



COMILLAS
UNIVERSIDAD PONTIFICIA

ICAI

ICADE

CIHS

FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y SOCIALES

Estudio del Clima en una Organización No Gubernamental

Autor: Sandra González Vicente
Director: Jesús Labrador Fernández

Madrid
Enero, 2019

Índice

1. Introducción.....	4
1.1 Definición de Clima Organizacional.....	4
1.2 Dimensiones del Clima Organizacional.....	5
1.3 Estudio del Clima Laboral.....	10
2. Métodos.....	11
2.1 Participantes.....	11
2.2 Variables e instrumentos.....	13
2.3 Procedimiento.....	15
2.4 Análisis estadísticos.....	15
3. Resultados.....	16
3.1. Factores más y menos importantes para los trabajadores.....	16
3.2. Debilidades.....	17
3.3. Fortalezas.....	20
3.4. Diferencias entre grupos.....	22
4. Discusión.....	24
4.1. Factores organizacionales medidos en Entreculturas.....	24
4.2. Factores organizacionales no medidos en Entreculturas.....	27
4.3. Conclusiones finales.....	28
5. Bibliografía.....	29
6. Anexo I. Encuesta Entreculturas.....	31

Resumen

Actualmente, el estudio de los componentes que inciden en el rendimiento y productividad de los trabajadores de una organización es una necesidad de primer orden para el mundo empresarial. La percepción que los trabajadores tengan sobre estos factores organizacionales, tanto objetivos como subjetivos, condicionará la forma en la que trabajen, pero también su satisfacción con la organización en la que se encuentren. La investigación bibliográfica expuesta en estas páginas detecta que existe una gran confusión conceptual respecto al concepto de clima laboral, al cual el presente trabajo intenta aportar algo de luz definiendo el clima laboral como la percepción que tienen los trabajadores de una empresa sobre determinados factores organizacionales, la cual influye tanto en sus respuestas más tangibles (comportamientos productivos e improductivos) como en sus comportamientos intangibles (grado de satisfacción laboral). Por otro lado, tampoco existe un consenso claro entre autores entre cuáles son las dimensiones que conforman el concepto de clima laboral. Por tanto, este trabajo tiene como objetivos ayudar a esclarecer la confusión conceptual que existe sobre el clima laboral; establecer cuáles son las dimensiones que componen el clima organizacional; y realizar un estudio de clima laboral en una organización no gubernamental.

Palabras clave: clima organizacional, dimensiones del clima, estudio de clima laboral, organización no gubernamental.

Abstract

Nowadays, the study of the components which affects the behaviour and productivity of the employers of an organization is essential for the business world. The perception that workers have of the organizational factors, objectives and subjectives, affects the way in which they work, but also their satisfaction with the organization. The bibliographical research exposed in these pages detects that there is a great conceptual confusion regarding the concept of organizational climate, to which the present study tries to contribute defining the organizational climate as the perception that workers have of the organizational factors of the company, which influences their most tangible responses (productive and unproductive behaviors) and their intangible behaviors (labor satisfaction). On the other hand, there is no clear consensus among authors between what are the dimensions of the organizational climate. Therefore, this study aims to help clarify the conceptual confusion that exists about the organizational climate; establish what are the dimensions that make up the organizational climate; and conducts a organizational climate study in a non-governmental organization.

Key words: organizational climate, organizational climate dimensions, organizational climate study, non-governmental organization.

1. Introducción

Actualmente, el estudio de los componentes que inciden en el rendimiento y productividad de los trabajadores de una organización es una necesidad de primer orden para el mundo empresarial. ¿Qué componentes organizacionales hacen que los trabajadores sean más productivos y eficaces? La percepción que los trabajadores tengan sobre estos factores organizacionales, tanto objetivos (como, por ejemplo, las condiciones salariales) como subjetivos (las relaciones interpersonales, por ejemplo), condicionará la forma en la que trabajen, pero también su satisfacción con la organización en la que se encuentren. Brunet (1987) asemeja el clima laboral con la personalidad de una empresa al contar con múltiples dimensiones que, unidas, forman una unidad global. Aunque hoy en día es *vox populi* que el clima laboral repercute en el comportamiento y satisfacción de los trabajadores, conceptualizarlo conocer qué dimensiones lo conforman sigue siendo un interrogante. ¿Qué forma el clima organizacional?, ¿es el estilo de liderazgo uno de sus componentes? Siguiendo la metáfora planteada por Brunet, para conocer cómo es una personalidad necesitamos saber cuáles son sus dimensiones.

1.1 Definición de Clima Organizacional

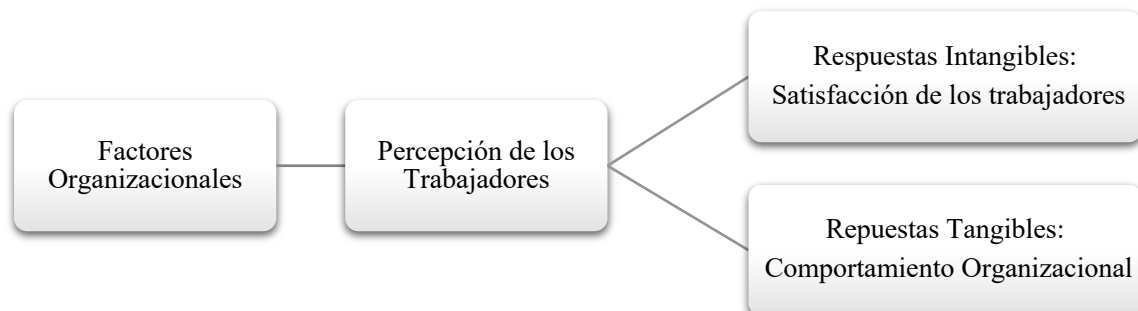
Definir, distinguir y clasificar el concepto de clima organizacional es, actualmente, un reto para la Psicología ya que no existe un consenso claro en la definición de clima laboral ni en los elementos que la configuran. Ibarra, Tañski y López (2016), definen el clima laboral como el conjunto de comportamientos participativos de los empleados en las decisiones de la organización. Poole (2006) y Verdú y López (2012) definen el clima organizacional como el conjunto de percepciones de los trabajadores sobre el entorno organizativo. Brunet (1987), define el clima organizacional como la percepción que tienen los individuos sobre factores organizacionales e individuales. Mellado (2005) propone que el clima organizacional hace referencia al conjunto de impresiones que los empleados tienen de la configuración y procesos de su empresa, las cuales condicionan la productividad del trabajador.

Otros autores, como Dessler, dejan de lado las percepciones de los trabajadores y definen el clima como el vínculo entre los aspectos estructurales de la organización y los aspectos subjetivos (citado en García, 2009). En la misma línea, el enfoque objetivo de Forehand

y Gilmer sugiere que el clima es un conjunto de características estables que definen una organización, ayudan a que se diferencie de otras e influye en la conducta de sus integrantes (Sandoval, 2004).

García Solarte (2009) hace una definición muy completa y aúna la idea de que el clima laboral es la percepción que tienen los trabajadores con la idea de la existencia de ciertos factores organizacionales: afirma que el clima organizacional es la percepción de los trabajadores sobre determinados factores organizacionales (estructurales, relacionales y físicos) que afectan e influyen tanto en su modo de relacionarse con otros empleados como en su comportamiento, transformando de esta manera el desarrollo productivo de su trabajo. Por ende, el presente trabajo entiende el clima laboral como la percepción que tienen los trabajadores de una empresa sobre determinados factores organizacionales, la cual influye tanto en sus respuestas más tangibles -comportamientos productivos e improductivos- como en sus comportamientos intangibles -grado de satisfacción laboral- (ver gráfico 1).

Gráfico 1. Elementos del proceso del Clima Laboral.



1.2 Dimensiones del Clima Organizacional

De acuerdo con nuestra definición, el concepto de clima organizacional contaría con tres dimensiones básicas de estudio: los factores organizacionales, la percepción de los trabajadores sobre dichos factores organizacionales y las respuestas que emiten. El clima organizacional es un constructo que ha sido estudiado a lo largo de los años por múltiples investigadores, presentando cada uno de ellos una propuesta de las dimensiones que lo conforman. Es importante conocer qué dimensiones tiene el clima organizacional debido a que, si se demuestra que un factor o varios factores inciden de manera negativa en la satisfacción de los empleados y, por tanto, en su comportamiento, su diagnóstico

permitirá establecer planes de intervención de cara a mejorar ese factor o esos factores (García, 2009). Debido a esto, el clima organizacional es una variable muy potente de análisis en el ámbito organizacional ya que proporciona un feedback sobre los factores que influyen en la conducta organizacional (Verdú & López, 2012). Ahora bien, ¿cuáles son los componentes de los factores organizacionales? Aquí vuelve a abrirse el cajón de sastre.

