiva entre la estructura de la entidad, la percepción que los empleados tienen sobre dicha estructura, el tipo de tarea que se desarrolla y el nivel de eficiencia.*
- *Se da una estrecha relación entre el estilo de liderazgo, el consecuente clima generado y los efectos particulares sobre la productividad y las necesidades de poder, afiliación y realización.*
- *El otorgar al empleado más autonomía y unir la evaluación del desempeño con programas de estímulos e incentivos influye en el desempeño.*



- 
- *Cuanto mayor es el nivel de participación, confianza, e interacción entre superiores y colaboradores y haya una red de comunicación ascendente, descendente y lateral, mayor será la tendencia a la eficiencia de la entidad.*



---

## *4. ORIENTACIONES METODOLÓGICAS PARA EL DIAGNÓSTICO*





*En la medición de CO, al igual que en otros campos, se acepta que si es abordada por expertos o especialistas habrá una alta probabilidad de contar no solamente con un instrumento válido y confiable, sino con la previsión, planeación y articulación de todos aquellos aspectos que giran en torno del diagnóstico del CO en un contexto laboral.*

*Existen varias formas para realizar su diagnóstico tales como las metodologías de dinámicas de grupos o de entrevista que admiten evaluaciones cualitativas del CO; sin embargo la técnica más generalizada es la encuesta, entre cuyas ventajas se señalan:*

- *Permite una gran cobertura.*
- *Puede establecer diversas comparaciones entre distintos grupos.*
- *Da la posibilidad de que la formación obtenida sea objeto del tratamiento estadístico que el experto estime conveniente.*

*No obstante, las encuestas podrán ser complementadas con las metodologías antes mencionadas.*

## **CONSIDERACIONES PREVIAS**

*Algunos de los aspectos preliminares que deben tomarse en consideración por parte de quienes adelanten el estudio de CO en la entidad, son los siguientes:*

- *Tener presente la comunicación a los servidores públicos sobre el propósito de tal estudio, como un medio para evitar o por lo menos atenuar que se generen falsas expectativas con los consiguientes efectos negativos.*
- *Resaltar ante los servidores públicos la importancia de los datos obtenidos a través de la encuesta. Recordar que la calidad de la información*



puede depender de la buena disposición y espontaneidad de los empleados para responder. Por ello conviene adicionalmente garantizar un uso reservado de las respuestas individuales. Al diligenciar la encuesta los servidores no deben consignar identificación alguna, excepto los datos de la dependencia para la cualificación de diferencias de clima en las diversas áreas.

- Aunque es de esperar cierto grado de distorsión en los instrumentos de medición del CO, debe insistirse en la mayor objetividad posible, desligando los efectos de hechos coyunturales cercanos a la evaluación.

## **PROCEDIMIENTO**

Para adelantar el estudio de CO se ha establecido el seguimiento de una serie de fases cuya secuencia puede variar en algunos de su pasos y en otros obviarse, invertirse o desarrollarse simultáneamente. Lo importante es conservar un orden lógico en el procedimiento. A continuación se hace referencia al proceso en general:

1. Especificar claramente cuál es el propósito que tiene la entidad para adelantar el estudio de su CO.
2. Adoptar un enfoque teórico o conceptual que permita organizar y precisar los elementos propios del CO de la entidad y así poder llegar a identificar sus características.
3. Formular las suposiciones o hipótesis que se desprenden del enfoque conceptual, para contrastarlas con la información obtenida por medio de la encuesta.
4. Definir y seleccionar las características de la muestra, es decir de aquellas áreas o servidores a quienes se les aplicará la encuesta o instrumento.
5. Determinar y definir las variables que se van a medir con el instrumento o encuesta. La unidad de contenido, la claridad y la precisión son condiciones que deben reunir estas definiciones.

El procedimiento más generalizado es la consulta al personal directivo y/o a empleados claves de la entidad para identificar qué variables se van a medir.



