

Diseño de un sistema de evaluación del clima y cultura organizacional

CARBALLO-MENDÍVI, Blanca*†, RÍOS-VÁZQUEZ, Nidia Josefina, LIZARDI-DUARTE, María Del Pilar y PORTUGAL-VÁSQUEZ, Javier

Instituto Tecnológico de Sonora. Calle 5 de Febrero 818, Centro, Urb. No. 1, 85000 Cd Obregón, Sonora

Recibido 20 Enero, 2017; Aceptado 04 Marzo, 2017

Resumen

Es común que en las organizaciones se presenten cambios que impacten al clima y cultura organizacional. Por ello se recomienda realizar evaluaciones periódicas que permitan obtener información de apoyo a la toma de decisiones. Este artículo aporta un modelo conceptual que representa un sistema de evaluación diseñado como apoyo al proceso de diagnóstico de clima y cultura organizacional, para generar información que sea relevante para la mejora continua. El sistema incluye un instrumento que fue diseñado a partir del análisis de otros instrumentos encontrados en la literatura. El instrumento incluye 48 reactivos agrupados en nueve dimensiones, cuyo contenido fue validado a través de juicio de expertos. Además se diseñó un mecanismo de procesamiento de información utilizando formularios de Google. El sistema propuesto no sólo orienta en la aplicación del instrumento y el procesamiento de los datos para la generación de reportes de resultados periódicos, sino que promueve la sistematización de una toma de decisiones que conlleva no sólo a la mejora de los aspectos del diagnóstico de clima y cultura organizacional, sino que además a partir de los resultados de su aplicación, permite identificar áreas de oportunidad del mismo proceso de evaluación, haciendo de este un proceso inteligente.

Clima organizacional, cultura organizacional, evaluación y diagnóstico, PHVA

Abstract

Changes are commons for the organizations. These changes could have an impact in organizational culture and work environment. Therefore is recommended to carry out periodic evaluations to obtain information to support the decision making process. This article presents a conceptual model that represents an evaluation system designed as support in the process of diagnosis of those variables, to obtain relevant information for continuous improvement. The system includes an instrument that was designed analyzing others instruments found in the literature. It includes 48 items grouped in nine dimensions, whose content were validated through expert judgment. In addition, an information system for processing data was developed using Google forms. The proposed system not only guides the instrument's application and the data processing for the generation of periodic reports of results, but also promotes the systematization of a decision making that leads not only to the improvement of aspects of organizational culture and work environment diagnosis, but also from the results of its application, allows identifying areas of opportunity of the evaluation process itself, making this an intelligent process.

Work environment, organizational culture, evaluation and diagnosis, PHVA

Citación: CARBALLO-MENDÍVI, Blanca, RÍOS-VÁZQUEZ, Nidia Josefina, LIZARDI-DUARTE, María Del Pilar y PORTUGAL-VÁSQUEZ, Javier. Diseño de un sistema de evaluación del clima y cultura organizacional. Revista de la Invención Técnica. 2017, 1-1: 61-75.

* Correspondencia al Autor (correo electrónico: blanca.carballo@itson.edu.mx)

† Investigador contribuyendo como primer autor.

1. Introducción

Las organizaciones y las personas que las conforman cambian constantemente, esto derivado de los cambios vertiginosos que se viven en la actualidad. Esto obliga a las empresas a establecer nuevos objetivos, reestructurar su estructura organizacional, cambiar personal, modificar productos, incorporar nuevas tecnologías, entre otros.

La organización bajo estudio es una empresa familiar del sur de Sonora dedicada al comercio de productos del sector acuícola-pesquero, fundada a finales de los 80 por tres hermanos. Dado que en los últimos años esta empresa ha tenido un crecimiento importante, sus fundadores deciden conformar un Consejo y ceder la función de gestión de la organización a un director general, ajeno a la familia, reestructurando así su estructura organizacional. Además, vive un proceso de planeación estratégica que implica realizar cambios no solo a nivel organizacional, sino también en sus procesos operativos.

Asimismo, dado que el cambio de administración en la organización que generaron cambios de directivos, se realizaron modificaciones a los sistemas de compensaciones, generando rumores entre los trabajadores sobre posible recorte de personal y la desmotivación de los trabajadores. Adicionalmente, entre estas iniciativas de transformación que se han promovido en la empresa, se inicia un proyecto de formalización de sus procedimientos como parte del proceso para la implementación de un sistema de gestión de calidad, el rediseño de puestos de trabajos, entre otros cambios administrativos. Esta formalización de los procesos originó además un rediseño de puestos, dado que se encontró una deficiente distribución de tareas, inadecuada organización de trabajo, y deficiencias en la comunicación interna.

Dado lo anterior, es de interés del área de recursos humanos conocer la percepción, positiva o negativa, en relación con estos cambios, de tal manera que permitan administrar correctamente el cambio en la organización, ya que actualmente no se tiene cuenta con un mecanismo que permita obtener conocimiento sobre dicha percepción en relación a aspectos organizacionales, ambiente de trabajo, cultura y factores similares que puedan influir en el desempeño del personal.

El área de recursos humanos de una organización es un conjunto integrado de procesos dinámicos e interactivos en la cual se organizan, dirigen coordinan y estudian las actividades de los trabajadores de una empresa buscando mantener una correcta funcionalidad organizacional (Chiavenato, 2006). Esta área incluye la administración de relaciones laborales. Sin embargo, aun cuando se hayan definido mecanismos que favorezcan la resolución de conflictos, es imposible controlar todas las situaciones que se pueden presentar en una organización. Dada esta imposibilidad de evitar las problemáticas presentadas internamente, es importante realizar evaluaciones de clima y cultura organizacional que ayuden a identificar debilidades existentes y poderles dar una posible solución.