Brunet (1987) propone que el clima organizacional está compuesto por dos grandes dimensiones: la estructura organizacional, la cual se correspondería con factores físicos de la organización, y el proceso organizacional, el cual hace referencia a los factores más subjetivos de la organización (ver tabla 1). La estructura organizacional contaría con: el tramo de control, la cantidad de empleados, la cantidad de niveles jerárquicos, el organigrama, la toma de decisiones, la especialización de funciones, la normativa y procedimientos y la dependencia entre subsistemas; el proceso organizacional, en cambio, contaría con: el liderazgo, la comunicación, el uso del control, la resolución de conflictos, la coordinación, la motivación y la selección, socialización y autonomía de los empleados (Brunet, 1987).

Tabla 1. Estructura organizacional y proceso organizacional de Brunet (1987).

<i>Estructura organizacional</i>	<i>Proceso organizacional</i>
1. Tramo de control	1. Liderazgo
2. Cantidad de empleados.	2. Comunicación
3. Cantidad de niveles jerárquicos.	3. Control
4. Organigrama.	4. Resolución de conflictos
5. Toma de decisiones.	5. Coordinación
6. Especialización de funciones.	6. Motivación
7. Normativa y procedimientos.	7. Selección de empleados
8. Dependencia entre subsistemas.	8. Socialización de empleados
	9. Autonomía de los empleados

Para Poole (2006), los factores organizacionales están conformados por factores organizacionales tales como las relaciones interpersonales, la estructura jerárquica

(entendida como procesos de liderazgo) y la comunicación, y por factores subjetivos propios de cada trabajador como la actitud, la iniciativa y motivación.

Dessler y Forehand & Gilmer plantean 5 dimensiones del clima organizacional, todas ellas organizacionales: el tamaño de la organización, su estructura, el estilo de liderazgo, la complejidad de los sistemas y orientación a los resultados (citado en García, 2009).

Sandoval (2004) afirma que los factores que componen una organización son la estructura, el estilo de liderazgo, la comunicación, la motivación y el sistema de retribución.

Likert establece ocho dimensiones del clima organizacional: el método de mando (entendido como la manera en la que se emplea el liderazgo), la motivación, la comunicación, la interacción superior-subordinado, la toma de decisiones, la fijación de objetivos, los procesos de control (incluye los tramos de control y cómo se emplea el control) y, por último, la orientación a resultados (Sandoval, 2004).

Litwin y Stringer enumeran 7 factores organizacionales similares a los de Dessler y Forehand y Gilmer: la estructura organizativa, la responsabilidad personal, la retribución, el riesgo, el apoyo, la normativa y la tolerancia al conflicto (Brunet, 1987).

Pritchard y Karasick enumeran hasta once factores organizacionales: grado de autonomía, tolerancia y superación del conflicto, relaciones interpersonales, estructura empresarial, sistema de retribución, rendimiento, motivación, estatus (entendido como la relación entre superior y subordinado), flexibilidad e innovación, centralización en la toma de decisiones y apoyo (Sandoval, 2004).

En base a la disparidad de factores mostrados por los distintos autores, pueden extraerse 19 factores organizacionales (ver tabla 2).

Tabla 2. Dimensiones del Clima Organizacional

Dimensiones	Autores							
	Poole	Dessler	Forehand y Gilmer	Litwin y Stringer	Sandoval	Likert	Brunet	Pritchard y Karasick
<i>Estructura (organigrama, tamaño de la empresa)</i>		X	X	X	X		X	X
<i>Especialización de las funciones</i>							X	
<i>Normativa y procedimientos</i>				X			X	
<i>Dependencia entre subsistemas</i>							X	
<i>Selección de empleados</i>							X	
<i>Comunicación</i>	X				X	X	X	
<i>Relaciones interpersonales (socialización, apoyo)</i>	X			X			X	X
<i>Liderazgo (uso del control, método de mando, interacción con subordinados, número de niveles jerárquicos, tramo de control)</i>	X	X	X		X	X	X	X
<i>Tolerancia y resolución de conflictos</i>				X			X	X
<i>Coordinación</i>							X	

<i>Complejidad de los sistemas</i>	X	X				
<i>Orientación a los resultados y fijación de objetivos</i>	X	X			X	
<i>Retribución</i>			X	X		X
<i>Riesgo</i>			X			
<i>Flexibilidad e innovación</i>						X
<i>Actitud (rendimiento, iniciativa)</i>	X					X
<i>Motivación</i>				X	X	X
<i>Responsabilidad y autonomía (toma de decisiones)</i>			X		X	X

1.4 Estudio del Clima Organizacional

El estudio del clima se hace necesario en una organización para determinar qué componentes inciden de forma negativa en los trabajadores produciendo situaciones de estrés y/o conflicto; evaluar en momentos de cambio e incertidumbre qué elementos deben ser tenidos en cuenta para un correcto desarrollo; y, finalmente, es importante realizar un estudio del clima organizacional periódicamente en cualquier empresa para asegurar su correcto desarrollo y prevenir posibles fuentes de conflicto (Brunet, 1987).

Desde un punto de vista diferente, COPEME (2009), asociación formada por 38 organizaciones no gubernamentales de España, asegura que los estudios de clima laboral son extremadamente útiles para conocer cuáles son los comportamientos intangibles (motivación y satisfacción laboral) que se derivan de las percepciones que los trabajadores tienen sobre ciertos factores organizacionales. De esta manera, al preguntar qué cosas les hacen estar satisfechos y motivados conocen cuáles son los factores organizacionales que contribuyen positivamente en sus trabajadores.

La investigación bibliográfica expuesta en estas páginas detecta que existe una gran confusión conceptual respecto al concepto de clima laboral, al cual el presente trabajo intenta aportar algo de luz. Por otro lado, tampoco existe un consenso claro entre autores entre cuáles son las dimensiones que conforman el concepto de clima laboral. Por tanto, este trabajo tiene como objetivos ayudar a esclarecer la confusión conceptual que existe sobre el clima laboral; establecer cuáles son las dimensiones que componen el clima organizacional; y realizar un estudio de clima laboral en una organización no gubernamental.