*Estas pueden determinarse conjuntamente de acuerdo con las perspectivas de los consultados y el conocimiento y criterio de quienes adelantarán el estudio del clima en la entidad.*

6. *Operacionalizar las variables previamente definidas, es decir construir y revisar los ítems o indicadores.*

*Para ello, una buena práctica consiste en que los constructores de la encuesta convoquen a un grupo seleccionado de empleados de la entidad para que mediante sus aportes a través de ejemplos, casos y experiencias, se concreten y formulen los enunciados que indiquen cómo se manifiestan las variables definidas previamente.*

7. *Determinar el tipo de escala que se va a utilizar, o sea la serie de valores o grados de medición inscrita en el instrumento, que permiten conocer la posición del servidor público frente a cada variable.*

*Una de las escalas más utilizadas es aquella que comprende un formato de selección múltiple y puede constar de tres o más alternativas de respuesta con diferente grado de intensidad dentro de un continuo, por ejemplo:*

*Totalmente en desacuerdo, se puntúa con 1*

*En desacuerdo parcial, se puntúa con 2.*

*Parcialmente de acuerdo, se puntúa con 3.*

*Totalmente de acuerdo se puntúa con 4.*

*Los números que preceden a cada alternativa de respuesta representan un valor numérico convencional que denota un grado de acuerdo.*

8. *Estructurar el instrumento y definir las normas de aplicación, de puntuación o calificación.*
9. *Llevar a cabo la aplicación piloto o experimental del instrumento, con el propósito de identificar en el mismo las inconsistencias de carácter técnico.*
10. *Modificar el instrumento, si es necesario, de acuerdo con los resultados de la aplicación experimental.*
11. *Elaborar el instrumento definitivo y proceder a su aplicación.*
12. *Decidir qué tratamiento estadístico se le dará a la información obtenida,*



---

*decisión que está supeditada al objetivo mismo del estudio del CO y demás consideraciones que se hubiesen formulado con antelación.*

*13. Analizar e interpretar los datos obtenidos dentro del enfoque conceptual adoptado según lo enunciado en el numeral dos.*

*14. Elaborar el informe de resultados o diagnóstico, el cual de manera clara y precisa deberá dejar ver las situaciones problema identificadas y sobre las cuales es necesario adelantar la intervención.*

*Con el ánimo de que las entidades de la Administración Pública tengan puntos de referencia para adelantar sus estudios sobre CO y a manera de ejemplo, se presenta la definición conceptual de las variables contenidas en dos de los instrumentos comúnmente utilizados para este fin (Ver anexo).*



## 5. INTERVENCIÓN





*El diagnóstico del CO proporciona las bases que orientarán la planeación cuidadosa de programas para una intervención efectiva que conduzca al mejoramiento del entorno laboral de la entidad, de su productividad y a una mayor calidad de vida de sus servidores.*

*Ello implica determinar claramente lo que se pretende con la intervención, delimitar el ámbito en el que va a desarrollarse y establecer las estrategias de cambio.*

*Antes de iniciar cualquier acción tendiente al cambio del CO, una medida sana es analizar si los cambios deseados no se pueden obtener a través de la utilización creativa del clima que existe en ese momento o si es posible potenciar o reforzar factores del CO que puedan servir para obtener el cambio.*

*Generalmente los cambios en el CO se llevan a cabo mediante la práctica de programas o estrategias de desarrollo organizacional, como respuesta a la necesidad de cambio, que presupone también el interés y real compromiso de los directivos de la entidad. Sin este compromiso será más difícil avanzar en el proceso de cambio.*

*Las intervenciones de desarrollo organizacional, que engloban una estrategia psico - sociológica - educativa, parten de la premisa fundamental de que “las personas se encuentran en un estado de crecimiento continuo y que, en condiciones mejoradas, este desarrollo dará origen a beneficios positivos para la organización y el individuo.*

*Sobre desarrollo organizacional existen distintas aproximaciones, entre ellas, la que pone el énfasis en la mejora de sus empleados bajo el postulado de que constituyen el elemento causal clave para el cambio; en consecuencia, los líderes de la entidad juegan el papel de dinamizadores de tal cambio.*

*Otra aproximación es aquella que plantea como primordial la implementación de modificaciones a nivel de los procesos y estructuras de la organización. Un modelo de intervención que articula estas dos posiciones es el más efectivo.*

Dichas modificaciones se pueden lograr a través de las acciones propias de los programas de:

- *Formación y capacitación*
- *Bienestar social e incentivos*
- *Calidad de vida laboral*
- *Preparación y adaptación al cambio, especialmente en fases previas a re-estructuraciones organizacionales.*
- *Adopción de la metodología de equipos de trabajo*

*Independientemente de la técnica de desarrollo organizacional que se decida implementar es necesario:*