El clima organizacional surge como resultado de la manera en la que el personal es dirigido, por sus condiciones laborales, el flujo de comunicación, y el sistema de reconocimiento y recompense que adopte la organización. Este clima influye en el desempeño del personal, pudiendo afectar su productividad, creatividad y estado de ánimo, obstaculizando así la generación de valor e impacto que desea tener la empresa. Por ello, su diagnóstico permite obtener información de primera fuente que le ayude a entender lo que se necesita mejorar.

Por su parte, la mayoría de los estudios en cultura organizacional asumen que ésta es compartida por los miembros de la organización, generando armonía y unión hacia la consecución de metas y objetivos comunes (Martin, 2002). Esta actúa como un sistema de control social y puede influir en actitudes y comportamientos de las personas a través de los valores y creencias que se viven en la empresa (Lacatus, 2013).

Así pues, la cultura organizacional es un factor elemental en la implementación de nuevos modelos de gestión, como los planteados por ISO, que traen consigo como consecuencia nuevas metas y acciones de transformación de condiciones de trabajo (Charón Durive, 2007).

Tanto la cultura organizacional como el clima laboral, son variables que han demostrado tener influencia directa en la satisfacción del personal y el compromiso institucional (Lacatus, 2013), siendo complementarios entre sí. Si en la empresa la cultura organizacional no fomenta en los empleados, sentido de pertenencia y orgullo por su labor, entonces se corre el riesgo de que se generen creencias que afectan el clima (Vicuña-Tapia, Barboza-Carrasco, Margarito, Reyes-Martínez, & Ramírez-Ramírez, 2016).

Dado esto, es importante que se monitoreen dichas variables, ya que pueden aportar información que permita describir la situación que vive día a día una organización, y servir de apoyo en la toma de decisiones orientada a la mejora continua.

1.1 Justificación

Un adecuado clima laboral y una cultura organizacional que favorezca la implementación de cambios en una organización, no solo contribuye a la identificación del empleado con la empresa, al fortalecimiento de sus valores, comunicación interna, motivación y satisfacción laboral, sino que promueve la obtención de mejores resultados en todos los niveles.

Por el contrario, cuando en una empresa no hay un clima y cultura organizacional adecuada, las nuevas ideas y métodos de trabajo no serán aceptados fácilmente y el cambio no ocurrirá al ritmo que se requiere, ya que cuando estos factores son débiles, el personal tiende a cumplir con lo mínimo sin comprometerse.

Por ello, hacer evaluaciones periódicas y de manera sistematizada de estos factores permitirá a la Alta Dirección saber si el personal involucrado en los cambios estará comprometido para desarrollar las habilidades requeridas cuando se necesiten resolver problemas. Esta información le permitirá tomar decisiones pertinentes que conlleven a la implementación de acciones mejora, y así obtener los resultados esperados.

1.2 Problema

Derivado de los cambios implementados en la organización bajo estudio, tales como la reestructuración organizacional, la formalización de procedimientos como parte del proceso para la implementación de un sistema de gestión de calidad, el rediseño de puestos de trabajo, entre otros, se han generado rumores entre los empleados sobre un posible recorte de personal, por lo cual se muestran desmotivados.

Sin embargo, esta es tan sólo una percepción, ya que no se cuenta con mecanismos formales para obtener información de primera fuente sobre el clima y la cultura organizacional que se tiene actualmente en la empresa.

Ante esta situación se plantea como pregunta de investigación lo siguiente: ¿Cómo sistematizar la medición de la situación actual de la empresa con respecto al clima y cultura organizacional?

1.3 Hipótesis

El clima y la cultura organizacional son variables que pueden ser medidas a través de la implementación de un sistema que recolecte, almacene y procese información que pueda ser analizada y utilizada para tomar decisiones que favorezcan las condiciones de trabajo y la creación de valor.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo General

Diseñar un proceso de diagnóstico de clima y cultura organizacional para contar con un mecanismo que permita obtener información de apoyo a la toma de decisiones.

1.4.2 Objetivos específicos

- Diseñar un cuestionario.
- Validar el cuestionario diseñado.
- Desarrollar un mecanismo para el procesamiento de datos.
- Documentar el procedimiento de aplicación

2. Marco Teórico

2.1 Cultura organizacional

La cultura organizacional es todo aquello que identifica a la organización y la diferencia de otra; se transmite en el tiempo y se va adecuando de acuerdo a las influencias externas y a las personas internas (Mejía-Rocha, 2016). Este concepto ha evolucionado a través de los años desde las aportaciones de Elton Mayo. Así pues, entre sus estudiosos se encuentran Pettigrew (1979), Hofstede (1984), Ouchi y Wilkins (1985), Schein (1998), Deal y Kennedy (1982), Smircich (1983), Denison (1990), Trompenaars y Hampden-Turner (1997), Cameron y Quinn (2011), entre otros.

El concepto ha evolucionado desde ser un concepto antropológico y psicosocial hasta reunir características o elementos comunes presentes en las organizaciones exitosas orientadas a resultados. Estas características incluyen proximidad al cliente, autonomía, emprendedurismo interno, productividad de las personas, dirección por valores y una estructura simple y ágil.

La cultura organizacional ha demostrado tener influencia directa en la satisfacción del personal y el compromiso institucional (Lacatus, 2013), tomando en cuenta aspectos como motivación, identificación institucional, comunicación y se fortalecen los valores (Cújar-Vertel, Ramos-Paternina, & Hernández-Riaño, 2013). En la literatura académica se reportan diversos modelos/instrumentos para medir la cultura organizacional. Uno de los más difundidos es Denison Organizational Culture Survey (DOCS) propuesto por Denison y Neale se compone de 12 sub-escalas o índices que se agrupan en 4 dimensiones o rasgos culturales: participación, consistencia adaptabilidad y misión (Mission).