2. Metodología

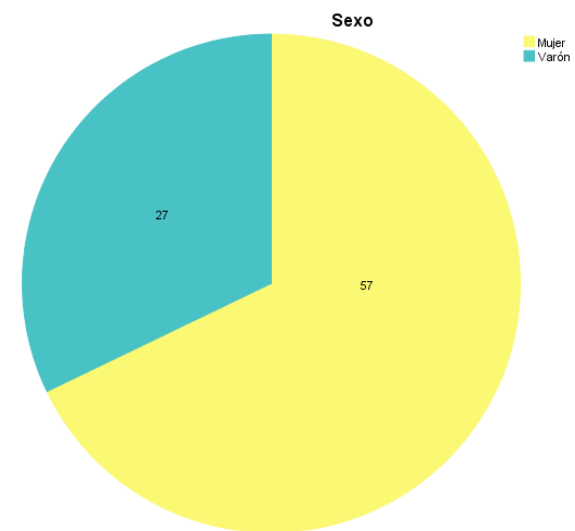
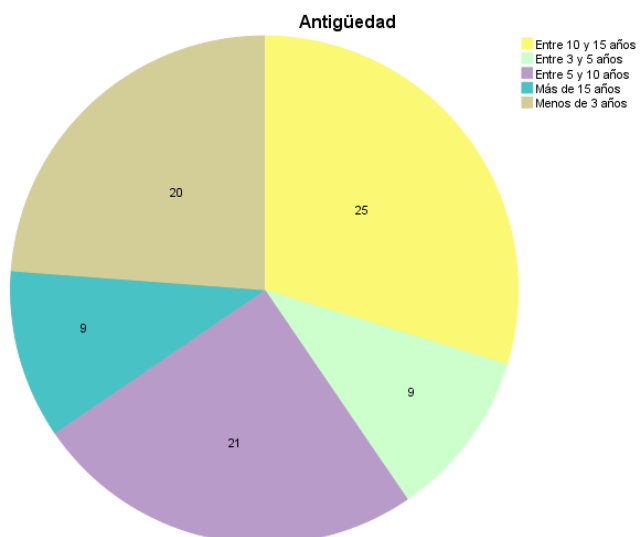
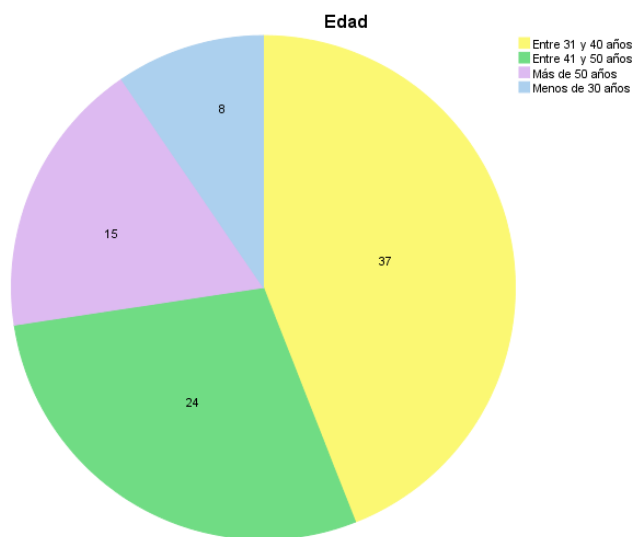
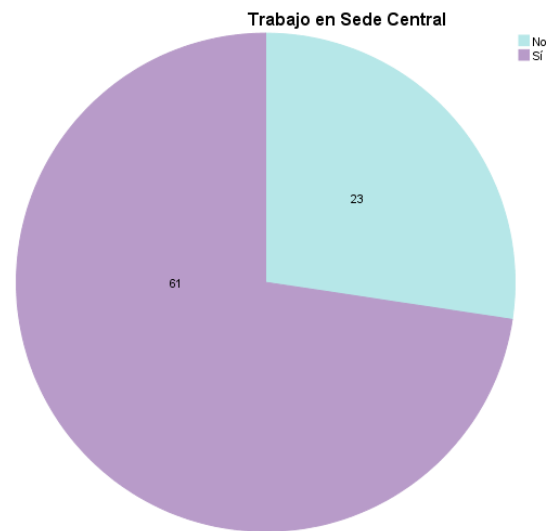
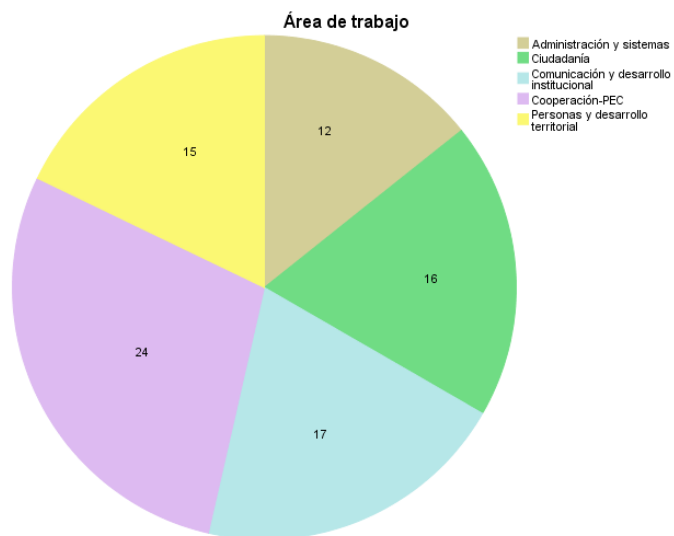
Para descubrir cómo perciben los trabajadores de Entreculturas los factores organizacionales más destacados en la literatura revisada, se realizó un estudio del clima laboral. Entreculturas es una organización no gubernamental de la Compañía de Jesús cuyo objetivo es promover una educación de calidad al alcance de todas las personas. La organización está formada por un total de 90 personas contratadas y 656 voluntarios y colaboradores.

2.1 Participantes

La muestra para esta investigación estuvo formada por todos los trabajadores de la empresa Entreculturas (ver gráfico 3). El tamaño de la muestra fue de 84 sujetos (n=84). La muestra estuvo conformada por un total de 57 mujeres (67,9%) y 27 varones (32,1%). Los trabajadores se agruparon por edades, resultando en cuatro grupos: menores de 30 años (9,5%), entre 31 y 40 años (44%), entre 41 y 50 años (28,6%) y más de 50 años (17,9%). Los trabajadores también fueron agrupados por antigüedad, por área de trabajo y por localización o no en sede central.

Respecto a la antigüedad los grupos fueron: menos de 3 años (23,8%), entre 3 y 5 años (10,7%), entre 5 y 10 años (25%), entre 10 y 15 años (29,8%) y más de 15 años (10,7%). Según su área de trabajo, se formaron los siguientes grupos: administración y sistemas (14,3%), ciudadanía (19%), comunicación y desarrollo institucional (20,2%), cooperación-PEC (28,6%) y personas y desarrollo territorial (17,9%). Respecto a la Sede Central, 61 personas trabajaban en ella (72,6%) y 23 fuera de ella (27,4%).

Gráfico 3. Muestra de la población de Entreculturas



2.2 Variables e instrumentos

Primeramente, se elaboró un cuestionario sobre el Clima Laboral a través de una participación mixta, es decir, tanto investigadores externos a la empresa procedentes de la Universidad Pontificia de Comillas como el propio equipo directivo de la empresa. Entreculturas fue soberana en la elección de qué factores querían estudiar, proponiendo unos aportes para un estudio del clima laboral creado por el equipo coordinador en 2018. En estos aportes, se presentan como imprescindibles:

- Los factores personales. Para Entreculturas la persona es el componente más importante de la organización y, por ello, uno de los componentes que debe medir un estudio de clima laboral es el grado de identificación y pertenencia de la persona con la organización, si grado de autorrealización, desarrollo profesional y reconocimiento percibido.
- Las condiciones de trabajo, tanto físicas (los recursos disponibles) como laborales (salario y horarios), se consideran imprescindibles en el estudio del clima laboral. Dentro de las condiciones de trabajo otro constructo a medir debe ser la conciliación de la vida personal y familiar.
- Las relaciones interpersonales. Entreculturas es una organización interesada en el bienestar social y en las relaciones entre sus distintos equipos y responsables.
- La organización. Entreculturas considera en estos aportes que la organización es un concepto formado por: el liderazgo, la información, la comunicación y la resolución de conflictos.
- La especificidad. Con esto, Entreculturas quería conocer cómo perciben sus empleados el momento de fusión con la empresa Alboan. Del mismo modo, también quieren conocer la espiritualidad de sus trabajadores. Este constructo se incluyó en el cuestionario y se midió, pero no será objeto de este trabajo.
- El anonimato y la confidencialidad conforman su último aporte. Este elemento se tuvo presente a lo largo de todo el proceso: a lo largo de la elaboración del cuestionario, se tuvo mucho cuidado con la garantía del anonimato, de tal manera

que algunos aspectos sociodemográficos fueron agrupados como, por ejemplo, la edad.

Para la redacción del cuestionario se utilizaron como base la escala Culture Audit (de la consultora Great Place to Work) y la escala QOP. A pesar de tomar como base estas escalas, Entreculturas tenía primacía en cuanto a qué componentes medir, utilizando para ello los aportes comentados anteriormente y elaborando un nuevo cuestionario personalizado para sus peticiones. Tras varias reuniones con los responsables del departamento de recursos humanos de Entreculturas, el cuestionario final constó de 70 ítems (61 cuantitativos y 9 cualitativos) divididos en 10 secciones. Previo a cada sección, se elaboró un apartado de instrucciones que indicaba a qué equivalen las puntuaciones de las preguntas (ver anexo I). Las diez secciones fueron:

1. Factores de interés principal para los trabajadores. En esta sección el propósito de Entreculturas fue conocer qué factores tienen más importancia para los trabajadores, proponiéndoles ordenar los siguientes factores: conciliación con la vida personal, formación profesional, condiciones salariales, desarrollo vocacional y relaciones interpersonales en el trabajo.
2. Identificación y desarrollo personal.
3. Confianza y credibilidad en los/las responsables.
4. Confianza y credibilidad en la organización.
5. Condiciones laborales.
6. Relaciones y reconocimiento.
7. Carga de trabajo y conciliación.
8. Confesionalidad y espiritualidad. Esta sección y la siguiente, “Temas relacionados con el momento de Entreculturas”, no serán tratadas en este trabajo debido a que no cumplen los criterios de inclusión propuestos (no conforman parte del clima laboral, son temas internos de la organización de Entreculturas).
9. Temas relacionados con el momento de Entreculturas.