- *Crear un ambiente que facilite la intervención.*
- *Contar con la participación activa de los empleados.*
- *Prever acciones que permitan el compromiso efectivo por parte de las directivas de la entidad.*
- *Buscar alternativas que impliquen compromiso y acción si se presentan resistencias.*
- *Reforzar positivamente cualquier indicio de progreso.*
- *Facilitar que los grupos desarrollen un plan de acciones y compromisos.*
- *Realizar evaluaciones periódicas que identifican el impacto de la intervención, retroalimentando el proceso.*

*En general, se requiere tener presente los procesos básicos y las resistencias previsibles de toda intervención confiriéndole especial importancia tanto a la participación como a la comunicación.*



## BIBLIOGRAFÍA

1. ALVAREZ, G., Guillermo. *El clima organizacional en instituciones educativas: conceptualización, investigaciones y resultados.* En : Revista Interamericana de Psicología Ocupacional. Vol. 11, No. 1 / 2, 1992.
2. BLUM, M. y NAYLOR. *Psicología industrial.* México, Trillas, 1976.
3. BRUNET Luc. *El clima de trabajo en las organizaciones.* México, Trillas, 1987.
4. CHRUDEN y SHERMAN. *Administración del personal.* México, Compañía editorial continental. S.A, 1980.
5. DESSIER, Gary. *Organización y administración. Enfoque situacional.* New York, Prentice Hall Internacional, 1989.
6. ELLUL, J. *El siglo XX y la técnica.* Barcelona, Labor, 1975.
7. GIBSON J., IVANCEVICH J. y DONNELLY J. *Organizaciones: conducta, estructura y proceso.* México, Interamericana, 1984.
8. GORDON, Judith. *Comportamiento organizacional.* México, Prentice Hall, 1997.
9. HAWLEY A. *Ecología humana.* Madrid, Tecnos, 1975.
10. HERNÁNDEZ, FERNÁNDEZ y BAPTISTA. *Metodología de la investigación.* México, McGraw Hill, 2000.
11. KAST F, y ROSENZWEIG, J. *Administración en las organizaciones: Un enfoque de sistemas.* México, McGraw Hill, 1983.

- 
- 
12. KATZ, D. y KHAN, R. *Psicología social de las organizaciones*. México, Trillas, 1979.
  13. KERLINGER Fred. *Investigación del comportamiento: Técnicas y metodología*. México, Interamericana, 1978.
  14. KREITNER y KINICKI. *Comportamiento de las organizaciones*. Madrid, Irwin, 1995.
  15. LINDGREN, Henry. *Introducción a la psicología social*. México, Trillas, 1980.
  16. LIKERT, Rensis. *Las organizaciones humanas*. New York, McGraw-Hill, 1967.
  17. MANN, L., *Elementos de psicología social*. México, Limusa, 1972.
  18. MARX M. y HILLIX, W. *Sistemas y teorías psicológicas contemporáneos*, Buenos Aires, Editorial Paidós, 1972.
  19. Mc. CLELLAND, D. *La sociedad ambiciosa*. Madrid, Guadarrama, 1999
  20. MENDEZ ALVAREZ Carlos. *El hombre en la organización*. Bogotá, Ediciones Rosaristas, 1984.
  21. ROMERO, O., *Crecimiento psicológico y motivaciones sociales*. Medellín, Cincel, 1995.
  22. SILVA VÁSQUEZ Manuel. *El clima en las organizaciones. Teoría, método e intervención*. Barcelona, E.U.B., 1996.
  23. TAMAYO y TAMAYO, Mario. *El proyecto de investigación*. Cali: Icesi, 1998.
  24. TORO ALVAREZ, Fernando. *Avances en la medición del clima organizacional con la encuesta ECO*. En: *Revista Interamericana de Psicología Organizacional*. Vol. 15, No. 1, 1996.
  25. *Desempeño y productividad : contribuciones de la psicología organizacional*. Medellín, Cincel, 1990.
  26. *Distinciones y relaciones entre clima, motivación, satisfacción y cultura organizacional*. En: *Revista Interamericana de Psicología Organizacional*. Vol. 17, No. 2, 1998.