El instrumento cuenta con 60 ítems en total (Denison Consulting Group, 2009). Asimismo, en el mundo de la consultoría existen organizaciones que ofrecen soluciones en estos temas de evaluación organizacional. Por ejemplo, la empresa Reddin utiliza un instrumento que llama DCO (Diagnóstico de Cultura Organizacional), el cual consta de 8 dimensiones y 80 ítems en total divididos en las siguientes categorías: productividad, liderazgo, estructura organizacional, comunicación, manejo de conflictos, manejo de Recursos Humanos, participación y creatividad (Reddin Consultants, s.f.).

2.2 Clima organizacional

El clima organizacional se refiere a las apreciaciones que los trabajadores tienen de lo que ocurren en el medio laboral. Es importante monitorear este factor ya que la conducta de un empleado es el resultado de su percepción hacia la organización donde labora, la cual está condicionada a las experiencias que tenga en ella (Giraldo, Romero-Reales, Vizcaíno, & Ceballos-Ospino, 2011).

Likert y Gibson, como indica García-Solarte (2009), plantean que el clima organizacional es un término que se utiliza para describir la estructura psicológica de las organizaciones, que incluye la sensación, personalidad o carácter del ambiente interno que experimentan las personas que participan en ella, y que influye en su comportamiento.

Según lo indicado en la literatura, este concepto puede describirse en términos de una serie de características o atributos de la organización. Likert citado por Brunet (2004) planteaba ocho dimensiones: métodos de mando, fuerzas motivacionales, procesos de comunicación, influencia, toma de decisiones, planificación, control, y objetivos de desempeño y mejora.

Por su parte, Litwin y Stringer (1968) proponen nueve dimensiones para medir la percepción de los trabajadores: estructura (reglas y jerarquías), responsabilidad (autonomía para tomar sus propias decisiones), recompensa (remuneración por su trabajo), riesgos (reto del trabajo), calor (ambiente grato), apoyo (espíritu de ayuda de otras personas), estándares (metas), conflicto (aceptación de opiniones diferentes), e identidad (sentido de pertenencia).

Asimismo, Pritchard y Karasick citado por Brunet (2004) presentan once dimensiones: autonomía (libertad para tomar decisiones), conflicto y cooperación (colaboración entre empleados), relaciones (atmósfera social y amistad), estructura (directrices y políticas), remuneración (retribuciones), rendimiento (relación remuneración-trabajo), motivación, estatus (diferencias jerárquicas), flexibilidad e innovación (voluntad hacia el cambio), centralización y toma de decisiones (forma de delegar la toma de decisiones) y apoyo (soporte de la alta dirección a los empleados). Para la medición de estos factores, los autores han instrumentado para medir el clima organizacional. Por ejemplo, Litwin y Stringer proponen instrumentos para medir el clima, el cual ha sido adaptado y/o utilizado por otros autores latinos como Acosta y Venegas (Acosta & Venegas, 2010).

De igual forma, se han propuesto otros como el Instrumento de Medición del Clima Organizacional en Empresas Colombianas (IMCOC) utilizado por Ceballos-Moreno y Ceballos-Ospino (2008). Este instrumento valora lo siguiente: objetivo, cooperación, liderazgo, toma de decisiones, relaciones interpersonales, motivación y control.

Otros instrumentos diseñados con este objetivo son los que presentan Martínez-Prats, Rebollo-Meza, Reyes-Cornelio y Robles-Francia (2016), Giraldo, Romero-Reales, Vizcaíno y Ceballos-Ospino (2011), Gómez Rada (2004) y Rodríguez Mantilla y Fernández Díaz (2015).

2.3 Relación entre el clima y la cultura organizacional

Para Schneider (2000) el clima organizacional es el reflejo visible de los elementos culturales. Es decir, si al interior de la cultura existen conflictos, el clima organizacional se verá afectado de forma negativa; por otro lado, si la cultura es armónica, el clima organizacional tenderá a ser positivo. Los procedimientos y políticas que rigen el funcionamiento de una organización son fruto de la cultura organizacional, puesto que surgen a partir del significado que los miembros de la organización les otorgan. Sin embargo, las formas de percepción que a sumen estos pasan a formar parte del clima organizacional (Schneider, 2000).

De acuerdo con Brunet (2004) el clima organizacional permite conocer, evaluar y actuar sobre las fuentes de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas hacia la organización, y por ende su estancamiento o deterioro. De esta forma, el clima organizacional es punto de partida para iniciar y mantener un cambio sobre los aspectos o dimensiones culturales que requieran apoyo.

Así pues, la cultura organizacional contribuye a la construcción de la percepción que los trabajadores poseen acerca de la realidad de su trabajo o clima organizacional. Por su parte, la percepción influye en el comportamiento de los individuos, así como en el reforzamiento de la cultura organizacional.

2.4 Metodologías para la medición de clima y cultura organizacional

Aunque de acuerdo a lo mencionado por Mejía-Rocha (2016), el clima se puede medir a través de encuestas y es cuantificable, mientras que la cultura se puede observar, siendo calificable, en la literatura no sólo se reportan instrumentos y casos de su aplicación en diversas organizaciones como los casos ya mencionados, sino que además instituciones gubernamentales de diversos países, preocupados por las condiciones de trabajo de sus funcionarios, han creado sus propios manuales que describen el proceso de medición de ambos factores, clima y cultura.

Por ejemplo, el Ministerio de Salud de Perú (2009) establece un documento donde presentan las fases propuestas para el estudio del clima organizacional: alineamiento (construcción del instrumento), sensibilización del personal (comunicación interna y validación del instrumento), medición, análisis y entrega de los resultados acciones de mejora.