10. Aspectos sociodemográficos. Se tienen en cuenta aspectos como la edad, la antigüedad, el sexo, el área de trabajo, si el empleado trabaja o no en Sede Central y si el empleado tiene o no a su cargo algún familiar o persona dependiente.

2.3 Procedimiento

Finalizada la redacción y correcciones del cuestionario, se acudió a la empresa Entreculturas para presentar el proyecto e informar a los trabajadores sobre la investigación. A continuación, se traspasó a un formulario online en la plataforma Google Formularios para que pudiera ser completada por los trabajadores, obteniendo un total de 84 respuestas.

2.4 Análisis estadísticos

Los datos obtenidos de Google Formularios se traspasaron a un Excel. Tras tener una matriz inicial en Excel, los datos se traspasaron al Programa Estadístico SPSS, donde se utilizaron diversos métodos estadísticos. Inicialmente, se efectuó un análisis de las frecuencias de donde se dedujo la media, mediana, moda, desviación estándar, varianza, asimetría, error estándar de asimetría, curtosis, error estándar de curtosis, el mínimo y el máximo de cada ítem en cada una de las secciones. Posteriormente, para detectar si había diferencias estadísticamente significativas entre los distintos grupos sociodemográficos, se empleó un contraste de medias de T de Student para las áreas de “sexo” y de “trabaja en sede central”, y un contraste de medias con ANOVA para comprobar las diferencias entre los grupos restantes (área de trabajo, edad y antigüedad).

3. Resultados

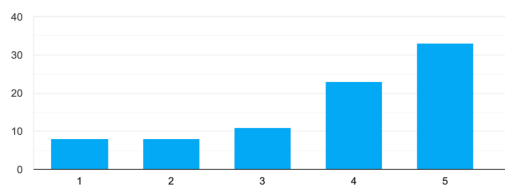
Los resultados obtenidos son, en su conjunto, muy satisfactorios en casi todas las secciones. En general, las medias son superiores a una puntuación de 4, lo que refleja que los trabajadores de Entreculturas tienen una percepción positiva de la organización.

3.1 Factores más y menos importantes para los trabajadores

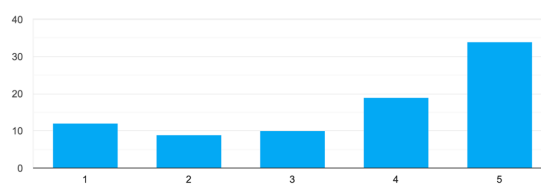
En la primera sección del cuestionario, se pudo comprobar qué factores son los más y los menos relevantes para los trabajadores. Entreculturas proporcionó una lista de cinco factores: conciliar mi vida personal y familiar, la formación y el desarrollo de mi vida profesional, las condiciones salariales, el desarrollo de mi vocación y las relaciones con mis compañeros y compañeras.

Los dos factores más valorados por los empleados y por tanto los más importantes para ellos, son la conciliación con la vida personal y laboral y el desarrollo de su vocación.

Conciliar mi vida personal y familiar
84 respuestas



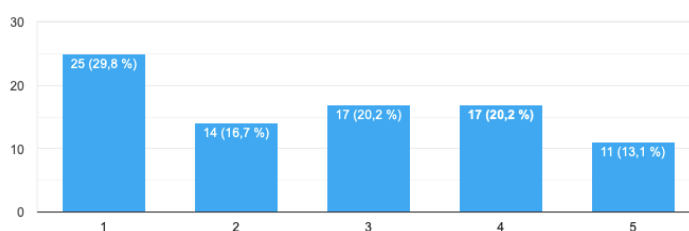
El desarrollo de mi vocación
84 respuestas



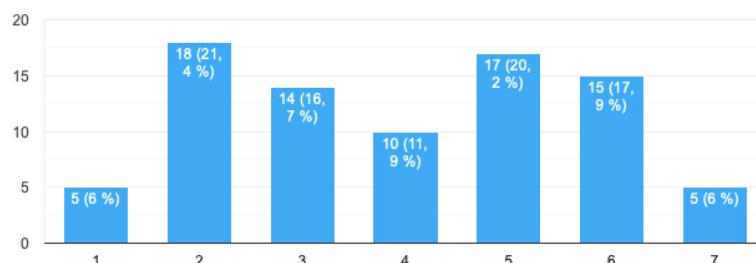
Por otro lado, el factor que menos valoraron en su trabajo diario son las condiciones salariales, lo que indica que, en principio, para un 29,8% de los trabajadores este factor no es importante.

Las condiciones salariales

84 respuestas



No obstante, a pesar de que las condiciones salariales fueron puntuadas como el factor menos importante, en el ítem “Recibo una retribución justa por mi trabajo” la media es muy baja (3,96): un 56% de los empleados no cree que esta afirmación sea del todo cierta.



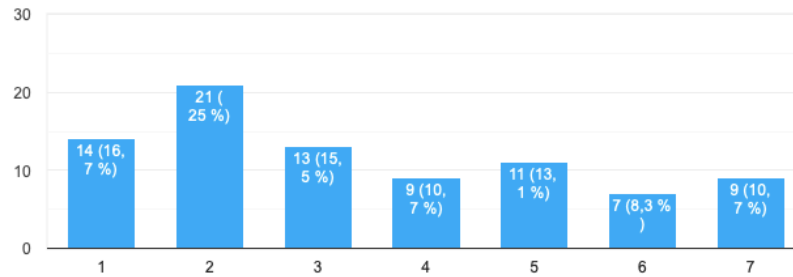
Estos datos sobre las condiciones salariales indican que los empleados se sienten “mal pagados” pero que no es importante para ellos, porque lo más importante para ellos es el poder desarrollar su vocación y la conciliación laboral. Cabría plantearse si esta afirmación es del todo correcta o si, por el contrario, las condiciones salariales sí son realmente relevantes para los trabajadores.

3.2 Debilidades

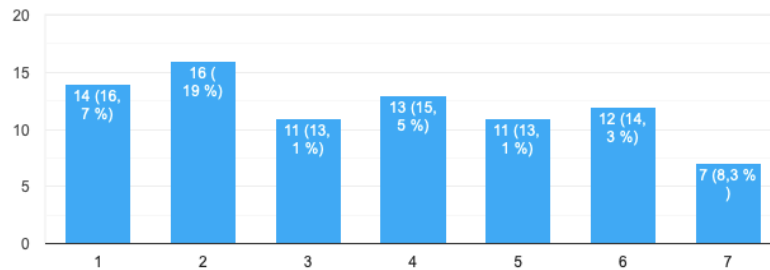
La plantilla de trabajadores de Entreculturas ha mostrado en este estudio de clima laboral, su insatisfacción con algunos factores de la organización, concretamente con la percepción de igualdad entre hombres y mujeres, con la carga de trabajo y con el equipo coordinador. Si bien es cierto que el factor de igualdad entre hombres y mujeres no puntúa con una media inferior a 4 (denotaría inequidad), las puntuaciones están muy distribuidas y gran parte de los trabajadores piensa que existe inequidad, pero este tema se tratará más adelante.

Respecto a la carga de trabajo, las medias están por debajo de 4 en ítems como:

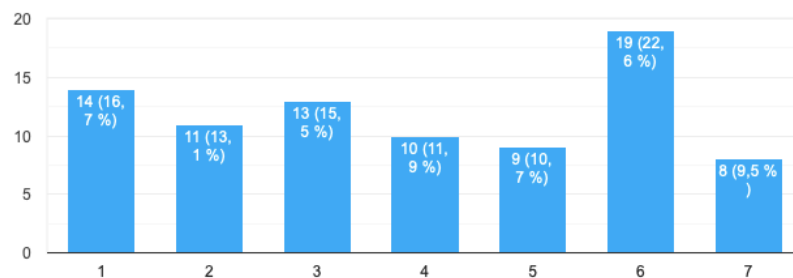
- Considero que los momentos de sobrecarga en mi trabajo son puntuales (3,46). En la gráfica podemos observar como 9 empleados se posicionan en la mediana, mientras que 48 empleados no están de acuerdo con la afirmación. Es decir, un 67,9% de los empleados no cree que esta afirmación sea del todo cierta y estiman que están sobrecargados en su trabajo.