27. *Clima organizacional y expectativas en la perspectiva del cambio organizacional*. En : *Revista Interamericana de Psicología Organizacional*. Vol. 11, No. 1 / 2, 1992.
28. *Motivación para el trabajo. Conceptos, hechos y evidencias contemporáneos*, Medellín, Cincel, 1992.
29. *Motivos, intereses y preferencias de empleados y gerentes*, Medellín, Cincel, 1996.
30. TYLER, L, E. *Psicología de las diferencias humanas*, Madrid, Marova, 1972.





---

# *ANEXO*

# *INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN*





## **1. VARIABLES DEL INVENTARIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL TECLA**

- 1. NORMAS DE EXCELENCIA.** *El énfasis que la organización hace en la calidad del rendimiento y en la producción sobresaliente, incluyendo el grado con que los individuos experimentan que la organización fija objetivos y metas retadoras para ellos y comunica el compromiso con éstas.*
- 2. CLARIDAD ORGANIZACIONAL.** *El grado con que los miembros del grupo experimentan que las cosas están bien organizadas y los objetivos claramente definidos en lugar de ser confusos, desordenados o caóticos.*
- 3. CALOR Y APOYO.** *El sentimiento experimentado por los miembros, mediante el cual se considera la amistad como norma apreciada por el grupo, que existe confianza y apoyo mutuo. El sentimiento de que las buenas relaciones prevalecen en el entorno del trabajo.*
- 4. CONFORMIDAD.** *El grado en que las personas sienten que existen muchas limitaciones impuestas externamente sobre el grupo de trabajo, exceso de leyes, políticas, reglas y prácticas hacia las cuales hay que conformarse en lugar de realizar el trabajo como mejor les parezca.*
- 5. RECOMPENSA.** *El grado con que los miembros sientan que son recompensados y reconocidos por el buen trabajo en lugar de ser ignorados, criticados o castigados cuando algo sale mal.*
- 6. SALARIO.** *El sentimiento experimentado por los miembros de la organización, de que el salario es satisfactorio para suplir las necesidades básicas en relación con sus grupos de referencia (amigos y familiares) y la posibilidad o no de alcanzar una mayor remuneración, dadas las oportunidades del mercado del trabajo.*



- 
- 7. SEGURIDAD.** *El sentimiento de los miembros por el cual experimentan estabilidad en el trabajo, protección física, psicológica y social.*
  - 8. RESPONSABILIDAD.** *El grado con que los miembros de la organización reciben responsabilidad personal para lograr realizar la parte de los objetivos organizacionales que le corresponden. El grado con que los miembros del grupo experimentan tomar decisiones acerca de cómo realizar un trabajo sin necesidad de estar comprobando cada paso con sus superiores.*



## **2. VARIABLES DE LA ENCUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL ECO**

- 1. RELACIONES INTERPERSONALES.** Grado en que los empleados se ayudan entre sí y sus relaciones son respetuosas y consideradas.
- 2. ESTILO DE DIRECCION.** Grado en que los jefes apoyan, estimulan y dan participación a sus colaboradores.
- 3. SENTIDO DE PERTENENCIA.** Grado de orgullo derivado de la vinculación a la empresa. Compromiso con sus objetivos y programas.
- 4. RETRIBUCION.** Grado de equidad en la remuneración y los beneficios derivados del trabajo.
- 5. DISPONIBILIDAD DE RECURSOS.** Grado en que los empleados cuentan con la información, los equipos y el aporte requerido de otras personas y dependencias para la realización de su trabajo.
- 6. ESTABILIDAD.** Grado en que los empleados ven en la empresa claras posibilidades de pertenencia y estiman que a la gente se la conserva o despiden con criterio justo.
- 7. CLARIDAD Y COHERENCIA EN LA DIRECCION.** Grado de claridad de la alta dirección sobre el futuro de la empresa. Medida en que las metas y programas de las áreas son consistentes con los criterios y políticas de la alta gerencia.
- 8. VALORES COLECTIVOS.** Grado en que se perciben en el medio interno:
  - Cooperación: ayuda mutua, apoyo.
  - Responsabilidad: esfuerzo adicional, cumplimiento.
  - Respeto: consideración, buen trato.





## **Departamento Administrativo de la Función Pública**

Carrera 6 No. 12 - 62  
Comutador 334 40 80 - Fax 341 05 15  
Internet: [www.dafp.gov.co](http://www.dafp.gov.co)  
E-mail: [Webmaster@dafp.gov.co](mailto:Webmaster@dafp.gov.co)

Abril de 2001