Respecto a la validación de instrumento se puede comentar que para todo proceso de evaluación es indispensable identificar el grado en el que el instrumento mide la variable deseada. Buela-Casal & Sierra (1997) indican que esta puede ser validez de contenido, validez referida a un criterio externo (correlación entre el test y un criterio externo, como otro test) y validez de constructo (si el test evalúa realmente el rasgo que pretende evaluar).

Además, estos autores proponen que a todo instrumento se haga una prueba de validez de contenido, la cual define la relevancia del contenido del test y representatividad de los ítems respecto a la totalidad del rasgo evaluado.

Para asegurar que el contenido de un dominio está bien definido, y asegurar la validez de contenido, se recomienda acudir a un grupo de expertos, que puedan identificar ítems no incluidos, y/o apoyar en la eliminación de los considerados como no relevantes (Mendoza & Garza, 2009).

La validez de contenido en instrumentos que miden aspectos psicológicos como es el caso del clima y cultura organizacional, generalmente se evalúa a través de un panel o un juicio de expertos, y en muy raras ocasiones la evaluación está basada en datos empíricos, ya las observaciones experimentales están limitadas (Escobar-Pérez & Cuervo-Martínez, 2008). De acuerdo a Mendoza & Garza (2009) para validar el contenido de un instrumento en panel de expertos se debe considerar los siguientes:

Expertos académico-práctico de metodología del dominio, que tenga nivel postgrado y sea investigador activo, y/o experto empresarial que trabaje en un departamento relacionado, con antigüedad mínima de 3 años, y contar con un estatus de Gerente y/o Directivo. Por su parte, Moriyama (1968) propone los siguientes criterios que permiten al experto evaluar los ítems: a) razonable y comprensible, es decir, que se comprenda el por qué los ítems, en relación con el fenómeno que se pretende medir; b) sensible a variaciones en el fenómeno que se mide, refiriéndose al hecho que si del instrumento puede derivarse un índice que distinga a los sujetos evaluados; c) con justificaciones intuitivamente razonables de la presencia de cada ítem; d) con claridad en su definición; y e) derivable de datos factibles de obtener, es decir, si es posible obtener la información deseada a partir de las respuestas dadas.

Por último, es importante mencionar que no sólo es necesario el diseño y validación de un instrumento, sino que toda organización debe establecer los procesos y procedimientos que permitan la implementación de la evaluación de manera anónima, explique cómo realizar el análisis de los datos obtenidos y generar un reporte de los resultados en informes amigables que incluyan los resultados desde un enfoque tanto cuantitativo como cualitativo.

Asimismo, es esencial que se definan acciones concretas, no solo para mejorar la situación que prevalece en la organización respecto a la cultura y clima organizacional, sino para mejorar los propios procesos de evaluación, siguiendo una filosofía de mejora continua según los principios del Planear-Hacer-Verificar-Actuar tan aplicado en diversos contextos (Souza, 2016; Moen & Norman, 2010; Maruta, 2012; Prashar, 2017; Pietrzak & Paliszkiewickz, 2015; Cristiane, Boszczowski, Maciel, Santoro, & Colombari, 2014; Arellano-González, Carballo-mendivil, & Ríos-Vázquez, 2017).

3. Metodología de Investigación

Esta es una investigación cualitativa con enfoque hacia el diseño, basada en bibliografía y documentos internos de una organización objeto de estudio. Los resultados han sido elaborados a partir de revisión bibliográfica de otras investigaciones que han estudiado y propuesto metodologías para la medición de las variables de clima laboral y cultura organizacional. Los autores revisados siguen la misma la misma secuencia metodológica para el diseño de instrumentos, comenzando por el diseño y la elaboración del instrumento, como también pasando por una validez de contenido, las cuales se tomaron en cuenta para el diseño de la metodología que se utilizó en la presente investigación, la cual se dividió en los tres momentos que se explican a continuación.

3.3 Diseño idealizado del sistema de evaluación de clima y cultura organizacional

Para el diseño del sistema se considera lo establecido por la Metodología de Sistemas Suaves (SSM) de Checkland y Scholes (1994) y su adaptación por (Arellano-González, Carballo-mendivil, & Ríos-Vázquez, 2017) para diseñar un sistema y representarlo en un modelo conceptual.

Para elaborar este modelo conceptual se mapeó el sistema en un diagrama tipo “caja negra”, representando el flujo de las acciones que deben seguirse para realizar evaluaciones de manera sistematizada. Este diseño consideró además la filosofía del PHVA como referente de diseño de procesos, así como los lineamientos de la norma ISO 9001 (2015) para los sistemas de gestión. Por último, se desarrolló un sistema de ayuda usando hojas de cálculo en web (formularios google), partiendo del instrumento diseñado, para facilitar su implementación.

Así pues, se desarrolló un mecanismo de procesamiento de información que se modificaba automáticamente cada vez que el instrumento virtual fuera contestado, para lo anterior se diseñó un complemento a la hoja donde se recolectan automáticamente las respuestas del instrumento virtual, se añadió una hoja donde se le otorga puntuación a las respuestas de acuerdo a la escala de Likert establecida, la cual permite realizar un promedio de cada respuesta de los ítems por dimensión, y con ello generar una gráfica radial por dimensión. Asimismo, se calcula un porcentaje por dimensión y se elabora una gráfica radial global.

3.2 Diseño y validación del instrumento

Para obtener el diseño del instrumento, primeramente se definieron las dimensiones a evaluar, para lo cual se recopilaron estudios referenciales sobre clima y cultura organizacional, donde los autores hacían mención a diferentes dimensiones las cuales se concentraron en una tabla comparativa para después seleccionar las más repetidas. Para ello, también se consiguió la opinión por parte de las autoridades de la empresa, quienes de igual forma realizaron observaciones en cuanto a las dimensiones a considerar, con el fin de que estos fueran significativos y pudieran trazar lo mejor posible tanto el clima como la cultura organizacional.