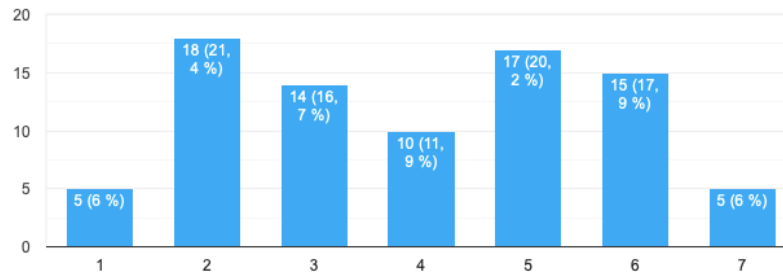
- Habitualmente salgo de trabajar a mi hora (3,65). En la gráfica podemos observar como 13 empleados se posicionan en la mediana, mientras que 41 empleados no están de acuerdo con la afirmación. Es decir, un 64,3% de los empleados no cree que esta afirmación sea del todo cierta.



- “Cuando voy a casa generalmente no tengo problemas para desconectar de mi trabajo”. En la gráfica podemos observar como 10 empleados se posicionan en la mediana, mientras que 38 empleados no están de acuerdo con la afirmación. Es decir, un 57,2% de los empleados no cree que esta afirmación sea del todo cierta.



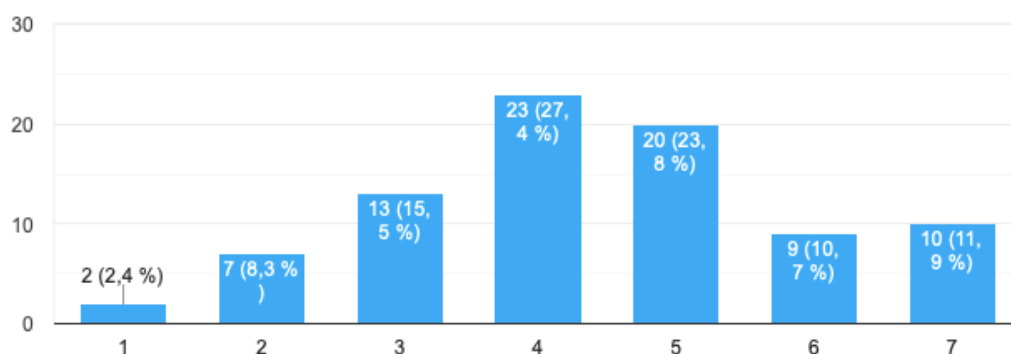
- Recibo una retribución justa por mi trabajo (3,96). En la gráfica podemos observar como 10 empleados se posicionan en la mediana, mientras que 37 empleados no están de acuerdo con la afirmación. Es decir, un 56% de los empleados no cree que esta afirmación sea del todo cierta.



Los resultados de estos ítems, indican claramente que los trabajadores piensan que existe una sobrecarga de trabajo, lo que les obliga a hacer más horas y les lleva a no poder desconectar en casa. Habría que revisar los procesos y los flujos de trabajo en Entreculturas para mejorar esta percepción y favorecer la conciliación de la vida personal y familiar. Asimismo, no se sienten retribuidos por el trabajo que desarrollan.

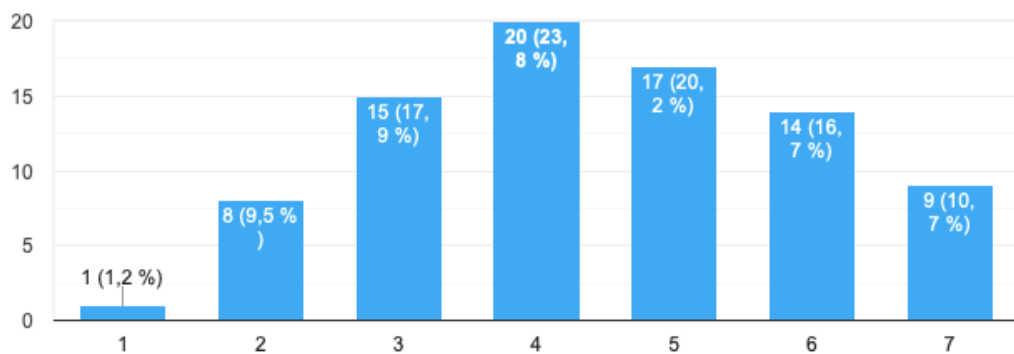
Otro factor que indica un área de mejora para Entreculturas, es el referente a la relación con el equipo coordinador. Aunque las medias no son muy bajas, están en torno a 4, reflejan un área a desarrollar, ya que los trabajadores no valoran positivamente este factor.

- “El equipo directivo - coordinador genera un clima de diálogo, confianza y transparencia”. En la gráfica podemos observar como 23 empleados se posicionan en la mediana, mientras que 22 empleados no están de acuerdo con la afirmación. Es decir, un 53,6% de los empleados no cree que esta afirmación sea del todo cierta.



- “El equipo coordinador crea un entorno que favorece la iniciativa, la creatividad y la innovación”. En la gráfica podemos observar como 20 empleados se posicionan en la mediana, mientras que 24 empleados no están de acuerdo con la

afirmación. Es decir, un 52,4% de los empleados no cree que esta afirmación sea del todo cierta.



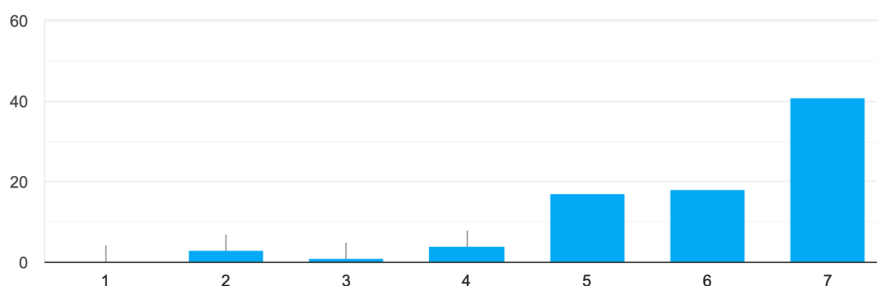
En conclusión a este último factor, se demanda una mayor comunicación por parte de los trabajadores con el equipo coordinador. Quizás, sería interesante poner en marcha foros de debate y comunicación bidireccional donde los trabajadores puedan expresar libremente sus opiniones sobre iniciativas a implementar, sugerencias o aportaciones y favorecer una comunicación más transparente y directa por parte de Entreculturas.

3.3 Fortalezas

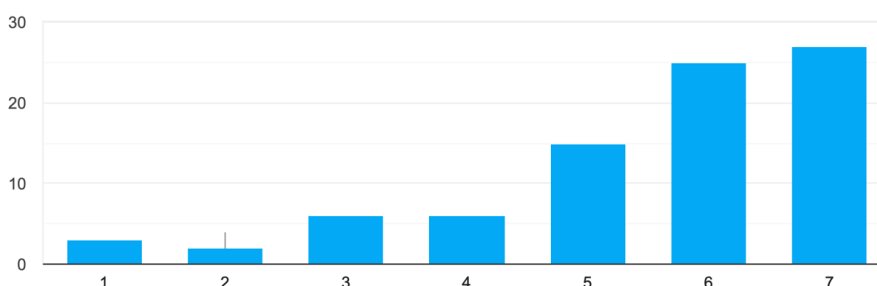
La encuesta se realizó por el 100% de la plantilla (84 trabajadores). Los trabajadores de Entreculturas están comprometidos con la organización. El cuestionario constó de datos cuantitativos y cualitativos. Los primeros debían rellenarse de forma obligatoria y los segundos eran opcionales, de forma que, quien quisiera aportar sus ideas, comentarios, quejas o sugerencias, podría expresarlas al final de cada sección en el apartado de “comentarios”. La mayoría de la plantilla rellenó este apartado, confirmando su implicación y compromiso con la empresa.