Posteriormente se realizó una evaluación en reuniones tipo taller con el coordinador de recursos humanos, donde se calificó a los reactivos propuestos para las dimensiones antes seleccionadas, como sigue: Q (quitar), R (modificar redacción), y S (si incluir). De esta manera se seleccionaron los reactivos, obteniendo una lista depurada, con los cuales se elaboró la primera versión del instrumento.

Tomando a consideración la escala de Likert para las respuestas donde: 1=Totalmente en desacuerdo, 2=desacuerdo, 3=Acuerdo y 4=Totalmente de acuerdo, e incluyendo las instrucciones de llenado e información necesaria sobre el encuestado.

Para comprobar la validez de contenido se consultaron expertos, para su selección se consideró el grado académico y experiencia profesional, para de este modo facilitar un análisis integral del instrumento a partir de su valoración como especialistas. Se seleccionaron ocho expertos relacionados con el área de recursos humanos, los cuales contaban también con experiencia en el aspecto de clima y cultura organizacional.

Por medio de un formulario, se les solicitó la valoración de cada ítem utilizando como guía los criterios de Moriyama (1968), evaluando la estructura básica del instrumento, el número y alcance de las preguntas; y agregar cualquier otro aspecto que en su experiencia fuera importante.

Los criterios para la valoración fueron: a) comprensible: se refiere a que el encuestado entienda qué se le pregunta en el ítem; b) impacto: se refiere a que respuestas del ítem muestren diferencias en la variable que se medirá; c) pertinencia o con suposiciones básicas justificables e intuitivamente razonables: se refiere a que desde el punto de vista lógico y teórico sea razonable pensar que el ítem contribuye a medir el clima organizacional; y d) derivable de datos factibles de obtener: se refiere a que sea posible en la práctica obtener la información necesaria para dar respuesta al ítem.

Cada experto evaluó el ítem asignándole un valor para cada uno de los criterios antes expuestos, según la siguiente escala: mucho (3), suficiente (2), poco (1) y nada (0). Posteriormente, se identificaron aquellos ítems que en alguno de los aspectos evaluados obtuvieron calificación de por menos del 70% de los expertos. Esos ítems fueron analizados, corregidos y sometidos nuevamente a la opinión de los expertos hasta ser evaluados del 70% o más.

3.3 Desarrollo de un sistema de ayuda para la aplicación del instrumento y su procesamiento

Una vez el instrumento validado, se generó la versión final en la plataforma virtual formularios de google, agregando un encabezado donde indica la información del encuestado como: situación laboral (planta/contrato), escolaridad y departamento al que pertenece dentro de la organización. La respuesta del instrumento es totalmente anónima por lo que no se solicita información personal del encuestado. Además, se agregó una breve introducción y agradecimiento.

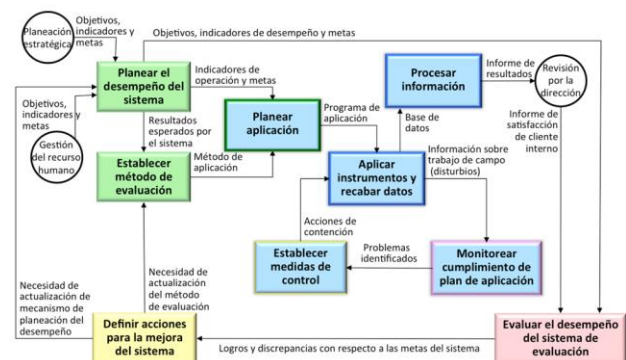


Figura 1 Modelo conceptual del sistema de evaluación del clima y cultura organizacional
Fuente: Elaboración propia.

4. Resultados

El sistema de evaluación diseñado para orientar el proceso diagnóstico de clima y cultura organizacional se representa en el modelo conceptual de la figura 1, donde se plasman las actividades de primer nivel con sus respectivas entradas y salidas, siguiendo la lógica del modelo básico de un sistema “caja negra” y las fases de la filosofía PHVA representadas con colores (Planear=verde, Hacer=azul, Verificar=rosa, Actuar=amarillo).

Con el PHVA incluido en el diseño se logra que el sistema de evaluación sea autónomo y permita identificar las problemáticas que se vayan presentando durante su implementación, y orientar la definición de acciones para la mejora.

El modelo de la Figura 1 inicia con la fase de planeación del PHVA (color verde), que requiere información no sólo proveniente del proceso de gestión de recursos humanos, sino también del plan estratégico donde se define la filosofía organizacional, así como objetivos, indicadores y metas. Con esta información se planea el desempeño del sistema de evaluación, estableciendo los resultados que debe entregar, mismos que son insumo para el diseño del método de aplicación que incluye el instrumento.

El instrumento propuesto (ver Anexo) incluye 48 reactivos categorizados en las nueve dimensiones siguientes:

- Organización: conocimientos sobre filosofía empresarial y percepción hacia la organización.
- Estructura: percepción sobre si se cuenta con el personal idóneo para realizar sus labores.
- Trabajo en equipo: percepción hacia el ambiente de trabajo y trabajo colaborativo.
- Comunicación: medios que permiten una comunicación clara y transparente.
- Condiciones de trabajo: disposición de herramientas necesarias para realizar el trabajo.
- Liderazgo: percepción hacia el responsable inmediato.
- Carrera profesional: preparación y desarrollo profesional al ingresar y durante el periodo laboral.

- Satisfacción en el puesto de trabajo: conocimiento respecto al puesto de trabajo, tareas y responsabilidades.
- Sueldos y beneficios: conocimiento de incentivos, prestaciones (formas de pago), cálculo de comisiones, descuentos y todo lo referente.