En líneas generales, los trabajadores de Entreculturas valoran muy positivamente la misión y visión de la organización. También hay una buena valoración del ambiente emocional de trabajo, buenas relaciones y cercanía entre las personas (valorado positivamente en las respuestas abiertas). Se percibe de forma muy positiva que sea una organización basada en la confianza, es decir, que de autonomía a los empleados en su toma de decisiones y flexibilidad para atender asuntos personales:

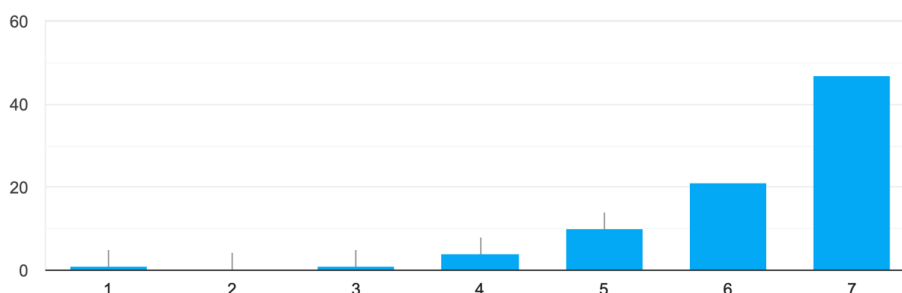
- Comparto plenamente la misión y fines de Entreculturas y me identifico con ellos personalmente (6,01).



- Mi responsable me tiene en cuenta a la hora de tomar decisiones, confiando en mi criterio (5,51).



- Mi trabajo me permite la flexibilidad necesaria para atender asuntos personales cuando lo necesito (6,25).



Como conclusión de las fortalezas, los trabajadores se muestran muy satisfechos con los mandos intermedios, generándoles compromiso con la misión y valores de Entreculturas y sintiendo que sus opiniones son válidas en la toma de decisiones.

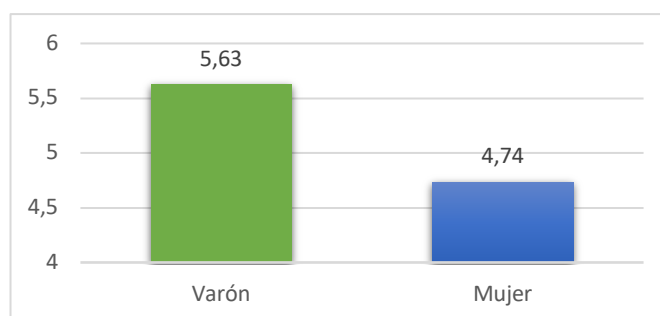
Si comparamos los resultados de la encuesta en las fortalezas y debilidades anteriormente comentadas, los datos revelan claramente que los trabajadores perciben una gran cercanía con su superior inmediato, no así con el equipo coordinador al que perciben como distante, poco comunicativo, poco claro y que no valora sus opiniones.

3.4 Diferencias entre grupos

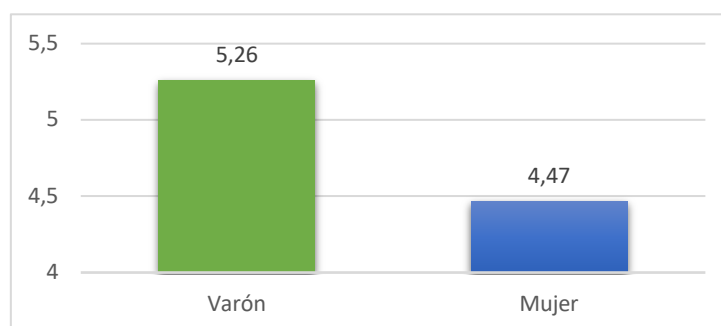
Seguidamente, se estudió si existían diferencias estadísticamente significativas entre los siguientes aspectos sociodemográficos: sexo, edad, antigüedad, trabajador en sede central, área y trabajadores que tienen a su cargo a algún familiar o persona independiente de aquellos que no. El presente trabajo contempla que las diferencias más relevantes están en la variable sexo.

Respecto a la variable sexo, se estudiaron las diferencias entre el grupo 1 (varón) y el grupo 2 (mujer). En cuanto a las diferencias apreciadas entre los hombres y las mujeres, aunque en líneas generales no se aprecian diferencias, hay varios ítems en los que sí discrepan. Se establece como hipótesis nula que no hay diferencias estadísticamente significativas. A través de una T de Student para muestras independientes se comprobó la veracidad de la hipótesis nula: hay varios ítems que no cumplían la hipótesis nula. Dando a nuestra investigación un intervalo de confianza del 95% ($p > 0,05$), los ítems que obtuvieron un nivel de significación inferior a 0,05 fueron:

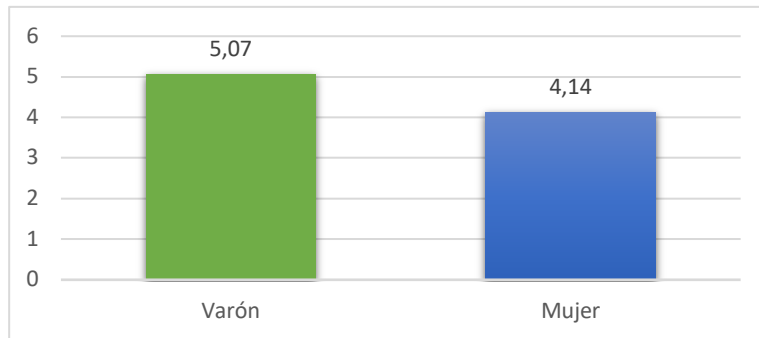
- Considero que en Entreculturas se fomenta la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres ($p = 0,012$).



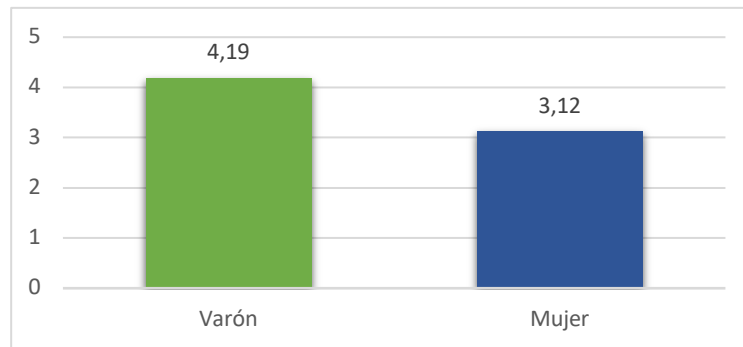
- Considero que hombres y mujeres en esta organización tenemos las mismas posibilidades para participar en la toma de decisiones ($p = 0,032$).



- Considero que en esta organización mujeres y hombres tenemos las mismas posibilidades para acceder a puestos de responsabilidad ($p = 0,013$).



- Considero que los momentos de sobrecarga en mi trabajo son puntuales ($p = 0,019$).



En referencia al sexo, cabe destacar que la cultura de Entreculturas es muy masculina: a diferencia de las mujeres, los hombres perciben que hay una mayor igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres, asimismo creen tener las mismas oportunidades en la toma de decisiones y en acceder a puestos de responsabilidad. Por último, perciben en mayor medida que las mujeres, que los momentos de sobrecarga son puntuales. Los datos indican que pueden existir brechas de género que quizás Entreculturas debía plantearse revisar en mayor profundidad.

4. Discusión

En base al estudio del clima laboral realizado y a los resultados obtenidos, parece sensata la definición propuesta por este trabajo al afirmar que el clima laboral es como la percepción que tienen los trabajadores de una empresa sobre determinados factores organizacionales, la cual influye tanto en sus respuestas más tangibles (comportamientos productivos e improductivos) como en sus comportamientos intangibles (grado de satisfacción laboral). Esta definición parece correcta y completa ya que, en el caso de Entreculturas, consideraron que la percepción de los trabajadores era el eje central del clima laboral, por ello es por lo que decidieron preguntarles a ellos sobre determinados factores organizacionales (tal como dice nuestra definición, “percepción que tienen los trabajadores sobre determinados factores organizacionales”). La segunda parte de la definición propuesta, “la cual influye en sus comportamientos más tangibles como en sus comportamientos intangibles”, también parece acertada ya que, Entreculturas, incorpora en su estudio del clima laboral varios ítems relacionados con el rendimiento y motivación de sus trabajadores.

4.1. Factores organizacionales medidos en Entreculturas.

En lo relativo a establecer cuáles son los factores organizacionales que conforman la definición del clima organizacional, los factores organizacionales que han sido más reconocidos por la mayoría de los autores (Tabla 2. Dimensiones del Clima Organizacional) son, precisamente, los que Entreculturas también ha utilizado en su estudio de clima laboral (ver tabla 3). De esta forma:

- Sección 2. Identificación y desarrollo personal: en esta sección, el factor organizacional que tiene como protagonista es la “motivación” (Sandoval, Likert, Brunet y Pritchard y Karasick).
- Sección 3. Confianza y credibilidad en los/las responsables. Esta sección está basada en el factor organizacional del “liderazgo” (Poole, Dessler, Forehand y Gilmer, Sandoval, Likert, Brunet y Pritchard y Karasick).
- Sección 4. Confianza y credibilidad en la organización. En esta sección se encuentran los factores organizacionales de “responsabilidad y autonomía”

(Litwin y Stringer, Likert, Brunet y Pritchard y Karasick) y de “tolerancia y resolución de conflictos” (Litwin y Stringer, Brunet y Pritchard y Karasick).

- Sección 5. Condiciones laborales. Aquí se puede encontrar el factor organizacional de “retribución” (Litwin y Stringer, Sandoval y Pritchard y Karasick).
- Sección 6. Relaciones y reconocimiento. Esta sección se compone de los factores organizacionales “relaciones interpersonales” (Poole, Litwin y Stringer, Brunet y Pritchard y Karasick) y “comunicación” (Poole, Sandoval, Likert y Brunet).
- Sección 7. Carga de trabajo y conciliación. La sección número siete se compone de los factores organizacionales “orientación a resultados” (Dessler, Forehand y Gilmer y Brunet) y “actitud” (en cuanto a rendimiento) (Poole y Pritchard y Karasick).

Tabla 3. Dimensiones del Clima Organizacional medidos en Entreculturas

Sección	Dimensión	Descripción
Sección 2. Identificación y desarrollo personal	Motivación	Esta sección comprende ítems relacionados con la motivación, tales como la satisfacción, la autorrelación o la identificación con la misión y fines de la organización.
Sección 3. Confianza y credibilidad en los/las responsables	Liderazgo	Esta sección engloba las acciones que un buen líder debería hacer: comunicarse con sus subordinados, delegar responsabilidades por medio del empowerment o fijar objetivos.
Sección 4. Confianza y credibilidad en la organización	Responsabilidad y autonomía	Parte de esta sección valora la capacidad de los trabajadores para tomar decisiones con autonomía.
	Tolerancia y resolución de conflictos	Parte de esta sección valora la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres y la capacidad para abordar conflictos con diálogo y transparencia.

Sección 5. Condiciones laborales	Retribución	Esta sección valora enteramente la retribución que reciben los trabajadores por su trabajo, entendiendo la retribución no solamente como dineraria sino también como reconocimiento.
Sección 6. Relaciones y reconocimiento	Relaciones interpersonales	Esta sección valora las relaciones interpersonales entre los trabajadores de la compañía, ya sean del mismo o de diferentes equipos.
	Comunicación	Esta sección hace referencia a que los trabajadores de mismos o distintos equipos de trabajo sean capaces de coordinarse y entenderse, constructos básicos en la comunicación.
Sección 7. Carga de trabajo y conciliación	Orientación a resultados	Esta sección tiene en cuenta el grado en que los trabajadores estén comprometidos con los objetivos propuestos y, como consecuencia, de lo eficaces y eficientes que sean para lograrlos.
	Actitud	Esta escala hace referencia, en parte, a la actitud de las personas ante el trabajo propuesto. Gran parte de esta actitud vendrá definida por el grado de conciliación de su trabajo con su vida personal y familiar.

4.2. Factores organizacionales no medidos en Entreculturas.

Como se puede ver, los factores organizacionales desarrollados en la introducción que han sido comentados por tres o más autores, aparecen en el cuestionario del estudio del clima laboral de Entreculturas. Sin embargo, hay varios factores organizacionales que no han sido tenidos en cuenta en el estudio de clima laboral (un ítem muy destacado por los autores que no aparece en la encuesta de clima realizada por Entreculturas es la estructura de la organización, formada por el organigrama y tamaño de la empresa). Esto no debe contemplarse como una crítica hacia el cuestionario empleado, pues Entreculturas fue soberana en qué factores organizacionales quería medir en función de las necesidades internas de la organización.

Por último, tal y como muestran los resultados del cuestionario, los factores organizacionales a los que los trabajadores dan más importancia son la conciliación con la vida personal y familiar y el desarrollo de su vocación en el trabajo (ambas con una moda de 5). Si bien es cierto que el desarrollo de su vocación puede ser un componente del factor organizacional “motivación”, el presente trabajo considera que la conciliación con la vida personal y familiar es un factor en sí mismo que debe ser incluido como dimensión del clima laboral. El factor “Conciliación”, en este estudio de clima, se correspondería con la Sección 7 del cuestionario (Carga de trabajo y conciliación). Campillo (2010) afirma que la conciliación laboral y familiar hace referencia al modo en que el trabajo remunerado es compatible con la vida familiar. Además, Campillo (2010) recalca la importancia de la cultura en este factor ya que los países Mediterráneos, como es el caso de España e Italia, tienen una cultura muy familiar, y por esto mismo este factor es muy importante. Esta autora también considera que deben tenerse en cuenta las diferencias de género y que deben establecerse políticas de conciliación que conozcan cuáles son los roles de género que se han venido teniendo hasta ahora, por ejemplo, en caso de maternidad muchas mujeres se veían obligadas a optar bien por su vida profesional o bien por su vida familiar, siendo el varón el que mantenía con más frecuencia la vida laboral y el que sustentaba económicamente a la familia. Hoy en día se tienen muy en cuenta los roles de género en la conciliación laboral y familiar. Como se puede ver en los resultados analizados, la conciliación de la vida laboral y familiar no es un ítem que muestre diferencias estadísticamente significativas entre hombres y mujeres, pudiendo establecerse como hipótesis que ambos tienen las mismas oportunidades de

conciliación y, por tanto, que Entreculturas atiene a los roles de género actuales que Campillo considera.

4.3. Conclusiones finales

Para concluir, es preciso mencionar que el estudio de clima laboral realizado en la organización no gubernamental de Entreculturas no solo ha contribuido a aportar claridad al concepto de clima laboral, sino que ha ayudado a definir cuáles son las dimensiones básicas que lo componen, descubriéndose los once siguientes:

1. Motivación
2. Liderazgo
3. Responsabilidad y autonomía
4. Tolerancia y resolución de conflictos
5. Retribución
6. Relaciones interpersonales
7. Comunicación
8. Orientación a resultados
9. Actitud
10. Estructura organizacional
11. Conciliación con al vida personal y familiar

Para finalizar, se anima a que futuros investigadores estudien si las dimensiones del clima laboral han cambiado, cuáles han desaparecido y cuáles han sido incluidas.

5. Referencias bibliográficas

1. Brunet, L. (1987). El clima de trabajo en las organizaciones: definición, diagnóstico y consecuencias. México. Editorial Trillas.
2. Campillo Poza, I. (2010). Políticas de conciliación de la vida laboral y familiar en los regímenes de bienestar mediterráneos: los casos de Italia y España. *Política y Sociedad*, 189. Recuperado de: <https://go.galegroup.com/ps/i.do?p=AONE&sw=w&u=googlescholar&v=2.1&it=r&id=GALE%7CA292992595&sid=googleScholar&asid=f4f16890>. Accessed 20 Feb. 2019.
3. COPEME (1ª Ed.). (2009). Medición del Clima Laboral para IMF's. Programa Misión. 1-2.
4. Equipo coordinador de Entreculturas (2018). Aportes para un Estudio de Clima.
5. García, M. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico. Universidad Del Valle, 54 y 55. Retrieved from core.ac.uk/download/pdf/11862093
6. Gibson, L., Ivancevich, J., & Donnelly, J. (10ª Ed.). (2001). Las organizaciones. Santiago, Chile: McGraw-Hill.
7. Jensen, M. T. (2003). *Organizational Communication*, 1, 1-106.
8. Ibarra, E., Tañski, N., & López, S. T. (2016). La Administración, el Administrador: competencias y roles en el escenario de cambios constantes. Universidad Nacional de Misiones. Facultad de Ciencias Económicas, 3(16), 177–373.
9. Mellado, C. (2005). El proceso comunicativo al interior de la pequeña empresa industrial. Clima, liderazgo y realidad organizacional. Salamanca, España: Publicaciones Universidad Pontificia de Salamanca.