La validación del contenido del instrumento se realizó por expertos (ver tabla 1), la cual mostró alta relevancia de la totalidad de los reactivos propuestos para el instrumento, por lo que los cambios y correcciones necesarias fueron ortográficas, gramaticales y de redacción para mejorar la claridad y comprensión a la lectura. Por su parte, en la fase del Hacer del modelo de la figura 1 (color azul) incluye otro ciclo PHVA, ya que para realizar la aplicación del instrumento propuesto se requiere primero elaborar un programa que indique las fechas para su aplicación y defina los recursos necesarios. Asimismo, es posible que durante su aplicación se presenten situaciones problemáticas que deban atenderse inmediatamente para cumplir con las metas relacionadas con dicha aplicación.

Dimensión	C	I	P		F
			Cult	Clim	
Organización	0.92	1.00	0.97	1.00	0.94
Estructura	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
Trabajo en equipo	0.90	1.00	1.00	1.00	1.00
Comunicación	1.00	1.00	1.00	1.00	0.98
Condiciones de trabajo	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
Liderazgo	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
Carrera profesional	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
Satisfacción en el puesto de trabajo	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
Sueldos y beneficios	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00

Tabla 1 Resultados de la validación por expertos

Fuente: Elaboración propia.

Nota: Comprensible (C), Impacto (I), Pertinencia (P), Fácil respuesta (F)

El resultado de esta fase operativa del Hacer es un informe de resultados, procesados en tablas y gráficos, que debe entregarse como uno de los insumos para la Revisión por la Dirección sugerida por la norma ISO 9001 (2015).

Como apoyo para esta actividad de procesamiento, se desarrolló un sistema de ayuda usando los formularios de google. Este se representa en la figura 2. En la figura 2 se muestra la plantilla de la hoja que refleja el resultado final del procesamiento de la información arrojada por el instrumento. Sin embargo, también se observa que este sistema incluye otras hojas. La primera recoge las respuestas dadas por los encuestados a cada uno de los ítems del instrumento, las cuales son generadas automáticamente al contestar la encuesta. La segunda hoja llamada puntuación otorga un valor a cada respuesta, según la escala de Likert propuesta en el instrumento. Con esta puntuación se genera un promedio, por cada una de los ítems, que se presenta en la tercera hoja llamada promedio.

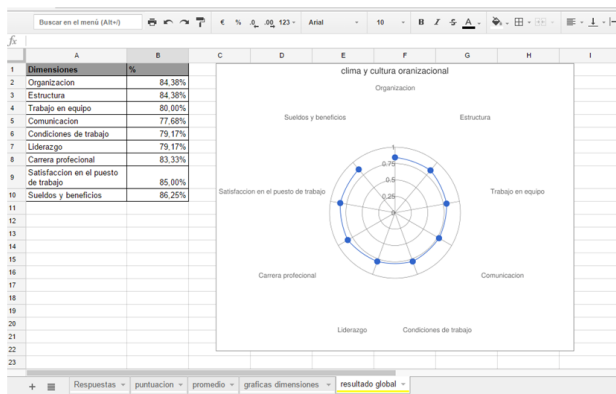


Figura 2 Mecanismo de procesamiento de datos
Fuente: Elaboración propia

Una vez generado el promedio de las respuestas en la cuarta hoja llamada gráficas dimensiones, se muestra una gráfica radial por cada una de las dimensiones en un rango de 0 a 4. Finalmente, como ya se mencionó, la última hoja llamada resultado global establece el porcentaje de cada dimensión considerando los promedios de sus respectivos ítems, y genera una gráfica que refleja un rango de 0 a 1 para mostrar la situación de todas dimensiones de manera integral.

Es importante mencionar que también se elaboró un procedimiento que incluye un diagrama de flujo de funciones cruzadas, que dado su extensión no se incluye en este artículo, cuyo objetivo fue contar con una ayuda adicional con detalle y visual respecto al sistema de evaluación, que permita explicar a los involucrados en la empresa, con más detalle y de una forma más clara y efectiva, la realización de cada una de las actividades que no sólo permitan realizar la aplicación del instrumento y su procesamiento, sino las actividades posteriores que lleven a la organización a plantear acciones de mejora y darles el seguimiento hasta su cierre, todo esto cumpliendo con lo sugerido por la norma ISO 9001 (2015).

Agradecimiento

Esta publicación fue financiada con fondos PFCE 2017 y PROFAPI 2017-2357 otorgados al Instituto Tecnológico de Sonora. De igual manera se agradece al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología de México (CONACYT) y al Instituto Mexicano del transporte (IMT) por el apoyo otorgado a través del Laboratorio Nacional Sistemas de Transporte y Logística (SiT-LOG Lab) Sede ITSON para el desarrollo del proyecto.

5. Conclusiones

Todas las empresas deben preocuparse por ofrecer a sus trabajadores un ambiente organizacional sano, agradable, productivo, ya que el recurso humano es indispensable para el funcionamiento de cada una de ellas. Así los trabajadores, mantendrán su gusto por ir a trabajar cada día, las relaciones laborales serán positivas, representarán a la empresa con orgullo y esto ayudará al logro de las metas deseadas por la organización.

Sin embargo, no sólo basta con preocuparse, sino que el establecimiento de mecanismos adecuados para valorar el clima y cultura organizacional es primordial para la detección oportuna de los problemas u oportunidades que se presenten dentro de la empresa. De esta manera se podrán tomar de decisiones basada en hechos y definir planes de acción para orientar a la organización hacia la mejora continua.

Para futuras investigaciones se propone implementar el sistema propuesto para generar datos que permitan la validación de los constructos, y determinar la confiabilidad de los instrumentos.

6. Referencias

Cújar-Vertel, A. d., Ramos-Paternina, C. D., & Hernández-Riaño, H. (2013). Cultura organizacional: evolución en la medición. *Estudios Gerenciales*, 29 (128), 350-355.

Lacatus, M. L. (2013). Organizational culture in cotemporary university. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 76, 421-425.

Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework* (3rd ed.). San Francisco: John Wiley & sons.

Charón Durive, L. (2007). Importancia de la cultura organizacional para el desarrollo del sistema de gestión de la calidad. *Ciencia en su PC* (5), 87-95.

Checkland, P., & Scholes, J. (1994). *La Metodología de los Sistemas Suaves de Acción*. Mexico: Limusa.

Ceballos-Moreno, K., & Ceballos-Ospino, G. A. (2008). Diagnóstico del clima organizacional en una empresa de producción de aceite de palma africana de la ciudad de Santa Marta 2006. *Clío América*, 2 (3), 111-121.

Chiavenato, I. (2006). *comportamiento organizacional, la dinamica del exito en las organizacones*. Mexico: Mc Graw Hill.

Litwin, G., & Stringer, R. (1968). *Motivation and organizational climate*. Boston: Harvard Business School Press.

Cristiane, S., Boszczowski, A., Maciel, M., Santoro, F., & Colombari, M. (2014). Usefulness of PDCA Tool as a Means of Implementing a Plan for Reduction of Catheter-related Bloodstream Infection Rates in ICU. *American Journal of Infection Control*, 42 (6), S53.

Acosta, B., & Venegas, C. (2010). Clima organizacional en una empresa cervecera. *Revista IIPSI*, 13 (1), 163-172.

- Arellano-González, A., Carballo-mendívil, B., & Ríos-Vázquez, N. J. (2017). *Analisis y diseño de procesos: Una metodología con enfoque de madurez organizacional*. México: Pearson Educación.
- Brunet, L. (2004). *El clima de trabajo en las organizaciones: definición, diagnóstico y consecuencias*. Mexico: Trillas.
- Buela-Casal, G., & Sierra, J. C. (1997). *Manual de evaluación psicológica. Fundamentos, técnicas y aplicaciones*. Madrid: Siglo XXI.
- Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1982). *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life. The rites and rituals of corporate life*. New York: Perseus Books Publishing.
- Denison Consulting Group. (2009). *Culture Getting Started Guide*. Retrieved from Denison Consulting: <http://staff.studentlife.umich.edu/files/dsa/Getting+Started+Guide.pdf>
- Denison, D. R. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. New York: John Wiley & sons.
- Escobar-Pérez, J., & Cuervo-Martínez, Á. (2008). Validez de contenido y juicio de expertos: una aproximación a su utilización. *Avances en Medición* (6), 27-36.
- García-Solarte, M. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. *Cuadernos de Administración* (42), 43-61.
- Giraldo, W. A., Romero-Reales, I., Vizcaíno, C. A., & Ceballos-Ospino, G. A. (2011). Estudio del clima organizacional en una empresa prestadora de servicio de vigilancia y seguridad privada . *Clío América* , 6 (11), 99-122.
- Gómez-Rada, C. A. (2004). Diseño, construcción y validación de un instrumento que evalúa clima organizacional en empresas. *Acta Colombiana de Psicología* (11), 97-113.
- Hofstede, G. (1984). *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. United States of America: SAGE publications.
- International Standard Organization. (2015). *Sistema de Gestión de la Calidad. Requisitos*. Suiza: International Standard Organization.
- Martin, J. (2002). *Organizational culture: mapping the terrain*. Thousan Oaks: Sage University Press.
- Martínez-Prats, G., Rebollo-Meza, J., Reyes-Cornelio, R., & Robles-Francia, V. H. (2016). Análisis del clima organizacional, de la subsecretaría de coordinación y desarrollo de la educación media superior, SEP Tabasco. *Revista Sociología Contemporánea* , 3 (7), 1-11.
- Maruta, R. (2012). Maximizing knowledge work productivity: A time constrained and activities visualized PDCA Cycle. *Knowledge and Process Management* , 19 (4), 203-214.
- Mejía-Rocha, M. I. (2016). Cultura Organizacional: un análisis para su observación y estudio. *Revista de Filosofía y Cotidianidad* , 2 (2), 1-10.

- Mendoza, J., & Garza, J. B. (2009). La medición en el proceso de investigación científica: Evaluación de validez de contenido y confiabilidad. *InnOvaciOnes de NegOciOs* , 6 (1), 17-32.
- Ministerio de Salud. (2009). *Metodología para el Estudio del Clima Organizacional*. Dirección General de Salud de las Personas, Dirección de Calidad en Salud. Lima, Perú: Ministerio de Salud.
- Moen, R. D., & Norman, C. L. (2010). Circling Back clearing up myths about Deming cycle and seeing how it keeps evolving. *Quality Progress* (43), 22-28.
- Moriyama, I. (1968). *Indicador of social change. Problems in the measurements of health status*. New York: Rusell Sage Foundation.
- Ouchi, W., & Wilkins, A. (1985). Organizational culture. *Annual Review of Sociology* , 11, 457-483.
- Pettigrew, A. M. (1979). On Studying Organizational Cultures. *Administrative Science Quarterly* , 24 (4), 570-581.
- Pietrzak, M., & Paliszkiewickz, J. (2015). Framework of Strategic Learning: The PDCA Cycle. *Management* (10), 149-161.
- Prashar, A. (2017). Adopting PDCA (Plan-Do-Check-Act) cycle for energy optimization in energy-intensive SMEs. *Journal of Cleaner Production* (145), 277-293.
- Reddin Consultants. (s.f.). *Assessments Organizacionales*. Retrieved from Sitio web de Reddin Consultants: <http://www.reddinconsultants.com/>
- Rodríguez-Mantilla, J. M., & Fernández -Íaz, M. J. (2015). Diseño y validación de un instrumento de medida del clima en centros de educación. (U. N. Distancia, Ed.) *Educación XXI* , 18 (1), 71-98.
- Schein, E. (1998). *La cultura organizacional y el liderazgo*. Barcelona: Plaza & Janes.
- Schneider, B. (2000). *The Psychological Life in Organizations*. USA: Sage Publications.
- Smircich, L. (1983). Concepts of Culture and Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly* , 28 (3), 339-358.
- Souza, J. M. (2016). PDCA and Lean Manufacturing: Case Study in Appliance of Quality Process in Alfa Graphics. *Revista de Ciencias Jurídicas e Empresariales* (17), 11-17.
- Trompenaars, F., & Hampden-Turner, C. (1997). *Riding The Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business* (2nd ed.). United States of America: McGraw Hill.
- Vicuña-Tapia, H., Barboza-Carrasco, Margarito, Reyes-Martínez, L., & Ramírez-Ramírez, M. d. (2016). Un acercamiento al concepto de cultura organizacional. *Revista de Filosofía y Cotidianidad* , 2 (2), 33-45.