10. Poole, M. S. (2006). El clima laboral. *Fundació per a La Motivació Dels Recursos Humans*, 1–8.
11. Real Academia Española. (2014). *Diccionario de la lengua española* (23.aed.). Consultado en: <http://dle.rae.es/?id=J3hJP2w>
12. Robbins, S. & Judge, T. (15ª Ed.). (2013). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson.
13. Sandoval, M. del C. (2004). Concepto y dimensiones del clima organizacional. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*, 27, 78–82.
14. Verdú, F. J. P., & López, J. R. (2012). Influencia de los Estilos de Liderazgo y las Prácticas de Gestión de RRHH sobre el Clima Organizacional de Innovación. *Revista de la Psicología del Trabajo y las Organizaciones*, 28(2), 81–98.

6. Anexo I. Encuesta Entreculturas

Somos investigadores de la Universidad Pontificia de Comillas que estamos haciendo un estudio sobre Clima Laboral y necesitamos vuestra colaboración para rellenar el siguiente cuestionario. Esta escala tiene 10 secciones, cada sección con un número variable de preguntas (algunas más cortas y otras más largas). Al final de cada sección podrás añadir, si lo deseas, el comentario que consideres oportuno. No te llevará más de 15 minutos contestarlo.

Sección 1. Ordena las siguientes características del trabajo según su importancia para ti. Ponle nota del 1 al 5 siendo el 1 el menos importante y el 5 el más importante. Una vez calificado, no se puede repetir esa puntuación.

Conciliar mi vida personal y familiar	
La formación y el desarrollo de mi profesional	
Las condiciones salariales	
El desarrollo de mi vocación	
Las relaciones con mis compañeros y compañeras	
Otros	

Sección 2. Puntúa del 1 al 7 las siguientes afirmaciones, según el grado en que estás de acuerdo: 1 estoy completamente en desacuerdo, 7 estoy totalmente de acuerdo.

	1	2	3	4	5	6	7
Mi trabajo en Entreculturas me ayuda a desarrollar mi vocación personal							
Me siento satisfecho/a de pertenecer a esta organización.							
Comparto plenamente la Misión y fines de Entreculturas y me identifico con ellos personalmente.							
Mi grado de identificación con las organizaciones socias de Entreculturas (Fe y Alegría o el Servicio Jesuita a Refugiados /migrantes) es alto.							
Comentarios:							

Sección 3. Puntúa del 1 al 7 las siguientes afirmaciones, según el grado en que estás de acuerdo: 1 estoy completamente en desacuerdo, 7 estoy totalmente de acuerdo.

	1	2	3	4	5	6	7
Mi responsable directo/a me mantiene informado/a sobre temas y cambios importantes,							
Mi responsable directo/a me ayuda a comprender mi contribución a los objetivos generales.							
Mi responsable directo hace un buen trabajo al asignar funciones y coordinar a las personas							
Mi responsable directo/a me ayuda a fijar objetivos y prioridades con claridad							
Mi responsable me tiene en cuenta a la hora de tomar decisiones, confiando en mi criterio.							
El equipo directivo- coordinador genera un clima de diálogo, confianza y transparencia							
El equipo directivo- coordinador favorece un entorno positivo para el trabajo conjunto entre áreas.							
El equipo coordinador crea un entorno que favorece la iniciativa, la creatividad y la innovación.							
Comentarios:							

Sección 4. Puntúa del 1 al 7 las siguientes afirmaciones, según el grado en que estás de acuerdo: 1 estoy completamente en desacuerdo, 7 estoy totalmente de acuerdo.

	1	2	3	4	5	6	7
Tomo decisiones con libertad y autonomía en mi ámbito de responsabilidad.							
Este es un lugar psicológica y emocionalmente saludable para trabajar.							
Aquí todos/as tenemos la oportunidad de que se reconozca y valore nuestro trabajo.							
Creo que habitualmente se toman decisiones sin basarse en favoritismos o a artimañas para conseguir las cosas.							
Considero que en Entreculturas se fomenta la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres							
Considero que hombres y mujeres en esta organización tenemos las mismas posibilidades para participar en la toma de decisiones							
Considero que en esta organización mujeres y hombres tenemos las mismas posibilidades para acceder a puestos de responsabilidad.							
La misión/visión de la organización se corresponde con el trabajo del día a día.							
Creo que en Entreculturas se abordan los conflictos con diálogo y transparencia.							
Comentarios:							

Sección 5. Puntúa del 1 al 7 las siguientes afirmaciones, según el grado en que estás de acuerdo: 1 estoy completamente en desacuerdo, 7 estoy totalmente de acuerdo.

	1	2	3	4	5	6	7
Permanecería en la Organización aunque encontrara un puesto de trabajo con las mismas condiciones en otra organización.							
Recibo una retribución justa por mi trabajo.							
En Entreculturas se cuida y acompaña a las personas							
Entreculturas me proporciona formación que me permite crecer profesionalmente.							
En Entreculturas he encontrado un futuro profesional estimulante.							
El marco laboral me ayuda para clarificar mis derechos y condiciones de trabajo							
Mi espacio de trabajo tiene unas condiciones físicas que permiten el buen desempeño del trabajo.							
Considero que los recursos con los que cuento son adecuados para hacer el trabajo con calidad							
Mi trabajo me permite la flexibilidad necesaria para atender asuntos personales cuando lo necesito.							
Comentarios:							

Sección 6. Puntúa del 1 al 7 las siguientes afirmaciones, según el grado en que estás de acuerdo: 1 estoy completamente en desacuerdo, 7 estoy totalmente de acuerdo.

	1	2	3	4	5	6	7
Entiendo el trabajo que se realiza en otras áreas o equipos de Entreculturas							
Me resulta fácil entenderme y coordinarme con las personas de otras áreas o equipos.							
El trabajo de mi equipo es valorado en la Organización.							
En mi trabajo puedo aportar significativamente al clima y desarrollo de las personas							
Comentarios:							

Sección 7. Puntúa del 1 al 7 las siguientes afirmaciones, según el grado en que estás de acuerdo: 1 estoy completamente en desacuerdo, 7 estoy totalmente de acuerdo.

	1	2	3	4	5	6	7
Considero que los momentos de sobrecarga en mi trabajo son puntuales.							
Cuando voy a casa generalmente no tengo problemas para “desconectar” de mi trabajo.							
Habitualmente salgo de trabajar a mi hora							
Mi horario y mis condiciones de trabajo me permiten conciliar mi vida personal y profesional.							
En mi día a día cuento con el tiempo suficiente para hacer las cosas con calidad							
Nuestras dinámicas de trabajo son eficaces a la hora de gestionar tiempos y los recursos disponibles.							
En mi trabajo me resulta fácil planificarme e identificar las prioridades.							
Comentarios:							

Sección 8. Puntúa del 1 al 7 las siguientes afirmaciones, según el grado en que estás de acuerdo: 1 estoy completamente en desacuerdo, 7 estoy totalmente de acuerdo.

	1	2	3	4	5	6	7
Mi espiritualidad es fuente de sentido para mi trabajo							
Considero que la Espiritualidad es algo que en Entreculturas vivimos con naturalidad y libertad.							
Me siento identificado/a con la forma de vivir la dimensión espiritual en Entreculturas.							
A veces me genera tensión trabajar en una organización vinculada a la iglesia							
Comentarios							

Sección 9. Puntúa del 1 al 7 las siguientes afirmaciones, según el grado en que estás de acuerdo: 1 estoy completamente en desacuerdo, 7 estoy totalmente de acuerdo.

	1	2	3	4	5	6	7
Considero que el proceso de integración con Alboan ofrece oportunidades y está siendo positivo para Entreculturas							
El proceso de integración con Alboan está afectando significativamente a mi trabajo							
Considero que a día de hoy el voluntariado es fundamental para Entreculturas.							
En mi trabajo percibo que el voluntariado es parte significativa de la organización.							
Me resulta sencillo el trabajo y la relación con personas voluntarias.							
Comentarios:							

Sección 10. Aspectos sociodemográficos.

Edad	-30 años	31-40 años	41-50 años	+ 50 años

Antigüedad	-3 años	3-5 años	5-10 años	10-15 años	+15

Sexo	Varón	Mujer

Área	Cooperación-PEC	
	Ciudadanía	
	Personas y desarrollo territorial	
	Administración y sistemas	
	Comunicación y desarrollo institucional	

Trabajo en Sede Central	Sí	No

Tengo a mi cargo algún familiar o persona dependiente	Sí	No