Anexo. Instrumento diseñado

Encuesta cultura organizacional y clima laboral

Fecha:	Escolaridad	Terminada	Trunca
	Primaria		
Situación laboral	Secundaria		
	Preparatoria		
	Planta	Técnico	
	Contrato	Universitario	

Departamento	
Dirección	Gerencia
Administración	Cajas
R.H.	Cartera
Control interno	Mostrador
Compras	Almacén
Cyc	Resina
Sistemas	Taller
Logística/cedis	Ventas

	TA	A	D	TD
Organización				
1 Se me ha comunicado y entiendo con claridad el marco filosófico (misión, visión, valores) de la empresa				
2 se comunican y se trabajan los objetivos que intentamos alcanzar en la organización				
3 Las reglas y políticas de la empresa son siempre cumplidas por todos los trabajadores				
4 En la organización, existe abuso de poder puestos				
5 Generalmente hay resistencia a las iniciativas que surgen para realizar cambios				
6 Pienso que la organización es un buen lugar para trabajar y me gustaría continuar trabajando aquí				
Estructura	TA	A	D	TD
7 El número de personas que integran mi departamento, es suficiente para atender sus funciones				
8 En mi departamento, hay duplicidad de funciones				
Trabajo en equipo	TA	A	D	TD
9 Cuando ingrese a la empresa, me sentí bienvenido				
1 Se alienta activamente la cooperación de todo el personal en los diferentes niveles de la empresa				
1 Trabajo en equipo con mis compañeros de departamento				
1 Tengo la cooperación y el apoyo de personas de otros departamentos				
1 Considero que existe un buen ambiente de trabajo				
Comunicación	TA	A	D	TD
1 Tengo disponible información necesaria sobre la empresa y su evolución				
1 Los comunicados internos me proporcionan información útil para a toma de decisiones				
1 Tengo disponible información sobre el catálogo de productos y servicios que ofrece la organización				
1 Conozco el reglamento interno de la empresa				
1 Cuando ingrese a la empresa, recibí información sobre la misma				
1 Cuando ingrese a la empresa, recibí suficiente información sobre el área donde trabajo y la función que realizo				
2 La comunicación sobre los resultados y desempeño de la empresa, es clara y transparente				
Condiciones de trabajo	TA	A	D	TD
2 Las condiciones de espacio, ruido, temperatura, iluminación, me permiten desempeñar mi trabajo con normalidad				

2	Dispongo de los materiales y recursos necesarios para realizar mi trabajo				
2	Los sistemas operativos (software) que proporciona la empresa, son adecuados para realizar mi trabajo				
3					
	Liderazgo	TA	A	D	TD
2	Mi jefe inmediato me proporciona periódicamente información sobre mi desempeño				
4					
2	Mi jefe inmediato hace un seguimiento de mi plan de desarrollo individual				
5					
2	Mi jefe inmediato me felicita cuando realizo bien mi trabajo				
6					
2	Mi jefe inmediato escucha mis opiniones y me hace participe de las decisiones				
7					
2	Mi jefe inmediato es claro y específico cuando define mis objetivos de trabajo o los del departamento				
8					
2	Mi jefe inmediato se preocupa por mantener un buen clima en el equipo				
9					
3	Mi jefe inmediato me trata justamente y evita cualquier tipo de favoritismo				
0					
3	Mantengo una buena relación con mi jefe inmediato				
1					
3	Mi jefe inmediato se preocupa por conocer mis necesidades e intereses				
2					
	Carrera profesional	TA	A	D	TD
3	Al ingresar a la organización, recibí capacitación y/o entrenamiento para el puesto el cual desempeño				
3					
3	Recibo información para mejorar los conocimientos de mi trabajo				
4					
3	Tengo claro los criterios sobre los cuales evalúan mi desempeño				
5					
3	Tengo disponible información sobre los puestos vacantes en la empresa				
6					
3	Creo que tengo la oportunidad de desarrollarme profesionalmente en la organización				
7					
3	Las promociones internas se realizan de manera justa				
8					
	Satisfacción en el puesto de trabajo	TA	A	D	TD
3	Tengo la información que necesito para realizar mi trabajo con excelencia				
9					
4	Mi capacidad profesional está de acuerdo a las tareas y responsabilidades asignadas				
0					
4	Conozco cómo mi trabajo contribuye a conseguir los resultados de mi departamento				
1					
4	Tengo claro cuáles son mis tareas y responsabilidades				
2					
4	Actualmente estoy satisfecho con mi trabajo en la organización				
	Sueldos y beneficios	TA	A	D	TD
4	Conozco los beneficios que ofrece la organización de forma clara				
4					
4	Conozco las prestaciones que ofrece la organización de forma clara				
5					
4	Conozco en tiempo y forma mi recibo de nómina				
6					
4	Recibo información sobre los elementos que componen mi salario (salario base más beneficios)				
7					
4	Estoy satisfecho con las prestaciones que me ofrece la organización				
8					